



HAL
open science

Les parties prenantes de la gouvernance du système olympique

Jean-Loup Chappelet

► **To cite this version:**

Jean-Loup Chappelet. Les parties prenantes de la gouvernance du système olympique. *Economie et Management*, A paraître. hal-03581366v3

HAL Id: hal-03581366

<https://hal.science/hal-03581366v3>

Submitted on 19 Feb 2022 (v3), last revised 5 Jul 2022 (v4)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les parties prenantes de la gouvernance du système olympique

Jean-Loup Chappelet

Management et organisations sportives

Résumé

Cet article retrace l'apparition chronologique des parties prenantes qui mettent sur pied, tous les quatre ans, les Jeux olympiques modernes. Toutes ces parties prenantes forment aujourd'hui un système (olympique) dont la gouvernance s'est considérablement complexifiée au fil des olympiades et qui ne saurait être aujourd'hui uniquement hiérarchique (sous l'égide du Comité international olympique ou sous le contrôle des Etats) ou gouverné par le seul marché (représentés par les sponsors et les diffuseurs). L'article suggère une gouvernance collaborative qui intègre toutes les parties prenantes et notamment celles qui ont récemment pris beaucoup d'importance : les athlètes d'élite, les groupes citoyens et les ordres judiciaires, ainsi que les gouvernements locaux, régionaux et nationaux qui voient leurs rôles traditionnels de plus en plus renforcés dans le système olympique du XXI^e siècle.

Le Comité international olympique (CIO) a été créé en 1894 à l'issue d'un congrès organisé à Paris pour le rétablissement des Jeux olympiques. Depuis, il a fait en sorte que ces Jeux soient organisés tous les quatre ans dans une grande ville d'Europe ou des Etats-Unis, puis du monde entier (sauf pendant les deux guerres mondiales, en 1916, 1940 et 1944). La seule exception à ce rythme quadriennal est fournie par les Jeux prévus à Tokyo pour l'été 2020 et qui ont été reportés à l'été 2021 (tout en gardant le nom de « Tokyo 2020 ») à cause de la pandémie de Covid-19 qui se déclara au début 2020. Dès ses débuts, le CIO fut rejoint par d'autres organisations sportives qui contribuent à l'organisation des Jeux olympiques (d'été) (ainsi que des Jeux d'hiver depuis 1924 et des Jeux de la jeunesse depuis 2010) et qui sont aujourd'hui les parties prenantes d'un véritable système inter organisationnel en réseau qui s'est considérablement complexifié au fil du temps.

Le but de cet article est de retracer l'évolution de ce système à partir de la création du CIO en 1894 jusqu'aux débuts du XXI^e siècle et de fournir une carte de ce système qui comporte de nombreuses parties prenantes. La compréhension de cette évolution au fil des olympiades est essentielle pour la gouvernance actuelle du système olympique qui, comme nous le verrons, ne peut plus se limiter au simple management du CIO, mais doit faciliter la gouvernance de ses nombreuses parties prenantes. Des pistes pour la gouvernance future de ce système pourront alors être envisagées afin de mieux intégrer ses plus importantes parties prenantes qu'elles soient sans but lucratif, publiques ou marchandes. Cet article conceptuel est basé sur une observation détaillée et une connaissance fine par l'auteur du fonctionnement quotidien du système olympique depuis de longues années et sur les perspectives théoriques offertes par l'approche managériale par les parties prenantes (Freeman et al 2018) et la gouvernance collaborative (Shilbury et al 2016).

La section 1 décrit brièvement l'origine du système olympique avec la création du CIO et l'organisation des premiers Jeux modernes à Athènes, en 1896. La section 2 est consacrée à l'apparition des quatre parties prenantes du système olympique classique (en plus du CIO) : les Comités d'organisation des Jeux (COJO), les Comités nationaux olympiques (CNO), les Fédérations sportives internationales (FI) et nationales (FN). Les nouvelles parties prenantes qui s'intéressent au système olympique à partir des années 1960 (médias, gouvernements et sponsors) et qui lui

permettent de s'autofinancer sont présentées en section 3, complétées par deux organismes régulateurs créés à la fin du XXe siècle : le Tribunal arbitral du sport (TAS) et l'Agence mondiale anti-dopage (AMA). La section 4 présente brièvement les multiples autres parties prenantes qui contribuent au système olympique actuel et met en avant trois nouvelles parties prenantes particulièrement importantes : les athlètes d'élite, les groupes citoyens et les ordres judiciaires nationaux. La section 5 montre en quoi cette identification des principales parties prenantes actuelles du système olympique peut inspirer une nouvelle gouvernance.

1. Le CIO et les premiers Jeux modernes (1894-1910)

Il est bien connu que les Jeux olympiques ont été « rénovés » par l'aristocrate français Pierre de Coubertin même s'il ne fut pas le seul, ni le premier à en exprimer l'idée. En 1894, il arrive à organiser à Paris un congrès de diverses sociétés sportives sous le prétexte de discuter de la question de l'amateurisme, c'est-à-dire de qui pouvait participer aux compétitions sportives alors naissantes. Au dernier moment, il rajoute à ce thème la question du rétablissement des Jeux olympiques « sur une base conforme aux conditions de la vie moderne. » (Coubertin 1892 : 58). Cette proposition est acceptée à l'unanimité par les participants au congrès et le Comité international des Jeux olympiques (qui deviendra peu après le CIO) est créé dans la foulée. Coubertin (qui devient son secrétaire général) souhaitait que les premiers Jeux rénovés aient lieu en 1900 à Paris, sa ville natale où il croit pouvoir contrôler leur organisation, mais les délégués choisirent Athènes en 1896 pour inaugurer le cycle des Jeux modernes.

Coubertin se rend à l'automne 1894 dans la capitale grecque pour mettre sur pied un comité d'organisation local. Il y rencontre une forte opposition du premier ministre grec qui pense que la ville et le pays n'ont pas les moyens d'organiser une série de compétitions dans des sports modernes encore peu connus sur place. Il reçoit par contre un fort appui de la monarchie grecque d'origine danoise qui y voit la possibilité d'asseoir sa légitimité en s'adossant à la tradition antique que plusieurs personnalités avaient déjà essayé de relancer notamment, en Grèce, Evangelos Zappas qui organisa des jeux sportifs à Athènes en 1859, 1870, 1875 et 1888 (Weiler 2004). Le prince héritier grec prend la tête d'un comité d'organisation local et, à la suite d'un changement de premier ministre, arrive à organiser les premiers Jeux olympiques de l'ère moderne, en avril 1896. Ces premiers Jeux sont un grand succès populaire. Un mécène finance la reconstruction (en marbre !) d'un stade antique où se déroulent les principales épreuves, la création de la course de marathon remportée par un pâtre grec et la participation de sportifs provenant de quatorze pays, presque tous européens à part l'Australie, le Chili et les Etats-Unis. Le financement a été assuré par le gouvernement grec qui obtient une partie des fonds nécessaires par la vente de timbres à surtaxe. Le succès est tel que la Grèce tout entière souhaite que ces Jeux modernes soient désormais organisés tous les quatre ans à Athènes (Mandell 1976).

Coubertin, qui a été totalement mis de côté par les organisateurs athéniens et qui devient président du CIO à l'issue des Jeux conformément aux statuts adoptés en 1894, n'est pas d'accord avec les vues grecques car les Jeux de 1900 ont été attribués à Paris et surtout car il pense que les Jeux rénovés n'auront de succès sur la durée que s'ils deviennent itinérants, c'est-à-dire vont de ville en ville, tous les quatre ans, ce que toutes les « rénovations » précédentes avaient négligé en essayant de fixer leurs jeux au même endroit. Conformément aux décisions du congrès du rétablissement, les villes olympiques doivent être choisies par le CIO qui est, à l'origine, un groupe d'une quinzaine de connaissances de Coubertin dont la moitié seulement s'est réunie à Athènes lors des premiers Jeux et qui suit aveuglément le « rénovateur ». La Grèce tiendra toutefois avec succès des « jeux

intermédiaires » en 1906 pour fêter le dixième anniversaire des premiers Jeux modernes, mais sans suite. Le CIO s'affirmera ainsi de plus en plus comme l'organisme permanent qui élit les villes olympiques, mais sans les organiser localement.

2. Le système olympique classique (1910-1960)

Après les Jeux de 1896, Coubertin pense pouvoir facilement mettre sur pied à Paris un comité d'organisation des Jeux olympique de 1900 (COJO selon l'acronyme qui s'imposera bien plus tard). Un premier comité installé par le CIO – connu sous le nom de son président, le vicomte de La Rochefoucauld – doit abandonner la tâche en 1899 faute de soutien des milieux sportifs. Il est remplacé par une commission pour des « concours internationaux d'exercices physiques et de sports » incluse dans l'organigramme de l'Exposition universelle de Paris 1900. Cette gigantesque exposition est un grand succès mais occulte complètement les Jeux dont certains participants ne découvriront que longtemps après leurs compétitions qu'ils ont pris part aux deuxièmes Jeux olympiques de l'ère moderne (Mallon 1998 ; Devron 2000). Il en ira de même pour les Jeux de 1904 attribués par le CIO à Chicago et finalement transférés à Saint-Louis (Missouri) où se tient cette année-là une exposition universelle pour célébrer le centenaire de l'achat de la Louisiane par les Etats-Unis. Un comité d'organisation est bien mis sur pied sous la présidence honoraire du président des Etats-Unis d'alors, Théodore Roosevelt. Mais l'organisation locale met complètement de côté le CIO. La participation sera surtout américaine. Coubertin ne se rendra pas sur place et organisera la réunion annuelle du CIO de cette année-là à Londres.

Un véritable COJO ne sera mis sur pied que pour les Jeux de Londres 1908 encore organisés conjointement avec une exposition – l'exposition franco-britannique de 1908 pour célébrer l'entente cordiale – mais de façon autonome grâce à un site séparé de celui de l'exposition, composé d'un grand stade abritant aussi un vélodrome et une piscine olympique. Les Jeux de 1908 seront toutefois marqués par une controverse entre Américains et Anglais sur les règles sportives qui devaient être appliquées aux compétitions (Coates 2004).

Ce que nous appelons aujourd'hui les fédérations sportives internationales (FI) n'existent quasiment pas au début du XXe siècle, des règles universelles non plus. La plupart des FI seront créées de 1900 à 1940 pour gouverner leur sport, comme l'Union cycliste internationale (UCI) en 1900, la Fédération internationale de football association (FIFA) en 1904, l'International Weightlifting Federation (IWF) en 1905, l'International Ice Hockey Federation (IIHF) en 1908, la Fédération internationale de natation (FINA) en 1908, l'International Amateur Athletic Federation (IAAF, aujourd'hui World Athletics) en 1912, etc. Ces fédérations sont souvent fondées à l'occasion des Jeux olympiques, notamment pour unifier mondialement les règles de chaque discipline qui faisaient défaut, par exemple, pour Londres 1908. Leur rôle aux Jeux reste de sanctionner les compétitions olympiques, c'est-à-dire de désigner les champions selon leurs règles à l'aide de juges et arbitres qu'elles fournissent avec leur fédération locale. Les FI sont alors dirigées par des bénévoles et ne possèdent en général pas de salariés, comme d'ailleurs le CIO à cette époque (qui est porté à bout de bras par Coubertin). Seules trois FI préexistent au CIO : la Fédération internationale de gymnastique (FIG) créée en 1881, la Fédération internationale des sociétés d'aviron (FISA, aujourd'hui World Rowing) et l'International Skating Union (ISU) toutes deux fondée l'année suivante. En 1921, après la Première Guerre mondiale, le CIO les réunira à Lausanne pour « finaliser » les règlements utilisés aux Jeux. Elles en profiteront pour créer, à l'initiative de l'UCI, un « Bureau des fédérations internationales sportives » afin de s'imposer face au CIO. Mais ce bureau ne survivra pas à la Seconde Guerre mondiale. Il revivra sous une autre forme en 1967 avec la création de l'AGFIS (Assemblée générale

des Fédération internationales sportives). Une certaine méfiance entre les FI et le CIO prévaudra durant tout le XXe siècle, notamment pour la question d'amateurisme.

De même que les FI, les Comités nationaux olympiques (CNO) sont alors embryonnaires et se structurent petit à petit au début du XXe siècle. Coubertin appelle rapidement à leur création dans tous les pays pour préparer et engager une équipe nationale à chaque édition des Jeux. En effet, les participants aux premiers Jeux étaient simplement des sportifs qui se trouvaient alors sur place (beaucoup citoyens du pays hôte) ou des étudiants qui font le voyage pour l'occasion dans le cadre de leurs études (comme quelques disciples de Princeton et Harvard qui sont à la base de la première équipe olympique des Etats-Unis en 1894 (Mandell 1976 : 114)). Certes, certains CNO disent exister depuis la fondation du CIO (Etats-Unis, France, Grèce, etc.) car des sportifs de ces pays étaient présents au congrès de Paris en 1894 ou aux premiers Jeux modernes en 1896. Toutefois, les premiers CNO ne se structurent véritablement que peu avant la Première Guerre mondiale : par exemple, le Comité olympique suisse est fondé en 1912, après les Jeux de Stockholm (les derniers avant-guerre) ou le Comité olympique autrichien en 1908, ou encore la British Olympic Association (qui pilote le COJO de Londres 1908) en 1905. La plupart des CNO d'aujourd'hui (en Afrique, en Asie et dans les Caraïbes) se sont créés à l'indépendance de leurs pays après la Seconde Guerre mondiale.

Les CNO sont des associations de fédérations sportives nationales (FN) qui gouvernent chacune un sport olympique dans leur pays. A partir des années 1970, ils regroupent souvent toutes les FN de sports olympiques ou non. Ils deviennent alors des confédérations olympiques et sportives à l'instar du Comité olympique français qui fusionne en 1972 avec le Comité national des sports pour devenir le Comité national olympique et sportif français (CNOSF), de même en Suisse (en 1997), en Allemagne (en 2006), etc. La principale exception en Europe reste le CNO britannique (British Olympic Association) qui n'est pas l'organisation faitière des FN du Royaume-Uni qui sont, pour la plupart, organisées par *home nations* (Angleterre, Ecosse, Pays de Galles, Irlande du nord).

Les FN rassemblent les clubs et pratiquants d'un sport donné pour leur pays. Elles sont chargées de proposer à leur CNO leurs meilleurs athlètes pour participer aux Jeux s'ils ont atteint un minimum de performance fixé par la FI (qui organise généralement des compétitions qualificatives). Les CNO acceptent généralement ces propositions, voire organisent eux même des pré-sélections si le nombre des athlètes qualifiables de leur pays dépasse trois (le maximum qu'il est possible d'engager par épreuve olympique et par pays, parfois moins). Si aucun athlète du pays n'a atteint le minimum requis en athlétisme ou en natation, alors un CNO peut engager un homme et une femme dans ces deux sports en dehors de tout minimum pour garantir une certaine universalité (de participation) aux Jeux. Les athlètes qui participent aux Jeux sont appelés « olympiens » (OLY). Les FN se sont structurées tout au long du XXe siècle selon les sports et les pays. Elles sont en principe membre de leur CNO (pour leur pays) et membre de leur FI (pour leur sport). Cela les autorise de participer respectivement aux Jeux et aux championnats du monde de leur discipline.

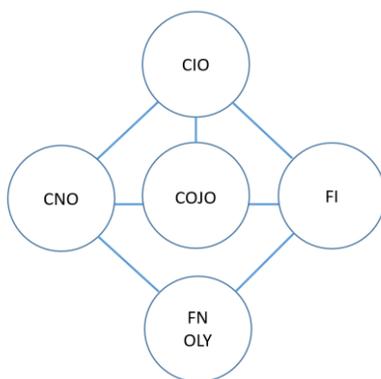
Pour former un CNO il faut qu'il ait au minimum cinq FN comme membre (dont trois de sports olympiques). En 2021, le CIO reconnaît 206 CNO (un par pays « reconnu par la communauté internationale » selon la règle 30 de la charte olympique). Certains territoires non indépendants, rattachés à un pays, possèdent néanmoins un CNO (par exemple, Hong Kong, Guam, les îles vierges britanniques, etc.) pour des raisons historiques, notamment quand le CIO voulait reconnaître le plus de CNO possible. Aujourd'hui un pays ou territoire qui n'est pas membre de l'Organisation des Nations Unies (ONU) a peu de chance de voir son CNO reconnu par le CIO, la principale exception étant en 2020 le Kosovo. Il existe aussi des CNO qui ne sont pas reconnus par le CIO, par exemple ceux de Gibraltar, des Iles Féroé, de Catalogne, etc. alors que ces territoires ont des FN reconnues par leur FI. Par exemple, la FN de football de Gibraltar est reconnue par la FIFA, celle des îles Féroé

aussi. Mais, comme le CIO, les FI tentent aussi aujourd'hui de limiter leurs membres à des pays reconnus par la communauté internationale ce qui, mécaniquement, limitera le nombre de nouveaux CNO potentiels.

Par ailleurs, une FI peut être reconnue par le CIO qui distingue les FI dont les disciplines sont organisées aux Jeux olympiques (33 pour Tokyo 2020 et 7 pour Pyeongchang 2018) et une quarantaine d'autres dont les disciplines peuvent prétendre rejoindre un jour le programme olympique (par exemple squash, bowling, cricket, orientation, etc.). Toutes les autres FI peuvent être acceptées comme membre par l'AGFIS (rebaptisée aujourd'hui Association globale des fédérations internationales de sport). Pour une FI, l'acceptation au sein de l'AGFIS vaut reconnaissance de son sport en tant que tel.

On voit donc que cinq parties prenantes essentielles du système olympique se sont progressivement mises en place dans la première moitié du XXe siècle, chronologiquement : 1) le CIO, 2) les COJO, 3) les CNO, 4) les FI, 5) les FN. Elles forment le système olympique classique et peuvent être représentées par cinq anneaux (figure 1) disposés différemment des cinq anneaux entrelacés inventés par Coubertin. Les CNO, FI et FN sont nombreux. Ce sont des organismes indépendants et autonomes comme les COJO qui, de plus, sont des organismes éphémères. Les traits entre ces parties prenantes représentent les liens de coopération et de reconnaissance décrits ci-dessus pour mettre sur pied les Jeux. Seul le lien entre le CIO et le COJO est contractuel (via le contrat dit de « ville-hôte »), les autres sont des liens de reconnaissance mutuelle et exclusive. Comme dans tout système, le tout est plus que la somme des parties.

Figure 1 – Le système olympique classique [Source : (Chappelet 1991 ; sigles explicités dans le texte)]



3. Le système olympique régulé (1960-2010)

Après la Seconde Guerre mondiale, le système olympique classique se renforce régulièrement au fil des olympiades et voit quatre nouveaux types de partie prenantes s'y intéresser du fait de l'importance croissantes des Jeux, chronologiquement : 1) les médias, 2) les gouvernements, 3) les sponsors domestiques, puis 4) les sponsors internationaux. Ces nouvelles parties prenantes vont permettre au système olympique de s'autofinancer jusqu'à aujourd'hui.

Les médias se sont intéressés aux Jeux modernes presque dès leurs débuts, avec les moyens de l'époque : la presse écrite et la photographie (dès 1894), puis la radio et la télévision, et aujourd'hui les médias sociaux. Le cinéma sera inventé un an avant les Jeux d'Athènes 1896, mais il n'existe quasiment aucune image animée des Jeux d'avant la Première Guerre mondiale. Par contre, le COJO de Stockholm 1912 vend le droit de reproduire sur carte postale des photographies « officielles » des

Jeux. La radio est largement utilisée pour la première fois aux Jeux de Paris 1924. Les chaînes de télévision commencent à payer des droits de retransmission des Jeux à la télévision dès Rome 1960 après de premiers essais (sans droits) aux Jeux de Berlin 1936 et Londres 1948. Pour les Jeux de Rome 1960, l'Union européenne de radiotélévision (UER) achète ces droits pour les chaînes de l'Europe de l'Ouest qui retransmettent les Jeux en direct via le réseau Eurovision. Le réseau américain Columbia Broadcasting System (CBS) fait de même pour les Etats-Unis, mais pas en direct car les images filmées des Jeux romains sont expédiées quotidiennement par avion de Rome à New York pour rediffusion en différé sur le territoire des Etats-Unis. Tokyo 1964 introduira des retransmissions intercontinentales en direct par satellite et les Jeux successifs suivront les progrès techniques de la télévision (magnétoscope, couleur, haute définition, cloud, etc.).

Les premiers « droits de télévision » pour Rome 1960 rapportent US\$ 1,2 millions au COJO qui en donne une toute petite part au CIO. A partir des Jeux de 1992, le CIO négocie directement avec les diffuseurs sans les COJO qui reçoivent ensuite leur part du CIO (à l'époque environ la moitié du montant négocié) (Wenn et Barney, 2020). Pour Tokyo 2020, ces droits s'élèveront à plus de US\$ 3,1 milliards que le CIO redistribue en partie au COJO, aux CNO et aux FI concernés. Ces droits de télévision sont aujourd'hui vendus avec les droits de diffusion sur internet. Ils représentent actuellement environ les deux-tiers des revenus du CIO (plus de US\$ 5 milliards tous les 4 ans). La presse écrite et les photographes ne payent pas de droits. Le CIO exige que les titulaires de droits de diffusion (RHB - Right Holding Broadcasters) diffusent 200 heures des compétitions olympiques gratuitement sur des chaînes de télévision non payantes (free-to-air TV) de façon à garantir une exposition maximum aux Jeux (telle qu'exigée par la règle 48.1 de la charte olympique).

Les gouvernements nationaux (GVT) commencent à s'intéresser sérieusement au système olympique à partir des années 1970. Certes, Coubertin veille à associer les chefs d'Etat aux cérémonies olympiques dès les premiers Jeux modernes et les gouvernements municipaux d'alors sont obligatoirement impliqués. Mais jusqu'à Berlin 1936, les Jeux restent essentiellement une affaire « privée » organisée par un COJO pour les sportifs du monde entier. Le régime nazi s'empare de Berlin 1936 pour en faire la vitrine d'une « nouvelle Allemagne » (Keys 2006). Tous les COJO suivants seront largement subventionnés par le pays hôte qui verra dans l'organisation des Jeux une façon de projeter son image et son soft power. Ainsi Rome 1960, Tokyo 1964, Mexico 1968, Munich 1972, Seoul 1988, Pékin 2008, etc. marquent le retour ou l'arrivée de leurs pays respectifs dans le « concert des nations ». C'est aussi à partir des années 1970 que le sport prend une importance politique capitale au niveau international (du fait de la guerre froide) et au niveau national (du fait de la massification de la pratique sportive). Les Jeux sont utilisés par le bloc soviétique pour montrer la supériorité de son système sur celui du bloc occidental. Parallèlement, la pratique sportive se développe fortement, notamment chez les femmes. Les gouvernements subventionnent en général leurs FN et leur CNO. Beaucoup de pays adoptent des lois pour organiser le sport non-professionnel dans les années 1970 : en Suisse (1972), en France (1975), aux Etats-Unis (1978), etc. tandis que l'UNESCO adopte, en 1978, une Charte internationale de l'éducation physique et du sport. Ces textes normatifs ont été régulièrement mis à jour depuis pour tenir compte des évolutions considérables du sport et de l'activité sportive. Ils sont la base de politiques sportives gouvernementales.

Le soutien de l'activité sportive par des entreprises commerciales est au moins aussi ancien que les subventions municipales et gouvernementales. Mais il commence à se développer fortement dans les années 1980 d'abord au niveau national, puis au niveau international notamment à l'occasion des Jeux olympiques. Les Jeux de Munich 1972 et Montréal 1976 sont des précurseurs en élaborant un programme sophistiqué de sponsoring domestique, c'est-à-dire d'entreprises prêtes à contribuer en espèces et en nature au COJO en échange du droit d'associer leurs marques à l'emblème du COJO

(avec les anneaux olympiques) surtout dans le pays hôte. (Cela n'empêchera pas ces COJO d'être fortement déficitaires, déficit finalement épongé par les contribuables de leur pays.) En 1985, le CIO lance son propre programme – intitulé The Olympic Partners (TOP) – qui permet à des multinationales de s'associer aux Jeux d'hiver et d'été consécutifs dans le monde entier, avec tous les CNO et leurs équipes. Aujourd'hui, le sponsoring domestique (limité au pays hôte) est la première source de revenu des COJO (environ US\$ 3 milliards pour Tokyo 2020) et le sponsoring international (TOP) représente environ un quart des recettes du CIO (environ US\$ 2 milliards sur quatre ans). Les FI et les FN font de même que le CIO et les CNO, mais à un niveau moins lucratif (sans l'usage des anneaux olympiques qui sont devenus l'une des marques les plus connues au monde).

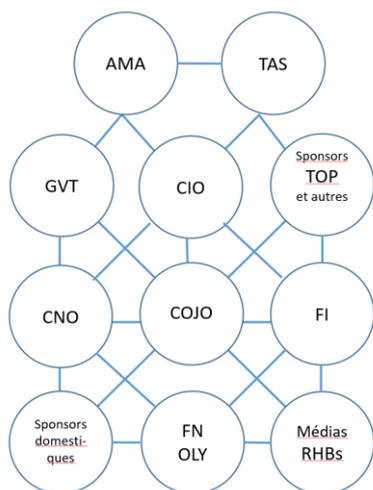
A ces quatre nouvelles parties prenantes (médias, gouvernements, sponsors domestiques, sponsors internationaux) qui deviennent essentielles dans les années 1960 à 1980, s'ajoutent dans les années 1990 deux nouvelles organisations qui vont contribuer à la régulation d'un système olympique élargi à partir du système olympique classique (figure 1) : le Tribunal arbitral du sport (TAS) et l'Agence mondiale antidopage (AMA).

Le TAS est créé par le CIO en 1984 à Lausanne, mais il prend son envol (et relative indépendance) que dans les années 1990 (McLaren 2010). Le TAS est maintenant reconnu par toutes les FI olympiques (et le CIO) comme tribunal pour la résolution de différends règlementaires ou pécuniaires qui pourraient naître entre les parties olympiques, notamment les athlètes d'élite. Depuis Atlanta 1996, le TAS met en place un tribunal arbitral *ad hoc* pendant les Jeux pour trancher dans les 24 heures des litiges qui pourraient affecter le déroulement subséquent des compétitions. Il existe d'autres tribunaux arbitraux, certains spécialisés dans les différends sportifs comme Sports Resolution basé à Londres.

L'AMA est créée en 1999 comme une fondation paritaire entre le mouvement olympique (CIO, FI et CNO) et des gouvernements représentant les Etats-parties à la Convention internationale contre le dopage dans le sport adopté par l'UNESCO en 2005. L'AMA adopte et met à jour régulièrement un Code mondial antidopage qui est reconnu comme règle de base de la lutte antidopage dans tous les pays et tous les sports olympiques, et qui instaure le TAS comme instance de recours pour les décisions prises selon le code (Chappelet & Van Luijk 2018). En 2018, le CIO a créé l'Agence internationale de contrôles (ACI) pour gérer les contrôles anti-dopage indépendamment des différents pays et des sports.

Ces organismes et ceux déjà cités forment ce que Chappelet et Kübler-Mabbott (2008) appelle le « système olympique régulé » (Figure 2) où chaque partie prenante est représentée par un anneau. Les traits entre anneaux représentent toujours les relations fortes décrites ci-dessus entre parties prenantes qui sont désormais toutes utiles à une organisation réussie des Jeux. Certains sont des liens de reconnaissance mutuelle, d'autres sont contractuels (notamment avec les COJO, les RHBs et les sponsors).

Figure 2 – Le système olympique régulé [Source : (Chappelet & Kübler-Mabbott 2008 ; sigles explicités dans le texte)]



D'autres cartes des parties prenantes olympiques ont été proposées, notamment par le CIO (Ferrand et al 2012) et les chercheurs Gillon (2011), Besson (2013) et Lambelet (2020). La carte du CIO ressemble à un système planétaire où le CIO occupe le centre entouré de planètes représentant les principales parties prenantes olympiques sur différentes orbites (cf. Ferrand et al 2012 : 27). La carte linéaire de Gillon (2011 : 430 et 433) spécifie en détail les relations entre les différentes parties prenantes olympiques (représentées par des triangles, des cercles, des carrés et des cartouches). La carte de Besson (2013 : 285) est pyramidale. Celle de Lambelet (2020 : 386) est très similaire à celle proposée ici.

4. Vers un système olympique plus collaboratif (2010-aujourd'hui)

Avec le développement des Jeux et des organisations du système olympique régulé, se créent au tournant du siècle toutes sortes d'autres parties prenantes olympiques comme l'Association des comités nationaux olympiques (ACNO) fondée en 1979, l'Assemblée générale des fédérations internationales de sport (AGFIS) relancée en 2009, l'Association of Summer Olympic International Federations (ASOIF) et son équivalent pour l'hiver (AIOWF), toutes deux fondées en 1982, l'Association des fabricants d'articles de sport (WFSGI) fondée en 1978, etc. Les ligues de sportifs et d'équipes professionnelles commencent à collaborer avec le système olympique à partir des années 1990 pour permettre aux athlètes pro de participer aux Jeux en tennis, basketball, hockey sur glace, golf, etc. Plusieurs fédérations frappent à la porte du système, notamment en matière de eSports, pour l'instant sans succès vu l'emprise des éditeurs de jeux vidéo sur ce secteur. Cinq parties prenantes existantes (mais jusque-là peu impliquées) prennent une importance particulière en ce début du XXI^e siècle : les athlètes d'élite, leur entourage, les groupes citoyens avec des ONG, les organisations intergouvernementales et les ordres judiciaires. Elles complètent le système olympique régulé (cf. figure 3).

D'abord les athlètes d'élite gagnent en importance et, plus particulièrement, ceux qui participent aux Jeux – connus sous l'appellation d'olympiens (OLY) – qui ne sont que très indirectement représentés par leurs FN, FI et CNO. Ils s'expriment désormais plus directement auprès des médias pour témoigner de certaines difficultés rencontrées dans leur carrière (cas Naomi Osaka ou Simone Biles aux Jeux de Tokyo) ou indirectement au travers de commissions d'athlètes mises en place par les organismes du système olympique classique ou au travers de syndicats (notamment dans les sports professionnels) et de nouvelles associations créées dans les années 2010 pour porter plus fortement leur voix, comme World Players Association (fondée en 2017) et Global Athlete (fondée en 2018)

(Chappelet 2020a). La World Olympians Association (WOA) créée en 1995 par le CIO est aussi relancée dans les années 2010. A la suite de la crise du dopage russe (2016-2021), certains athlètes d'élite protestent contre le régime mondial anti-dopage et les décisions prises par l'AMA et le CIO à ce sujet. L'implication des athlètes olympiques –aujourd'hui souvent surtout symbolique– sera de plus en plus importante dans les années à venir pour des questions de légitimité. Il sera désormais difficile pour un président du CIO ou d'un COJO, par exemple, de ne pas être un-e olympien-ne.

L'entourage des athlètes (entraîneurs, soigneurs, accompagnateurs, parents, agents, etc.) prend de plus en plus d'importance avec la professionnalisation du sport, toutes disciplines confondues. Son influence –parfois négative– peut poser problème. Le CIO en était pleinement lorsqu'il créa en 2010 une commission à cet effet pour conseiller et protéger les athlètes. Beaucoup est encore à faire pour réguler l'entourage.

Des groupes citoyens et des ONG (organismes non-gouvernementaux) deviennent également de plus en plus importants pour le système olympique au début du XXI^e siècle. Cela est vrai tant au niveau local qu'au niveau global. Au niveau local, de très nombreuses candidatures aux Jeux d'hiver de 2022 et 2026 et d'été de 2024 sont abandonnées à la suite de référendums négatifs (ou de menaces de tels référendums). Les villes candidates aux Jeux se raréfient considérablement. Cela est notamment dû à des groupes citoyens opposés aux Jeux comme, par exemple, à Boston, ville d'abord désignée par le Comité olympique américain comme candidate officielle pour les Jeux de 2024, qui se retire ensuite face à une forte opposition locale (Dempsey & Zimbalist 2017). Ces groupes locaux se coalisent de plus en plus dans une sorte de mouvement anti-olympique international qui s'exprime régulièrement dans des villes olympiques déjà désignées ou chez des candidates (Lenskyj 2008 ; Boycoff 2014 ; Ganseforth 2020). Ce mouvement international informel est porté par une opinion publique mondiale qui devient globalement négative à la suite des sérieux problèmes rencontrés par les Jeux à Sotchi 2014 et Rio 2016, alors qu'auparavant les Jeux étaient vus de façon (trop) idyllique. Des ONG internationales comme Human Right Watch, Amnesty international (Keys 2019), Reporters sans frontière ou Greenpeace utilisent les Jeux pour promouvoir leurs causes en fonction de là où ils ont ou auront lieu.

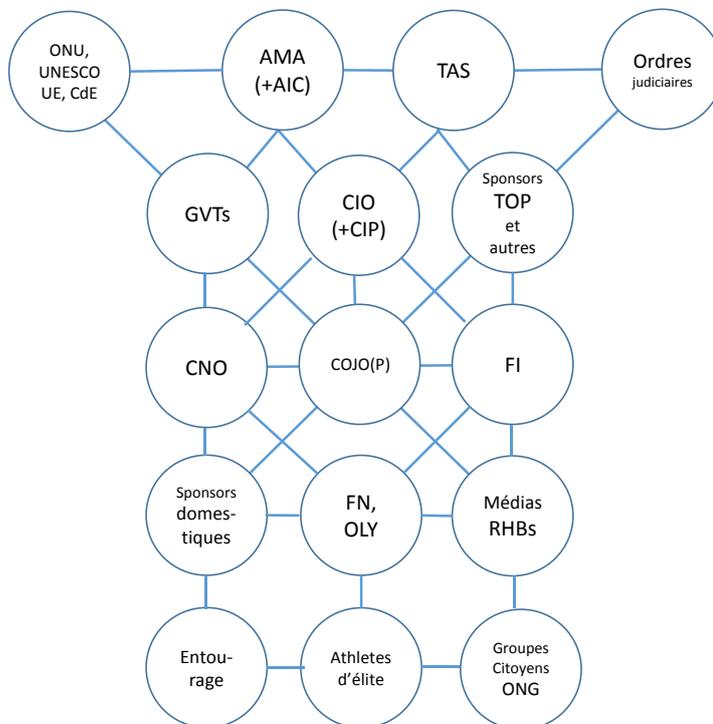
En plus de certaines ONG, les organisations intergouvernementales (des Etats) s'impliquent de plus en plus dans le système olympique au travers de multiples accords de coopération (Chappelet et Kübler-Mabbott 2008). L'ONU a attribué un siège permanent au CIO dans son assemblée générale en 2009 et adopte depuis 1993, une année environ avant chaque Jeux d'été comme d'hiver, une déclaration sur la « trêve olympique ». L'UNESCO a adopté en 2005 une convention internationale contre le dopage dans le sport qui permet au Code mondial antidopage élaboré par l'AMA d'avoir force de loi dans tous les pays ayant ratifié cette convention (à savoir la plupart des membres de l'ONU). L'UE (Union européenne) intervient depuis de longues années et de plus en plus dans les affaires sportives dès qu'elles ont une dimension économique (libre circulation ou concurrence). Le Conseil de l'Europe a adopté à partir des années 1980 plusieurs conventions concernant le sport (contre la violence lors de manifestations, contre le dopage, contre la corruption, contre la manipulation des compétitions). Le CIO cherche à renforcer sa collaboration avec toutes ces organisations intergouvernementales et d'autres comme Interpol, l'OCDE (Organisation de Coopération et de développement économiques), l'ONUDC (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime), etc.

Jusqu'au tournant du siècle, le système olympique n'a quasiment presque jamais été confronté aux ordres judiciaires nationaux ou internationaux, que ce soit dans les pays qui abritent les sièges de ses différentes composantes (notamment la Suisse), ses manifestations (par exemple, le Brésil) ou au travers du droit international résultant de traités entre Etats (comme le droit européen). Cela est dû

en grande partie à la création, en 1984, grâce à l'arbitrage d'une sorte d'ordre juridique privé spécifique au sport au travers du TAS sous l'égide du droit suisse (avec recours possible au Tribunal fédéral, plus haute juridiction suisse). Mais à partir des années 2000, plusieurs ordres juridiques nationaux (Etats-Unis, France, Suisse, Brésil, Autriche, Allemagne, Italie, etc.) s'impliquent dans le fonctionnement du système olympique à cause de diverses dérives pénales (affaires Blatter et autres à la FIFA, Diack père et fils à l'IAAF, Hickey, Nuzman, Takeda, Fredericks et Berraf au CIO, Besseberg et Resch à l'International Biathlon Union (IBU), Anderlass en Allemagne, Schwazer en Italie, etc.). La Cour de justice de l'Union européenne et la Cour européenne des droits de l'homme (du Conseil de l'Europe) sont aussi de plus en plus sollicités par des athlètes européens (affaires Bosman, Meca-Medina, Cañas, Mutu, Pechstein, etc.). Le TAS n'est en effet pas une cour étatique et certains contestent son indépendance. De plus elle ne traite pas des affaires pénales (comme celles de corruption).

A partir de 2012, les COJO d'été ou d'hiver sont aussi chargés d'organiser les Jeux paralympiques d'été ou d'hiver deux semaines plus tard, sous l'égide du Comité international paralympique (CIP) qui a conclu des accords de plus en plus étroits avec le CIO depuis l'an 2000, le président du CIP étant systématiquement élu membre du CIO es qualité. Depuis 2021, les sponsors TOP (du CIO, des COJO et des CNO) sont aussi les sponsors des Jeux paralympiques, le CIP recevant une petite part des revenus de ce programme international de sponsoring. Les destins des Jeux olympiques et paralympiques sont de plus en plus liés, au point que le sigle « JO » est désormais remplacé par le sigle « JOP ».

Figure 3 – Le système olympique actuel [Source : auteur ; sigles explicités dans le texte]



Au XXI^e siècle, l'intervention des gouvernements régionaux et nationaux (GVTs) dans le système olympique devient aussi infiniment plus forte qu'à l'époque du système olympique régulé (1960-2010) en lien avec l'importance prise par les groupes citoyens, les ONG et les opinions publiques concernées. Le cadre municipal devient en effet totalement inadapté aux enjeux de l'organisation des Jeux. Tous les pays hôtes des Jeux depuis Sydney 2000 ont adopté des lois nationales spécifiques – dites lois olympiques – pour traiter de l'organisation des Jeux sur leur territoire et d'exemptions aux règles habituelles, notamment fiscales ou d'aménagement du territoire. Des agences publiques ad hoc sont créées pour construire les installations, s'occuper des transports, garantir la sécurité, etc. Il faut aussi créer des mécanismes de coordination entre les différentes parties prenantes locales, régionales et nationales concernées. Souvent un ministre des Jeux est nommé par le gouvernement régional ou national (pour Sydney 2000, Turin 2006, Tokyo 2020, etc.).

Pour les Jeux de Londres en 2012 est mis en place un « Olympic Board » dont font partie les dirigeants du London Organising Committee for the Olympic Games (LOCOG, le COJO de ces Jeux), de l'Olympic Delivery Authority (ODA, agence publique chargée de construire les installations), de la British Olympic Association (BOA, le CNO britannique), du Greater London Authority (GLA, le gouvernement régional présidé par le maire de Londres) et du Department of Culture, Media and Sport (DCMS, ministère du Gouvernement national) qui co-préside ce board avec le maire de Londres (Theodoraki 2007). Cet organisme est chargé de coordonner l'action des diverses parties prenantes olympiques locales au-delà du COJO (LOCOG 2013). L'importance croissante des gouvernements nationaux est encore soulignée quand on apprend que les Jeux de Tokyo 2020 sont reportés d'un an seulement à la suite d'une conversation téléphonique entre le premier ministre du Japon et le président du CIO qui annoncent ensuite conjointement la décision (Meinhardt 2020). Par la suite, un « Comité de pilotage conjoint » est mis en place avec deux responsables du COJO et deux du CIO pour gouverner ce report et proposer des solutions à toutes les questions qu'il soulève, notamment financière (IOC 2020).

L'Agenda olympique 2020, adopté en 2014 comme feuille de route stratégique du CIO, suggère une collaboration avec les gouvernements pour soutenir l'autonomie des organisations sportives : « Le CIO produira un modèle en vue de faciliter la coopération entre les autorités nationales et les organisations sportives d'un pays. » (Recommandation 28, IOC nd [2014]). Le mot « collaboration » avec les autres parties prenantes du mouvement olympique est aussi utilisé à plusieurs reprises dans l'Agenda 2020 comme dans l'Agenda 2020+5 adopté à son échéance pour guider stratégiquement les quatre dernières années de la présidence de Thomas Bach (2021-2025). Ces mentions orientent le système olympique actuel vers une gouvernance collaborative telle que proposée dans la littérature sur la politique et le management publics par Ansell & Gash (2008) ou Bryson et al (2015), par exemple, et approfondie par Shilbury et al (2016) pour le domaine sportif.

5. La gouvernance du système olympique et des Jeux au XXI^e siècle

Comme on l'a vu, le nombre d'organisations qui sont parties prenantes du système olympique a régulièrement augmenté au fil des olympiades (résumé dans la table 1). Le management de ce système s'est donc considérablement complexifié au fur et à mesure qu'il se développait. Les Jeux ne peuvent plus être organisés aujourd'hui sans la collaboration étroite de chacune de ces nombreuses organisations clés qui ont chacune un rôle bien défini. Chacune a du pouvoir, de la légitimité et, plus les Jeux approchent, de l'urgence, pour reprendre les trois dimensions bien connues de Mitchell,

Agle et Wood (1997) qui caractérisent les parties prenantes les plus importantes ou clé d'un organisme (ici le CIO).

Table 1 – Principales parties prenantes intervenant dans le système olympique au fil des olympiades

	1894-1910	1910-1960	1960-2010	2010-aujourd'hui
Parties prenantes clés ajoutées au fil des olympiades	CIO	COJO, CNO, FI, NF et OLY	Médias et RHB, GVT, Sponsors domestiques, Sponsors TOP, TAS, AMA	Athlètes d'élite, Groupes citoyens et ONG, Ordres judiciaires + CIP, ACI, GAISF, AOIF, AIOWF...
Nombre total de parties prenantes	1	5	11	14+

Source: auteur ; sigles explicités dans le texte.

Certes le CIO a beaucoup de pouvoir car il attribue les Jeux depuis 1894 et finance aujourd'hui, en grande partie, le système olympique grâce aux diffuseurs qui payent des droits (RHB) et aux sponsors domestiques (du COJO) et internationaux (TOP). Il se déclare « propriétaire exclusif » des Jeux (règle 7.2 de la charte olympique, IOC 2019a). Mais les Jeux ne pourraient être mis sur pied sans les CNO (qui envoient des équipes) et les FI (qui sanctionnent les compétitions), ni sans les COJO (qui les organisent opérationnellement, le CIO se contentant de les superviser). Dans le passé, par exemple, certains CNO ont boycotté les Jeux et mis en danger leur tenue (souvent à la suite de pressions de leur gouvernement). Les FI font individuellement courir moins de risque de boycott au système olympique car elles veulent toutes aujourd'hui participer aux Jeux pour promouvoir leur sport (et pour toucher leur part de revenus qui en découle). Les CNO reçoivent aussi des prestations en espèces et en nature (via la Solidarité olympique).

Après la Seconde Guerre mondiale, d'autres parties prenantes que les cinq du système olympique classique ont pris de l'importance. Le poids des gouvernements locaux, mais aussi régionaux et nationaux n'a fait qu'augmenter vu les prestations de sécurité, de diplomatie, de santé et autres que les Jeux exigent et que le COJO ne peut fournir sans une collaboration étroite des divers échelons gouvernementaux. Le TAS est aussi devenu indispensable depuis 1996 avec la chambre *ad hoc* qu'il met en place dans la ville olympique (voir supra). Il en va de même pour l'AMA et son Code mondial anti-dopage dès le début du XXIe siècle, et depuis 2018 pour l'ACI qui réalise les contrôles anti-dopage avant et pendant les Jeux pour le CIO.

Finalement, aujourd'hui, trois nouvelles parties prenantes montent en puissance : les athlètes d'élite, les groupes citoyens et les ordres judiciaires. Les athlètes, notamment les olympiens (OLY), se rendent compte qu'ils sont indispensables aux Jeux et demandent de plus en plus d'avoir voix au chapitre au travers de différents groupements qui se structurent au début du XXIe siècle et des commissions d'athlètes qui se sont mises en place progressivement dans les organisations du système à la suite de celle du CIO (fondée en 1981 et en partie élue depuis 1996) (Chappelet 2020a). On voit également ces dernières années le rôle primordial des groupes citoyens qui se créent dans les communautés hôtes pour ou surtout contre les Jeux. On remarque aussi la place prise par les ordres judiciaires des pays organisateurs et d'autres, comme la Suisse (Baddeley 2019) ou les Etats-Unis (Henning 2016), qui jouent de plus en plus un rôle important dans le système olympique, notamment pour les affaires pénales qui l'affectent avant, pendant et après les Jeux. Ces trois dernières parties prenantes externes, ainsi que les gouvernements régionaux et nationaux, influencent aujourd'hui considérablement le système olympique qui veut maintenir son autonomie en échange d'une « gouvernance responsable » (Chappelet 2015).

Le système que forment les 14 parties prenantes actuellement les plus importantes qui sont présentées dans la table 1 sont des organisations sans but lucratif (CIO, CIP, COJO, CNO, FI, FN, AMA, ITA, TAS), publiques (GVTs, ordre judiciaires) ou bien marchandes (médias, sponsors domestiques et sponsors TOP), ainsi que des groupements d'individus plus ou moins organisés (groupes citoyens, athlètes d'élite). Ces parties prenantes autonomes collaborent entre elles pour mettre sur pied tous les quatre ans les Jeux olympiques. Elles forment ce que Wäsche et ses collègues (2017) appellent un réseau sportif inter organisationnel, une forme de coordination intermédiaire entre Etat et marché (Powell 1990). Le leader de ce réseau n'est plus le COJO comme cela a été le cas jusqu'au moment où il négociait seul les droits de télévision (de 1960 jusque et y compris jusqu'aux Jeux de Los Angeles 1984). Il s'agit aujourd'hui du CIO qui se proclame d'ailleurs dans la charte olympique le « chef de file » (*leader* en anglais) (règle 7.1) du mouvement olympique et qui reçoit directement depuis les Jeux de Calgary 1988 et Seoul 1988 des ressources financières importantes de ses partenaires marchands (droits de diffusion et de commercialisation des Jeux) et les redistribue directement à certains de ses partenaires sans but lucratif (COJO, FI, CNO, TAS, AMA, etc.) qui sont, du coup, plus ou moins fortement dépendants de lui.

Bien qu'il finance en partie de nombreux organismes du système, le CIO ne devrait toutefois pas se croire omnipotent car les Jeux (qui sont son principal produit et sa quasi seule source de revenus) ne peuvent être organisés sans plusieurs parties prenantes qui ne dépendent pas directement de lui que ce soit via sa reconnaissance (comme les CNO et FI) ou via des contrats (comme les COJO, RHB et les sponsors domestiques ou TOP).

Le déplacement des Jeux de Tokyo 2020 à l'été 2021 a montré que de fortes pressions pour le report se sont faites jours chez plusieurs parties prenantes non directement liées au CIO. Les athlètes d'élite susceptibles de participer aux Jeux et même certains CNO (Canada, Australie, Brésil, etc.) ont annoncé ne pas vouloir participer aux dates prévues en 2020 à cause de la pandémie due au virus Covid-19. De même, l'accord du gouvernement japonais et du gouvernement métropolitain de Tokyo était indispensable pour un report (ou une annulation). Il ne pouvait être unilatéral de la part du CIO ou du Japon à cause des conséquences juridiques incalculables qui auraient suivi la rupture et qui aurait invalidé une multitude de contrats et notamment le contrat de ville hôte (« mère de tous les contrats olympiques ») signé en 2013 entre la métropole et le CIO. L'opinion publique japonaise a aussi largement souhaité un report des Jeux, voire leur annulation. Le CIO doit désormais tenir compte de tous ces avis car cela influence et influencera de plus en plus le bon déroulement des Jeux et aussi la propension pour de nouvelles villes à les organiser.

La gouvernance actuelle et future du système olympique devra donc être de plus en plus collaborative pour satisfaire toutes ses parties prenantes, en particulier les plus récentes chronologiquement, au risque si cette collaboration ne fonctionne pas de perdre le soutien des groupes citoyens, des opinions publiques et donc des gouvernements locaux et nationaux, parties prenantes aujourd'hui indispensables au succès des jeux.

Conclusion

Cet article a retracé l'évolution de la composition et de la gouvernance du système olympique en quatre grandes étapes successives : fondation (1894-1910) ; système classique (1910-1960) ; système régulé (1960-2010) ; système actuel (2010-aujourd'hui) (table 1). Chaque étape implique de nouvelles parties prenantes : depuis le CIO qui est seul et à l'origine du système à la fin du XIXe siècle, jusqu'aux athlètes d'élite qui ont participé ou pourraient participer aux Jeux et qui revendiquent, en ce début du XXIe siècle, une place plus importante dans ce système, tout comme

les gouvernements hôtes. On constate, aussi qu'il implique aussi de plus en plus de parties prenantes qui ne dépendent pas directement du CIO comme peuvent en dépendre les parties prenantes du système olympique classique (COJO, CNO, FI et FN).

La gouvernance de ce système ne peut donc plus être hiérarchique, qu'elle soit étatique ou purement olympique, ni laissée aux forces du marché (représenté par les médias et les sponsors). Elle doit impliquer l'ensemble des parties prenantes (14+ à l'heure actuelle). Elle doit être hybride pour préserver la « chose commune » qu'est l'atmosphère festive des Jeux pour reprendre une vieille notion du droit romain, une chose qui doit rester gratuite et accessible pour les résidents et visiteurs au travers de divers « parcs urbains », « live sites » ou « fan zones » que certaines éditions des Jeux ont mis sur pied depuis l'an 2000. Elle doit, en particulier, impliquer les divers gouvernements hôtes, les groupes citoyens et les opinions publiques locales et mondiales, tout comme les athlètes d'élite et le mouvement sportif classique, car les Jeux sont bien plus qu'un événement sportif. Ils sont redevenus au XXI^e siècle ce qu'ils étaient à leur apogée durant l'Antiquité grecque, un lieu de rencontre de diverses cultures et traditions qui ne peut faire l'objet d'une propriété exclusive mais qui relève plutôt du concept de « communs » (cf. par exemple Le Crosnier 2018). La gouvernance très particulière de ces communs a été soulignée par Elinor Ostrom (1990) dans son livre séminal sur la question.

L'approche par les parties prenantes utilisée dans cet article permet de mieux comprendre comment ce système qui fonctionne en réseau depuis plus d'un siècle peut être gouverné stratégiquement dans le futur par son chef de file proclamé, le CIO. Une approche par l'analyse des réseaux sociaux (par exemple, Prell 2012) permettait d'aller plus loin notamment de mesurer la centralité des différents acteurs, leur rôle et leur cohésion. Une réflexion sur les Jeux comme « communs » qui génèrent un « faisceau de droits » doit être poursuivie, notamment à la lumière du concept de « communs de la connaissance » (Coriat 2015) que constituent les Jeux. Ces analyses pourraient faire l'objet de recherches futures.

Références

- Ansell C. & Gash A. (2008) Collaborative Governance in Theory and Practice, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), pp. 543–571.
- Baddeley M. (2019) The extraordinary autonomy of sports bodies under Swiss law: lessons to be drawn, *The International Sports Law Journal*, December. <https://doi.org/10.1007/s40318-019-00163-6>.
- Besson S. (2013) Gouvernance des organisations sportives: importance du droit Suisse, enjeux et perspectives, *Revue de droit Suisse* 132, cahier 3: 283-299.
- Boykoff J. (2014) *Activism and the Olympics: Dissent at the Games in Vancouver and London*. Rutgers University Press.
- Bryson J. M., Crosby B. C. & Stone M. M. (2015) Designing and implementing cross-sector collaborations: Needed and challenging, *Public Administration Review*, 75(5), pp. 647-663.
- Chappelet J.-L. (1991) *Le système olympique*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.
- Chappelet J.-L. & Kübler-Mabbott B. (2008) *The IOC and the Olympic System, the governance of world sport*. London: Routledge.

Chappelet J.-L. (2015). "Autonomy and governance: necessary bedfellows in the fight against corruption in sport" in Transparency International (ed.) *Global Corruption Report 2015: Sport*.

Chappelet J.-L. (2020a) The unstoppable rise of athlete power in the Olympic system, *Sport in Society*, <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1748817>

Chappelet J.-L. & Van Luijk N. (2018) The institutional governance of global hybrid bodies: The case of the World-Anti Doping Agency in Bonomi Savignon A., Gnan L., Hinna A., Monteduro F. (Eds.) *Hybridity in the governance and delivery of public services*, London: Emerald publishing, pp. 167-191.

Coubertin P. de (1892) Conférence faite à la Sorbonne, 25 novembre 1892 in *Le Manifeste olympique*. Lausanne : Editions du Grand-Pont.

Coates J. (2004) London 1908 in Findling J. E. & Pelle K. D. (eds.) *Encyclopedia of the Modern Olympic Movement*. Westport, CR: Greenwood Press. pp 51-56.

Coriat B. (dir.) (2015) *Le retour des communs, la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris: Les liens qui libèrent.

Dempsey C. & Zimbalist A. (2017) *No Boston Olympics: How and Why Smart Cities Are Passing on the Torch*, Lebanon, NH: University Press of New England.

Devron A. (2000) *Les Jeux olympiques oubliés Paris 1900*, Paris: CNRS Editions.

Ferrand A., Chappelet J.-L., Seguin B. (2012), *Marketing olympique*, Bruxelles : DeBoeck (chapitre 1).

Freeman E., Harrison J. & Zyglidopoulos S. (2018) *Stakeholder Theory, Concept and Strategies*, Cambridge: Cambridge University Press.

Ganseforth S. (2020) Anti-Olympic rallying points, public alienation, and transnational alliances, *The Asia-Pacific Journal*, 18(5) 1. <https://apjif.org/2020/5/Ganseforth.html> (Last consulted 25.04.20)

Gillon P. (2011) Une lecture géopolitique du système olympique, *Annales de géographie* 680 2011/4 : 225-254.

Henning P. J. (2016) Road map for pursuit of soccer charges, *The International New York Times*, June 29.

IOC (nd [2014]) *Olympic Agenda 2020, 20+20 recommendations*, Lausanne: International Olympic Committee.

IOC (2017) Guidelines for editorial use of the Olympic properties for media organisation, Lausanne, International Olympic Committee, <https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/170781/guidelines-for-editorial-use-of-the-olympic-properties-by-media-organisations-international-olympic-?lg=fr-FR> (Last consulted 25.04.20).

IOC (2019a) *Olympic Charter in force as from June 26 2019*. Lausanne: International Olympic Committee.

IOC (2019b) News access rules applicable to the Games of the XXXII Olympiad Tokyo 2020, Lausanne: International Olympic Committee.

IOC (2020) IOC and Tokyo 2020 Joint Statement, *IOC Press Release*, 16 April, www.olympic.org/news/ioc-and-tokyo-2020-joint-statement-framework-for-preparation-of-

[the-olympic-and-paralympic-games-tokyo-2020-following-their-postponement-to-2021](#) (Last consulted 25.04.20).

Keys B. (2006) *Globalizing Sport*, Cambridge, MS: Harvard University Press.

Keys B. (2019) *The ideals of global sport*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

Lambelet Coleman D., The Olympic Movement in International Law, *American Journal of International Law* 114 Unbound 385 (2020).

Le Crosnier H. (2018) Une introduction aux communs de la connaissance, *Tic & Société* 12(1) : 13-41.

Lenskyj H. (2008) *Olympic Industry Resistance: Challenging Olympic Power and Propaganda*. Albany: State University of New York Press.

LOCOG (2013) London 2012 Olympic Games: the official report, Vol. 3 : Summary of Olympic Games preparations, The London Organising Committee of the Olympic Games and Paralympic Games.

Madison M. J., Frischmann B. M. & Standburg K. J. (2008) Constructing Commons in the Cultural Environment, *Legal Studies Research Series*, WP 2008-6, PITT-LAW, University of Pittsburg.

Mallon B. (1998) *The 1900 Olympic Games : Results for All Competitors in All Events, with Commentary*. Jefferson, NC : McFarland & Company.

Mandell R. (1976) *The first Modern Olympics*. Berkeley: University of California Press.

McLaren R. H. (2010) Twenty-Five Years of the Court of Arbitration for Sport: A look in the Rear-View Mirror, *Marquette Sports Law Review*, 20(2) pp. 305-333.

Meinhardt G. (2020) How does it feel to be a bogeyman, Herr Bach? *Die Welt*, 12 April, www.welt.de/sport/article207203027/IOC-President-How-does-it-feel-to-be-a-bogeyman-Herr-Bach.html (Last consulted 25.04.20).

Mitchell R. K., Agle B. R. et Wood D. J. (1997) Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review*, 22(4): 853-886.

Ostrom E. (1990) *Governing the Commons, The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge: Cambridge University Press.

Powell W. W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behaviour*, 12: 295-336.

Prell C. (2012) *Social Network Analysis: History, Theory and Methodology*. Los Angeles: Sage.

Preuss H. (2020), Koenigstorfer J. & Dannewald T. (2020) Contingent Valuation Measurement for Staging the Olympic Games: The Failed Bid to Host the 2018 Winter Games in Munich, in Roth S., Horbel C. & Popp B. (eds.) *Perspektiven des Dienstleistungs managements aus Sicht von Forschung und Praxis*, Springer Verlag, pp 461-478.

Shilbury D., O'Boyle I. & Ferkins L. (2016) Towards a research agenda in collaborative sport governance, *Sport Management Review*, 19(5), pp. 479-491.

Theodoraki E. (2007) *Olympic Event Organization*, Amsterdam: Elsevier.

Wälsche H., Dickson G., Woll A. , Brandes U. (2017) Social network analysis in sport research: An emerging paradigm, *European Journal for Sport and Society*, 14(2) : 138-165.

Weiler I. (2004) The predecessors of the Olympic Movement, and Pierre de Coubertin. *European Review*, 12(3): 427-433.

Wenn S. et Barney R. (2020) *The golden rings: The people and events that transformed the Olympic Games*, Chicago: University of Illinois Press.