

EN 2025

C'est quoi un Comité National Olympique ?

C'est quoi un Club ?

Document réalisé par P. ROULT avec Gemini
Juin 2025

J'ai saisi l'opportunité des élections du CNOSF pour me poser deux questions simples :

- **C'est quoi un Comité National Olympique ?**
- **C'est quoi un Club de Sport ?**

Le résultat obtenu grâce à Google et son IA Gemini (dont l'épatant outil Deep Research) est ce simple répertoire qui propose une description comparée des systèmes sportifs à travers le monde. En choisissant de se concentrer sur deux piliers fondamentaux – l'organe faîtière qu'est le Comité National Olympique et la cellule de base que représente le club sportif – ce document offre une double perspective, à la fois macroscopique et microscopique, sur la manière dont le sport s'organise, se finance et se développe.

Au fil des pages, on passera du modèle très structuré et subventionné de la Norvège à l'approche décentralisée et privée des États-Unis, en passant par les systèmes centralisés de la Chine, la gouvernance complexe de la Belgique fédérale ou encore le modèle en pleine transformation de l'Arabie Saoudite.

Chaque étude de cas détaille les missions, la gouvernance, le financement et les relations avec les parties prenantes, offrant ainsi des clés de lecture uniques pour chaque contexte national.

De cette analyse comparative émergent des thématiques transversales importantes :

- La tension entre le sport d'élite, vitrine de l'excellence nationale, et le sport pour tous, fondement de la santé publique et du lien social, est un fil rouge qui parcourt la quasi-totalité des systèmes.
- De même, les défis de la bonne gouvernance, de la transparence financière et de la pérennité des modèles économiques, qu'ils reposent sur des subventions publiques, le mécénat d'entreprise ou les cotisations des membres, apparaissent comme des préoccupations universelles.
- Le document met également en lumière la relation parfois conflictuelle, entre les organisations sportives et les pouvoirs publics, naviguant constamment entre l'autonomie revendiquée par le mouvement sportif et les objectifs stratégiques définis par l'État.

Ce document se veut une ressource :

- Pour les dirigeants et administrateurs sportifs, il offre une source d'inspiration et des exemples de bonnes pratiques.
- Pour les décideurs politiques, il fournit des éléments de comparaison qui pourrait éclairer les réformes à venir.
- Pour les étudiants, il représente une base de données et d'analyse.

Si les règles d'un sport sont universelles, les manières de le structurer et de le soutenir sont, elles, le reflet de nos sociétés. C'est cette diversité qui fait la richesse du sport mondial, une richesse que ce document nous aide à mieux comprendre et apprécier.

NOTA : au fil des pages vous croiserez des « publicités » pour l'ensemble des entreprises de la Sportech française, c'est ma contribution (gratuite !) à l'activité du secteur économique du sport. N'hésitez pas à cliquer dans les liens proposés, à travailler avec les entreprises de la Sportech, plus elles auront d'activités, plus elles créeront des emplois et plus le sport se portera bien en France !

#ComeOnPeople

L'Organisation du Sport au Canada : Analyse du Comité Olympique Canadien et des Clubs Sportifs Amateurs

Introduction

- **Objectif du Rapport:** Ce rapport présente une analyse experte et exhaustive de l'organisation du sport au Canada. Il se concentre sur deux piliers essentiels de l'écosystème sportif national : le Comité Olympique Canadien (COC), figure de proue de la haute performance, et les clubs sportifs amateurs, qui constituent le socle de la pratique sportive communautaire. L'objectif est de décortiquer leurs missions, structures de gouvernance, relations avec les parties prenantes et modèles économiques respectifs.
- **Contexte Canadien:** Le système sportif canadien se caractérise par une complexité inhérente, découlant notamment d'une juridiction partagée entre les paliers de gouvernement fédéral, provinciaux et territoriaux, et de la multiplicité des acteurs impliqués. Malgré cette complexité, le sport occupe une place prépondérante dans la société canadienne, reconnu pour ses bienfaits sur la santé, le bien-être individuel et le renforcement du tissu social communautaire.¹
- **Structure du Rapport:** Le rapport s'articule autour de trois axes principaux. Il débute par une présentation de l'écosystème global du sport canadien, identifiant les structures et les acteurs clés. Ensuite, il procède à une analyse détaillée et approfondie du Comité Olympique Canadien. La troisième partie est consacrée à l'examen des clubs sportifs amateurs. Une conclusion synthétique viendra clore l'analyse, en dégagant les enjeux majeurs et en proposant des pistes de réflexion stratégiques.

I. L'Écosystème du Sport Canadien : Structure et Acteurs Clés

- **A. Gouvernance Partagée : Rôles Fédéral, Provinciaux et Territoriaux**
 - **Principe de Compétence Partagée:** L'organisation et la promotion du sport amateur au Canada relèvent d'une compétence constitutionnellement partagée entre le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux et territoriaux. Cette particularité nécessite une coordination étroite entre les différents paliers pour assurer la cohérence et l'efficacité des politiques et programmes sportifs à travers le pays.³
 - **Politique Canadienne du Sport (PCS):** Pour encadrer cette collaboration, la Politique canadienne du sport (actuellement la version 2012) sert de cadre directeur. Elle vise à harmoniser les interventions des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux, ainsi que celles des organismes sportifs, autour

d'objectifs communs liés à la participation, à l'excellence, au développement des capacités et à l'interaction dans le sport.³

- **Rôle Fédéral:** Le gouvernement fédéral intervient principalement par l'intermédiaire de Sport Canada, une branche du ministère du Patrimoine Canadien.⁵ Son action est traditionnellement axée sur le soutien au sport de haut niveau (excellence), le financement des organismes nationaux de sport (ONS) et des organismes nationaux de services multisports (OSM), l'aide financière directe aux athlètes d'élite, le soutien à l'accueil d'événements sportifs d'envergure nationale et internationale, ainsi que la promotion de la participation sportive pour tous et de l'éthique dans le sport.³
- **Rôles Provinciaux/Territoriaux:** Les gouvernements provinciaux et territoriaux (P/T) concentrent généralement leurs efforts sur le développement du sport à la base (participation), le soutien direct aux clubs sportifs locaux et régionaux, la formation des entraîneurs et des officiels au niveau provincial, la gestion des infrastructures sportives locales et régionales, et le financement des organismes sportifs provinciaux/territoriaux (OPTS).¹¹
- Cette structure de gouvernance partagée, bien que visant la complémentarité, engendre une interdépendance significative entre les acteurs fédéraux et P/T. Le succès global du système repose sur leur capacité à collaborer efficacement. Cependant, cette répartition des rôles peut aussi créer des défis de coordination, d'alignement des priorités (par exemple, entre le financement de l'élite et celui du sport pour tous) et de communication, nécessitant des mécanismes de concertation constants comme ceux prévus par la Politique Canadienne du Sport.³
- **B. Sport Canada : Mandat, Programmes de Financement et Influence**
 - **Mandat Principal:** La mission officielle de Sport Canada est d'"améliorer les possibilités pour tous les Canadiens de participer et d'exceller dans le sport".⁸ En tant qu'entité principale du gouvernement fédéral dédiée au sport, Sport Canada joue un rôle crucial dans l'orientation, le financement et la réglementation du système sportif canadien.⁹
 - **Programmes Clés:** Sport Canada administre trois programmes principaux de subventions et contributions pour soutenir le système sportif ³:
 - **Programme de Soutien au Sport (PSS):** Ce programme constitue la principale source de financement fédéral pour les organismes nationaux de sport (ONS) et les organismes nationaux de services multisports (OSM). Il vise à soutenir le développement du système sportif,

l'entraînement des athlètes et des entraîneurs, la promotion de la participation, l'éthique sportive, et l'avancement des intérêts canadiens sur la scène sportive internationale.⁴ Le PSS englobe également des initiatives ciblées telles que "Le sport communautaire pour tous", visant à accroître la participation des groupes sous-représentés, et "Sport au service du développement social dans les communautés autochtones".⁴ Le financement total via le PSS s'élevait à environ 178.8 millions \$ annuellement selon une source ¹⁶, bien que les allocations spécifiques varient considérablement d'un organisme à l'autre, comme le montrent les données de financement 2022/2023.¹⁷

- **Programme d'Aide aux Athlètes (PAA):** Ce programme unique offre une aide financière *directe* aux athlètes canadiens de haut niveau identifiés par leurs ONS respectifs comme ayant un potentiel de performance internationale (généralement classés parmi les 16 premiers au monde ou aux Jeux).³ L'aide couvre les frais de subsistance et d'entraînement, ainsi qu'une partie des frais de scolarité. Environ 1900 athlètes bénéficient de ce programme chaque année, pour un budget total d'environ 33 millions \$.¹⁵
- **Programme d'Accueil (PA):** Ce programme vise à soutenir les communautés canadiennes dans l'organisation de manifestations sportives d'envergure nationale (comme les Jeux du Canada) et internationale. Il contribue également aux frais de déplacement des athlètes participant aux Jeux du Canada.³ Le budget annuel alloué est d'environ 216 millions \$.¹⁰ Les dépenses peuvent fluctuer considérablement en fonction du calendrier des grands événements.³
- **Influence:** Par le biais de ses programmes de financement et de l'établissement de critères d'admissibilité et de politiques connexes (par exemple, en matière de sport sécuritaire, d'équité des genres, de bonne gouvernance), Sport Canada exerce une influence considérable sur les orientations stratégiques et les pratiques opérationnelles des ONS et, par ricochet, sur l'ensemble du système sportif canadien.⁴ Le financement fédéral agit ainsi comme un levier puissant pour la mise en œuvre des priorités gouvernementales au sein du secteur sportif. Les ONS, dépendant largement de ces fonds, sont incités à adopter les politiques et les standards promus par Sport Canada pour maintenir leur financement.¹⁸
- **C. Les Organismes Nationaux de Sport (ONS)**
 - **Définition et Rôle:** Les ONS, parfois appelés Fédérations Nationales de Sport

(FNS), sont les organismes directeurs reconnus pour chaque sport spécifique au Canada.⁶ Leur mandat est large et englobe la gouvernance de tous les aspects de leur sport à l'échelle nationale, la gestion des programmes de haute performance, la sélection et l'encadrement des équipes nationales, la mise en œuvre d'initiatives de développement et de promotion du sport, l'approbation des compétitions nationales, et la formation continue des entraîneurs et des officiels.⁶

- **Exemples:** Le Canada compte de nombreux ONS, dont la majorité reçoit un financement de Sport Canada. Parmi eux figurent Alpine Canada, Archery Canada, Athlétisme Canada, Canada Soccer, Hockey Canada, Natation Canada, et bien d'autres.⁶ Un ONS comme la Fédération Canadienne d'Escrime (FCE) illustre la structure typique, représentant plus de 200 clubs locaux par l'intermédiaire de 10 associations provinciales affiliées.²⁰
- **Gouvernance (Code de Gouvernance):** Afin d'améliorer la transparence, l'imputabilité et l'efficacité, les ONS sont fortement encouragés, et souvent requis pour le financement de Sport Canada, à adhérer aux principes énoncés dans le Code de gouvernance du sport canadien.¹⁸ Ce code établit des normes précises, notamment :
 - Des conseils d'administration (CA) dont la composition est basée sur les compétences requises (financières, juridiques, sportives, gouvernance, etc.) et dont la taille est fonctionnelle (minimum 5, maximum 15, typiquement 7 à 11 membres).
 - Un minimum de 40% d'administrateurs indépendants, répondant à une définition stricte excluant les conflits d'intérêts financiers, personnels ou représentatifs avec l'ONS ou ses organismes provinciaux/territoriaux affiliés.
 - Une représentation significative et formelle des athlètes au sein de la gouvernance, soit par un siège au CA (fortement encouragé), soit, au minimum, par la nomination d'un observateur issu de la communauté des athlètes.
 - Des limites de mandats claires pour les administrateurs (maximum de neuf ans cumulés) et pour le poste de président du CA (maximum de six ans).
 - Une séparation nette des rôles entre le CA (orientation stratégique, surveillance, élaboration des politiques) et la direction générale (gestion opérationnelle).
 - La mise en place de comités essentiels : Nomination, Gouvernance et

Éthique, Audit et Finances.

- L'adoption d'une politique de diversité visant une représentation équilibrée au sein du CA.
- **Dépendance Financière:** Les ONS dépendent très largement du financement public fédéral, principalement via le PSS de Sport Canada pour leurs opérations et le PAA pour le soutien direct à leurs athlètes d'élite.⁶ Cette dépendance a été mise en lumière par une demande conjointe du COC et du CPC en 2024 pour un financement additionnel de 104 millions \$ annuels, soulignant les pressions financières croissantes dues à l'inflation, au financement temporaire et aux exigences accrues.²¹
- Cette situation crée une tension potentielle pour les ONS. Leur mandat officiel est très large, couvrant le développement du sport à tous les niveaux, de l'initiation locale à la compétition internationale.⁶ Cependant, les principaux leviers de financement fédéraux (PAA ciblant le top 16 mondial³, influence d'Own the Podium sur les investissements pour les médailles⁵) et les contraintes budgétaires²¹ peuvent inciter les ONS à prioriser les programmes de haute performance au détriment potentiel du développement de la base ou du soutien aux disciplines moins susceptibles de produire des médailles olympiques ou paralympiques. Cet alignement nécessaire avec les sources de financement peut ainsi créer un déséquilibre par rapport à l'étendue complète de leur mission.
- **D. Autres Entités Structurantes**
 - **Organismes Nationaux de Services Multisports (OSM):** Ces organismes jouent un rôle transversal en fournissant des services essentiels à l'ensemble de la communauté sportive canadienne.⁴ Ils couvrent des domaines variés tels que la formation et la certification des entraîneurs (Association canadienne des entraîneurs - ACE/CAC), l'éthique sportive et la lutte antidopage (Centre canadien pour l'éthique dans le sport - CCES), la promotion de l'activité physique (ParticipACTION), le développement à long terme de l'athlète (Le sport c'est pour la vie - S4L), la résolution de différends (Centre de règlement des différends sportifs du Canada - CRDSC), la représentation des athlètes (AthletesCAN), la promotion du sport chez les femmes et les filles (Femmes et sport au Canada), le soutien aux athlètes ayant une déficience intellectuelle (Olympiques Spéciaux Canada) ou aux athlètes autochtones (Cercle sportif autochtone - ASC).⁵ Ces OSM sont également financés par Sport Canada via le PSS.⁴
 - **Réseau des Instituts Olympiques et Paralympiques du Canada (RIOPC) /**

Canadian Olympic and Paralympic Sport Institute Network (COPSIN): Il s'agit d'un réseau de sept centres régionaux de haute performance répartis à travers le Canada.⁵ Ces instituts offrent des services intégrés de pointe aux athlètes et aux entraîneurs de haut niveau, incluant l'expertise en science du sport, la médecine sportive, la préparation mentale, et le soutien au développement de carrière.⁵ Le COC est un partenaire fondateur de ce réseau²², qui est financé par Sport Canada via le volet "Centre canadien multisport" du PSS.⁴

- **À nous le podium (ANP / Own the Podium - OTP):** Créé initialement pour améliorer les performances canadiennes en vue des Jeux de Vancouver 2010²³, OTP est devenu un acteur clé du financement de la haute performance. Il fournit une expertise technique et formule des recommandations d'investissement ciblées aux ONS pour les sports et les athlètes ayant le plus grand potentiel de médailles aux Jeux Olympiques et Paralympiques.³ OTP travaille en étroite collaboration avec Sport Canada, le COC et le Comité Paralympique Canadien (CPC).⁶
- L'écosystème sportif canadien est donc composé d'une multitude d'organisations spécialisées (ONS par sport, OSM par service, COPSIN pour la haute performance régionale, OTP pour le financement ciblé de l'élite). Cette spécialisation permet une expertise approfondie dans chaque domaine. Toutefois, elle engendre également une certaine fragmentation du paysage organisationnel. La coordination entre tous ces acteurs (ONS, OSM, COPSIN, OTP, COC, CPC, Sport Canada, gouvernements P/T, clubs locaux) devient alors un enjeu crucial pour assurer l'efficacité globale du système, éviter les redondances et garantir un parcours cohérent pour les athlètes, de l'initiation à l'excellence. Des entités comme Sport Canada et, dans une certaine mesure, le COC et le CPC, jouent un rôle central dans cette nécessaire orchestration.

II. Le Comité Olympique Canadien (COC) : Au Cœur de la Haute Performance

- **A. Mission, Vision et Objectifs Stratégiques**
 - **Mission Principale:** La raison d'être déclarée du Comité Olympique Canadien (COC) est de "transformer le Canada par le pouvoir du sport".²⁴ Cette mission se traduit par deux objectifs fondamentaux : mener Équipe Canada vers le succès sur les podiums internationaux et promouvoir activement les valeurs olympiques à travers le pays.²⁴
 - **Rôle Clé:** Le COC est une organisation privée, à but non lucratif, reconnue

par le Comité International Olympique (CIO) comme le Comité National Olympique (CNO) du Canada.²⁸ À ce titre, il représente le Canada au sein du Mouvement olympique international et de l'Organisation Sportive Panaméricaine (PASO).²² Sa responsabilité première est de gérer tous les aspects de la participation canadienne aux Jeux Olympiques (été et hiver), aux Jeux Panaméricains et aux Jeux Olympiques de la Jeunesse.⁷

- **Objectifs Spécifiques:** Pour remplir sa mission, le COC poursuit plusieurs objectifs spécifiques :
 - Assurer la préparation optimale et la gestion logistique des délégations canadiennes lors des différents Jeux, en collaboration étroite avec les ONS concernés.²²
 - Fournir un soutien complet aux athlètes tout au long de leur parcours, incluant le développement sportif, l'éducation, l'accès à des programmes de transition de carrière et de bien-être mental comme "Plan de match" (Game Plan).²⁵
 - Diffuser les valeurs olympiques (excellence, amitié, respect) au sein de la société canadienne par le biais de divers programmes culturels et éducatifs.⁷
 - Agir comme autorité nationale pour la sélection et le soutien des villes canadiennes qui souhaitent poser leur candidature à l'organisation des Jeux Olympiques ou Panaméricains.⁷
 - S'engager activement dans la création d'un système sportif canadien qui soit sécuritaire, inclusif et exempt de barrières pour tous les participants.²⁴
- **Programme Impact d'Équipe Canada:** Cette initiative stratégique récente structure l'action du COC autour de trois piliers ²⁴:
 - **Podium:** Vise à bâtir et maintenir un système sportif de haut niveau qui soit sécuritaire, inclusif et accessible, permettant aux athlètes d'atteindre leur plein potentiel.
 - **Jeu (Play):** Cherche à inspirer davantage de jeunes Canadiens à découvrir les joies du sport et à y rester actifs durablement.
 - **Planète:** Positionne le COC comme un leader dans les efforts de préservation des environnements naturels où se pratiquent de nombreux sports.
- Le COC opère ainsi sous un double mandat apparent. D'une part, il est résolument tourné vers la haute performance et la quête de médailles, symbolisée par l'axe "Podium" et son rôle central dans la préparation des

équipes olympiques.²⁴ D'autre part, il porte une mission plus large de promotion des valeurs olympiques, d'inspiration de la jeunesse et de contribution sociétale ("Jeu", "Planète", programmes éducatifs⁷). Maintenir un équilibre stratégique et financier entre ces deux volets, l'un axé sur les résultats compétitifs immédiats et l'autre sur un impact sociétal à plus long terme, représente un défi constant pour l'organisation. La priorisation des ressources limitées entre la maximisation des chances de médailles – qui génère une forte visibilité et fierté nationale²³ – et l'investissement dans des programmes de promotion plus larges constitue une décision stratégique fondamentale.

- B. Gouvernance Détaillée : Une Structure à Trois Paliers

Le Comité olympique canadien est régi par une structure de gouvernance à trois paliers, conçue pour représenter les multiples facettes du Mouvement olympique au Canada.³¹

- 1. Le Conseil d'Administration (CA):

- **Rôle:** Le CA est l'organe exécutif qui administre les affaires courantes du COC. Il se réunit environ quatre fois par an et est responsable devant la Session.³¹
- **Responsabilités Clés:** Ses fonctions incluent l'approbation de la nomination du Chef de la direction (CEO) et l'orientation de son travail, l'adoption des politiques et programmes nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique, l'approbation du budget annuel et le suivi de son exécution, la détermination de la taille et de la composition des délégations canadiennes aux Jeux, et l'approbation des récipiendaires des prix et distinctions du COC.³¹ Le CA est également responsable de l'élaboration du plan stratégique pluriannuel et du plan de succession du CEO¹⁹ et exerce une supervision directe sur ce dernier.¹⁹
- **Composition:** Les membres du CA sont élus par la Session. Bien que la taille exacte ne soit pas spécifiée pour le COC, la tendance pour les ONS est d'avoir entre 7 et 11 membres.¹⁸ Le CA est présidé par Tricia Smith (depuis 2015).²⁸ Il comprend des dirigeants, des représentants élus de la Commission des athlètes, et d'autres administrateurs issus de divers horizons du sport et des affaires.²⁵ Les mandats sont typiquement de quatre ans, avec un système de renouvellement par moitié tous les deux ans pour assurer une continuité.³¹

- 2. La Session:

- **Rôle:** La Session est l'instance suprême de gouvernance du COC. Elle

définit la vision, la mission, les valeurs et l'orientation stratégique globale de l'organisation. Elle a également pour rôle de suivre les progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés, d'approuver le plan stratégique et financier quadriennal, le plan et le budget annuels, les états financiers audités et le rapport des vérificateurs. C'est aussi la Session qui choisit les villes canadiennes autorisées à présenter une candidature pour l'accueil des Jeux au nom du COC.³¹ Elle se réunit deux fois par an.³¹

- **Composition:** La Session est une assemblée large et représentative, comptant 79 membres votants.³¹ Sa composition inclut : des représentants de chaque ONS dont le sport figure au programme des Jeux Olympiques, d'hiver ou Panaméricains ; les membres canadiens du CIO ; les membres élus de l'exécutif de la Commission des athlètes du COC ; un représentant de la classe des entraîneurs ; le CEO de la Fondation Olympique Canadienne ; les présidents de Fédérations Internationales résidant au Canada ; les 12 administrateurs du CA ; deux Olympiens désignés ; et le président sortant du COC.³¹ Cette composition vise à assurer une large consultation des parties prenantes clés.

○ **3. Les Membres:**

- **Rôle:** Le COC compte une base très large de plus de 3 500 membres. Ce groupe agit comme un "corps de connaissance" et une ressource pour la Session, le CA et la direction, notamment dans le cadre des processus de consultation stratégique.⁷
- **Composition:** Les membres représentent l'ensemble des groupes d'intervenants du Mouvement Olympique au Canada. De manière significative, cela inclut *tous* les athlètes et entraîneurs ayant participé aux Jeux Olympiques pour le Canada.⁷

○ **4. L'Équipe de Haute Direction:**

- **Rôle:** Sous l'autorité du CA, l'équipe de la haute direction est responsable de l'élaboration de la stratégie organisationnelle détaillée, de la définition des objectifs commerciaux et opérationnels, et de l'assurance de l'alignement et de la coordination entre les différents départements et fonctions du COC.³²
- **Composition:** Dirigée par le Chef de la direction (CEO) et Secrétaire général (David Shoemaker)⁷, elle comprend des postes clés tels que le Chef du Sport (Eric Myles), le Chef des finances, le Chef des affaires externes, la Chef des ressources humaines, etc., chacun supervisant des aspects spécifiques des opérations du COC.⁷

La structure de gouvernance à trois paliers du COC, avec une Session particulièrement large et une base de membres encore plus vaste, témoigne d'une volonté de représentativité étendue des nombreuses parties prenantes du Mouvement Olympique canadien.³¹ Cette approche inclusive garantit que les voix des ONS, des athlètes (via leur Commission ²⁵), des entraîneurs et d'autres acteurs sont formellement intégrées au processus décisionnel stratégique. Cependant, la gestion d'une assemblée aussi nombreuse que la Session et la consultation d'une base de membres aussi large peuvent introduire une certaine lourdeur et complexité dans les processus décisionnels. Le CA, bien que plus agile pour la gestion courante, doit naviguer entre les orientations de la Session et les attentes des Membres, ce qui peut potentiellement ralentir les décisions ou créer des tensions si les intérêts des différents groupes constituants divergent.

Tableau 1 : Synthèse de la Structure de Gouvernance du COC

Palier	Composition Clé	Rôle Principal
Conseil d'Admin.	Élu par la Session (taille restreinte), Présidente, représentants athlètes, etc.	Administration des affaires courantes, supervision du CEO, adoption politiques/budget annuel, détermination équipes Jeux. Redevable à la Session. ³¹
Session	~79 membres votants : Représentants ONS, Membres CIO, Commission Athlètes, Entraîneurs, FI, CA, Olympiens, Président sortant.	Instance suprême. Définit vision, mission, orientation stratégique. Approuve plan stratégique quadriennal, budget, états financiers, villes candidates. ³¹
Membres	~3500+ : Tous athlètes/entraîneurs olympiques, autres intervenants du Mouvement Olympique.	"Corps de connaissance" pour consultation stratégique. Ressource pour Session/CA/Direction. ⁷
Haute Direction	CEO, Chef du Sport, Chef Finances, etc.	Élabore stratégie organisationnelle, gère

		opérations quotidiennes, assure alignement départements. Relève du CA. 32

- C. Dynamique des Relations avec les Parties Prenantes

Le COC évolue dans un écosystème complexe et entretient des relations cruciales avec plusieurs groupes d'intervenants majeurs.

- 1. L'État Canadien (Sport Canada, Lobbying):

- **Financement:** Le gouvernement fédéral, via Sport Canada (relevant de Patrimoine Canadien - PCH), est une source de financement pour le COC, contribuant aux coûts de fonctionnement, à des programmes spécifiques et aux obligations en matière de langues officielles.⁶ Les montants varient : un rapport de lobbying indique 3.46 millions \$ reçus de PCH pour l'année financière 2023⁷, tandis que les états financiers du COC pour la même année civile montrent 2.9 millions \$ de produits provenant de Sport Canada.³⁵ Ces différences peuvent s'expliquer par des méthodologies comptables ou des périmètres distincts.

- **Lobbying Actif:** Le COC est officiellement enregistré comme organisation de lobbying auprès du gouvernement fédéral. Ses dirigeants (CEO, Chef du Sport, Chef des affaires externes) et gestionnaires entretiennent des communications régulières et structurées avec des élus (députés, ministres du Sport, de la Santé, de la Sécurité Publique) et des hauts fonctionnaires de divers ministères (Patrimoine Canadien, Finances, Sécurité Publique, Bureau du Premier Ministre) sur des enjeux liés au sport.⁷ Cette activité démontre une volonté d'influencer les politiques publiques et les décisions budgétaires affectant le sport de haut niveau et le Mouvement olympique au Canada.

- **Partenariat Stratégique:** Au-delà du financement et du lobbying, il existe une relation de partenariat stratégique entre le COC et le gouvernement fédéral, notamment pour la promotion du sport d'excellence et la mise en œuvre d'initiatives conjointes comme le programme À Nous le Podium.⁶

- 2. Les Organismes Nationaux de Sport (ONS):

- **Collaboration Essentielle:** Les ONS sont des partenaires indispensables pour le COC. C'est en collaboration étroite avec eux que le COC prépare et encadre les athlètes et les équipes en vue des Jeux.²² Les ONS constituent d'ailleurs un bloc important au sein de la Session du COC,

reflétant leur rôle central.³¹

- **Soutien Financier:** Outre le financement public qui transite par Sport Canada vers les ONS, le COC peut, via ses propres ressources ou celles de la Fondation Olympique Canadienne, apporter un soutien financier complémentaire aux ONS ou directement aux athlètes, notamment pour des besoins non couverts par les programmes gouvernementaux.²³
- **Influence Mutuelle:** En tant que détenteur de la "franchise" olympique au Canada et partenaire clé d'À Nous le Podium, le COC exerce une influence certaine sur les priorités et les stratégies des ONS, particulièrement celles axées sur la performance olympique. Inversement, les ONS, par leur poids collectif au sein de la Session, peuvent orienter les décisions du COC.
- **3. Les Athlètes (Commission des Athlètes):**
 - **Représentation Formelle:** La voix des athlètes est institutionnalisée au sein de la gouvernance du COC par la Commission des Athlètes. Ses membres élus siègent à la Session et participent aux délibérations.²⁵ Cette structure vise à garantir que les préoccupations et perspectives des athlètes sont prises en compte, conformément aux principes de bonne gouvernance promus dans le système sportif canadien.¹⁹
 - **Soutien aux Athlètes:** Le COC met en œuvre des programmes visant directement le bien-être et le développement des athlètes, comme le programme Plan de match (Game Plan) qui offre un soutien en matière de santé mentale, de développement des compétences, de planification de carrière et de transition post-compétition.²⁵ Des fonds spécifiques comme le Fonds d'Excellence des Athlètes peuvent également exister.²³ L'OSM AthletesCAN, financé par Sport Canada, agit également comme un important porte-parole des athlètes des équipes nationales.⁵
- **4. Les Partenaires Commerciaux et la Fondation Olympique Canadienne:**
 - **Partenaires Commerciaux:** Ces partenaires (commanditaires, détenteurs de licences, diffuseurs) constituent la source de revenus la plus substantielle pour le COC (voir section II.D). Le COC gère les droits de marketing associés à la marque olympique au Canada et à la marque "Équipe Canada". Bien que les partenaires spécifiques ne soient pas tous listés, leur importance est capitale pour le modèle économique.²³
 - **Fondation Olympique Canadienne:** Il s'agit de l'organisme de bienfaisance affilié au COC, spécifiquement dédié à la collecte de fonds auprès de donateurs privés (particuliers, entreprises, fondations) pour

soutenir financièrement les athlètes, les entraîneurs et les programmes de haute performance.²³ Elle offre un véhicule philanthropique pour ceux qui souhaitent contribuer directement au succès olympique canadien.³⁶

La gestion de ces relations multiples et interdépendantes est au cœur du défi stratégique du COC. L'organisation doit constamment jongler pour équilibrer les attentes parfois divergentes de ses principales parties prenantes : le gouvernement (qui fournit une partie du financement et définit le cadre politique), les ONS (qui sont les partenaires techniques essentiels pour la livraison des performances sportives), les athlètes (qui sont la raison d'être de la participation aux Jeux et dont le bien-être est une priorité croissante) et les partenaires commerciaux et donateurs (qui fournissent la majorité des ressources financières indispensables). Toute décision stratégique ou opérationnelle doit tenir compte de ces dynamiques complexes pour assurer à la fois la performance sportive, la conformité politique, la satisfaction des athlètes et la pérennité financière de l'organisation.

- **D. Modèle Économique et Pérennité Financière**

- **Statut:** Le COC opère comme une organisation privée à but non lucratif.²⁸ Bien qu'indépendant dans sa gestion, il reçoit des fonds publics et est soumis à certaines attentes gouvernementales. Il est décrit comme étant "principalement financé par des fonds privés".²⁸
- **1. Sources de Revenus Principales (Basé sur les États Financiers non consolidés 2023³⁵, montants en milliers de CAD):**
 - **Partenariats et Activités de Marketing:** De loin la source de revenus la plus importante, totalisant 36 976 \$ en 2023 (dont 1 800 \$ en contributions en nature). Cela englobe vraisemblablement les revenus issus des commandites nationales, de la vente de licences d'utilisation de la marque, et potentiellement des droits de diffusion négociés au niveau national.
 - **Revenu de Placement:** Une source significative mais potentiellement volatile, s'élevant à 16 278 \$ en 2023. Ce montant inclut des gains en capital réalisés (575 \$), des gains non réalisés sur la valeur des placements (10 907 \$), ainsi que des intérêts et dividendes (4 796 \$). La part importante des gains non réalisés souligne la sensibilité de cette source aux fluctuations des marchés financiers.
 - **Subventions Gouvernementales (Sport Canada):** Les produits reconnus provenant de Sport Canada (Patrimoine Canadien) se sont élevés à 2 921 \$ en 2023, couvrant le soutien au fonctionnement, aux programmes et aux langues officielles. Bien que stable, cette source

représente une part relativement faible des revenus totaux du Fonds d'administration.

- **Fondation Olympique Canadienne / Dons:** La Fondation collecte activement des fonds ³⁶ et peut transférer des fonds au COC pour financer ses programmes.³⁵ Le rapport financier 2023 montre des produits de subventions, dons et autres de 9 346 \$ (dont 8 137 \$ de subventions non spécifiées, 71 \$ de dons directs et 1 146 \$ d'autres produits), mais ne détaille pas la contribution exacte de la Fondation.
 - **Autres (CIO, etc.):** Le COC reçoit potentiellement des contributions du Comité International Olympique (issues de la redistribution des revenus des Jeux), mais celles-ci ne sont pas explicitement détaillées dans les extraits financiers fournis.
- **2. Postes de Dépenses Majeurs (Basé sur les États Financiers non consolidés 2023 ³⁵, montants en milliers de CAD):**
- **Fonctionnement:** Le poste de dépenses le plus important du Fonds d'administration, s'élevant à 19 589 \$ en 2023. Il couvre vraisemblablement un large éventail de frais : salaires et avantages sociaux du personnel administratif et de direction, frais de bureau, marketing et communication, frais de gouvernance, services professionnels, etc.
 - **Financement des Sports de Haut Niveau:** Une dépense significative de 11 226 \$ en 2023, représentant les investissements directs ou indirects du COC dans le soutien aux athlètes, aux entraîneurs et potentiellement aux ONS pour améliorer la performance.
 - **Équipe des Opérations (Jeux):** Les coûts associés à la préparation et à la participation des délégations canadiennes aux Jeux (transport, hébergement, équipement, services sur place) ont représenté 6 736 \$ en 2023. Ce poste est susceptible de varier considérablement en fonction du calendrier des Jeux (année olympique ou non).
 - **Charges liées au financement de Sport Canada:** Les dépenses directement associées aux fonds reçus de Sport Canada se sont élevées à 7 732 \$ en 2023 (dont 7 496 \$ pour le fonctionnement et les programmes et 236 \$ pour les langues officielles). *Note : La différence notable entre les produits (2 921 \$) et les charges (7 732 \$) liées à Sport Canada dans ce rapport pourrait nécessiter une analyse plus approfondie des notes aux états financiers pour comprendre la nature exacte de ces flux et classifications comptables.*

- **Défis Financiers:** Bien que le COC dispose d'un budget conséquent, il évolue dans un système sportif canadien globalement sous pression financière.²¹ La demande conjointe du COC et du CPC en 2024 pour une augmentation significative du financement fédéral (104 millions \$ additionnels annuels) met en évidence les difficultés rencontrées par les ONS pour maintenir leurs opérations face à l'inflation et aux exigences croissantes.²¹ Ces pressions sur les partenaires ONS pourraient indirectement affecter le COC ou l'inciter à mobiliser davantage ses propres ressources.
- Le modèle économique du COC repose de manière prédominante sur les revenus générés par ses activités commerciales et marketing.²⁸ Cette forte proportion de financement privé lui confère une autonomie de gestion appréciable par rapport à une dépendance exclusive aux fonds publics. Cependant, elle le rend également particulièrement sensible aux cycles économiques, aux changements dans les priorités des entreprises commanditaires et à l'attractivité de la marque olympique. Une conjoncture économique défavorable, une atteinte à l'image du Mouvement olympique ou une concurrence accrue pour les budgets marketing pourraient impacter significativement ses revenus. La gestion de la marque "Équipe Canada" et la solidité des relations avec les partenaires commerciaux sont donc d'une importance stratégique vitale pour assurer la pérennité financière du COC.

Tableau 2 : Analyse Financière Simplifiée du COC (Fonds d'administration - Exercice 2023)³⁵

Catégorie	Montant (\$)	Notes
PRODUITS		
Partenaires et Marketing	36 976	Inclut 1 800 \$ en nature. Source principale.
Revenu de Placement	16 278	Inclut 10 907 \$ de gains non réalisés (volatils).
Subventions, Dons et Autres	9 346	Inclut 8 137 \$ de subventions (non détaillées), 71 \$ de dons directs.

<i>Dont Produits Sport Canada</i>	<i>2 921</i>	<i>Inclus dans "Subventions, Dons et Autres". Langues Off., Fonc./Prog.</i>
Total Produits (approx.)	~62 600	
CHARGES		
Fonctionnement	19 589	Frais administratifs, salaires, marketing, etc.
Financement Haut Niveau	11 226	Soutien aux athlètes/ONS.
Équipe des Opérations (Jeux)	6 736	Logistique et soutien des délégations.
Charges liées à Sport Canada	7 732	Dépenses associées aux fonds reçus (Langues Off., Fonc./Prog.).
Total Charges (approx.)	~45 283	<i>Exclut autres charges potentielles non listées.</i>

Note: Les totaux sont approximatifs et basés sur les postes principaux listés. La divergence entre produits et charges liés à Sport Canada nécessite clarification.

III. Les Clubs Sportifs Amateurs : Le Socle Communautaire

- A. Missions et Objectifs Fondamentaux

Les clubs sportifs amateurs constituent la base de la pyramide sportive au Canada. Leurs missions et objectifs principaux sont multiples :

- **Promotion du Sport et de l'Activité Physique:** Leur fonction première est

d'offrir un cadre organisé et accessible pour la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives au niveau local, encourageant ainsi la participation active de la population.¹

- **Développement des Athlètes Locaux:** Les clubs assurent l'initiation, la formation technique et tactique, et l'encadrement des sportifs, en particulier des jeunes. Ils organisent ou facilitent la participation à des compétitions de niveau local, régional, voire provincial, servant de premier maillon dans la chaîne de développement des talents.²
- **Rôle Social et Communautaire:** Au-delà de la dimension purement sportive, les clubs jouent un rôle social essentiel. Ils contribuent à la santé publique et au bien-être physique et mental des citoyens, favorisent le développement personnel et social des jeunes (esprit d'équipe, discipline, persévérance), renforcent le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale au sein des communautés.¹ Le sport communautaire, largement animé par des bénévoles issus du milieu local, est un vecteur important d'engagement civique.¹ 82% des Canadiens croient que le sport bâtit des communautés plus fortes.¹
- **Accessibilité et Inclusion:** Idéalement, les clubs s'efforcent de rendre la pratique sportive accessible au plus grand nombre, indépendamment de l'âge, du genre, de l'origine ou de la situation socio-économique. Cependant, des barrières, notamment financières, peuvent limiter cet accès, nécessitant parfois des initiatives spécifiques pour les surmonter.¹
- Il apparaît clairement que les clubs sportifs amateurs dépassent largement la simple fonction de prestation de services sportifs. Ce sont des organisations profondément ancrées dans leur communauté, agissant comme des catalyseurs sociaux importants. Leur contribution s'étend à la santé publique, à l'éducation informelle des jeunes et au renforcement du lien social local, conférant à ces structures, souvent modestes, une importance sociétale considérable.¹
- **B. Cadre de Gouvernance Typique : L'Organisme Sans But Lucratif (OBNL)**
 - **1. Structures Légales:**
 - La grande majorité des clubs sportifs amateurs au Canada sont structurés comme des organismes sans but lucratif (OSBL au Québec, NPO en anglais).³⁸
 - Ils peuvent être constitués juridiquement soit en vertu des lois provinciales ou territoriales (par exemple, la Partie III de la Loi sur les compagnies au Québec ⁴⁶ ou des lois similaires dans d'autres provinces), soit en vertu de la loi fédérale (Loi canadienne sur les organisations à but

non lucratif - LCSA ⁴⁷). Le choix dépend souvent de la portée géographique des activités du club et des exigences spécifiques des lois applicables.

- La constitution en personne morale confère au club une existence juridique distincte de ses membres, lui permettant de posséder des biens, de contracter, d'ester en justice, etc..³⁹
- Il existe aussi des formes moins structurées, comme les associations contractuelles (au Québec), qui regroupent des membres autour d'un objectif commun sans nécessiter une constitution formelle en personne morale, bien que cela offre moins de protection juridique.⁴³
- **2. Rôle du Conseil d'Administration et des Bénévoles:**
 - **Conseil d'Administration (CA):** Au cœur de la gouvernance de l'OBNL, le CA est généralement composé de bénévoles élus par l'assemblée générale des membres. Il est collectivement responsable de la direction générale de l'organisme, de l'établissement de la stratégie, de la supervision des finances, de l'embauche et de la supervision éventuelle du personnel rémunéré, et du respect des lois et règlements applicables.³⁸ Les administrateurs ont des devoirs légaux et fiduciaires importants envers l'organisation, notamment les devoirs de prudence, de diligence, d'honnêteté et de loyauté.⁴⁵ Ils doivent agir dans l'intérêt supérieur de l'organisme dans son ensemble.¹³
 - **Bénévoles:** Le fonctionnement quotidien de la vaste majorité des clubs sportifs amateurs repose de manière cruciale sur l'engagement de bénévoles.¹ Ils occupent non seulement des postes au CA, mais assurent aussi très souvent l'entraînement des équipes, l'organisation des compétitions et des événements, la gestion des inscriptions, la communication, et de nombreuses autres tâches administratives et opérationnelles. Le recrutement, la formation, le soutien et la reconnaissance de ces bénévoles sont donc des enjeux majeurs pour la pérennité des clubs.³⁸
 - **Personnel Rémunéré:** À mesure que les clubs grandissent et se professionnalisent, ils peuvent embaucher du personnel rémunéré, comme un directeur exécutif ou général pour gérer les opérations, un directeur technique pour superviser les programmes sportifs, ou du personnel administratif.³⁸ Ce personnel travaille sous la direction et la supervision du CA.
- **3. Principes de Bonne Gouvernance Applicables:**

- Bien que souvent moins formalisés que dans les grandes organisations nationales, les principes de bonne gouvernance sont tout aussi pertinents pour les clubs sportifs amateurs, en particulier pour ceux qui gèrent des budgets importants, emploient du personnel ou accueillent un grand nombre de membres, notamment des mineurs. Ces principes incluent la clarté des rôles et responsabilités, la planification stratégique, la saine gestion financière, la gestion proactive des risques, la transparence et la reddition de comptes envers les membres et les parties prenantes.¹³ Des codes de gouvernance spécifiques aux OBNL de sport et de loisir existent au Québec pour guider ces pratiques.⁴⁴
- L'existence de règlements administratifs (By-laws) clairs et à jour est fondamentale.⁴⁵ De même, l'adoption de politiques internes écrites (politique financière, politique de gestion des ressources humaines/bénévoles, politique de gestion des risques, code d'éthique et de conduite, politique de sport sécuritaire) est une bonne pratique pour encadrer le fonctionnement du club.³⁸
- La gestion des risques est un aspect particulièrement critique pour les clubs sportifs, compte tenu de la nature des activités (potentiel de blessures) et de la présence fréquente de participants mineurs, qui sont considérés comme vulnérables. Les clubs doivent mettre en place des mesures pour identifier, évaluer et atténuer les risques potentiels.³⁸
- La gouvernance représente un défi significatif pour de nombreux clubs amateurs. Le modèle reposant largement sur des administrateurs bénévoles, qui jonglent souvent avec leurs responsabilités professionnelles et familiales, peut limiter le temps et parfois l'expertise disponible pour s'acquitter de tâches de gestion et de surveillance de plus en plus complexes (conformité légale, gestion financière rigoureuse, mise en œuvre de politiques de sport sécuritaire, planification stratégique). Il existe un décalage potentiel entre les attentes croissantes en matière de bonne gouvernance – poussées par les fédérations, les assureurs, les bailleurs de fonds et la société – et la capacité réelle de nombreux CA bénévoles à y répondre pleinement. Cela souligne un besoin important de soutien, de formation et d'outils adaptés pour renforcer les capacités de gouvernance au niveau des clubs locaux, un rôle que les organismes provinciaux/territoriaux et nationaux pourraient davantage assumer.³⁸
- **C. Panorama de la Participation Sportive Amateur**
 - **1. Estimations Nationales et Régionales (Nombre de clubs,**

membres/licenciés):

- **Difficulté des Données:** Dresser un portrait statistique précis et actuel du nombre de clubs sportifs amateurs et de leurs membres ou licenciés à l'échelle du Canada s'avère ardu. Les données disponibles publiquement sont souvent fragmentaires, datées, limitées à une région ou à un sport spécifique, ou mesurent l'activité physique en général plutôt que l'adhésion formelle à un club sportif.
- **Nombre de Clubs:** Il n'existe pas de recensement national exhaustif. Des exemples ponctuels donnent une idée de l'échelle : la Fédération Canadienne d'Escrime rapporte plus de 200 clubs affiliés via ses 10 associations provinciales.²⁰ Au Québec, Soccer Québec fédère environ 250 clubs via 18 associations régionales.⁵² Une étude française comparable suggère qu'une large majorité des clubs sont de petite taille (moins de 100 licenciés).⁴⁹ Le nombre total de clubs sportifs amateurs au Canada se chiffre très probablement en dizaines de milliers, mais un chiffre consolidé fait défaut.
- **Nombre de Membres/Licenciés:** Les estimations varient grandement selon les sources et les années :
 - *Données Canadiennes (anciennes/globales):* En 1998, une enquête indiquait que 34% des Canadiens de 15 ans et plus pratiquaient régulièrement un sport, et 54% des enfants de 5 à 14 ans y participaient activement.³⁷ En 2016, une autre source estimait que 26.7% des adultes (plus de 8 millions de personnes) pratiquaient un sport, marquant une hausse par rapport à 2010 après une période de déclin.² Cette même source indiquait que 77% des 5-19 ans participaient à une activité physique ou sportive organisée.² Plus récemment, en 2022, ParticipACTION rapportait que seulement 49% des adultes et 39% des jeunes de 5 à 17 ans respectaient les directives canadiennes en matière d'activité physique (ce qui inclut, mais ne se limite pas, au sport organisé).⁴⁰ Le nombre d'entraîneurs bénévoles était estimé à 1.7 million en 1998.³⁷
 - *Exemples Québécois:* Soccer Québec comptait 184 161 joueurs licenciés en 2014, dont 90% avaient moins de 18 ans.⁵² Le RSEQ (Réseau du sport étudiant du Québec) recensait plus de 13 700 élèves-athlètes dans ses ligues provinciales scolaires (Divisions 1, 2 et 3) en 2023-2024.⁵³ Sports Québec regroupe 67 fédérations sportives provinciales.⁵⁴

- *Tendances et Contradictions:* Les données suggèrent des fluctuations dans les taux de participation au fil du temps. Une baisse a été observée entre 1992 et 2010, suivie d'une possible remontée vers 2016.² Cependant, les chiffres plus récents sur le respect des directives d'activité physique restent relativement bas⁴⁰, et la pandémie de COVID-19 a indéniablement eu un impact négatif sur la participation sportive organisée.¹
- **2. Formes d'Adhésion et de Participation:**
 - **Licence/Adhésion Annuelle:** C'est la forme la plus traditionnelle d'affiliation à un club, donnant le droit de participer aux entraînements, aux activités régulières et aux compétitions sanctionnées par la fédération sportive concernée. Elle implique souvent le paiement d'une cotisation.⁵²
 - **Autres Titres de Participation (ATP):** De nombreuses fédérations proposent des formes d'adhésion plus flexibles ou temporaires : licences journalières, hebdomadaires ou mensuelles, inscriptions spécifiques à des événements (tournois, camps, stages), cartes de membre non compétitives, etc..⁵⁵
 - **Participation Informelle/Commerciale:** Une part importante de la pratique sportive se fait en dehors des structures de clubs affiliés, de manière informelle (entre amis, en famille) ou via des entreprises commerciales (centres de conditionnement physique, ligues récréatives privées, etc.).⁴² Cette participation n'est généralement pas capturée par les statistiques de licences fédérales.
- L'analyse de la participation sportive amateur au Canada est entravée par une fragmentation notable des données. Contrairement à certains autres pays comme la France, où des recensements annuels systématiques des licences et des clubs semblent fournir des données plus centralisées et détaillées, y compris au niveau géographique⁵⁵, le Canada manque d'un système d'information national unifié, standardisé et régulièrement mis à jour. Cette lacune rend difficile l'évaluation précise de l'ampleur de la pratique sportive organisée, le suivi fin de son évolution et l'identification des besoins spécifiques par sport, région ou groupe démographique. Disposer de données plus robustes serait essentiel pour orienter plus efficacement les politiques publiques et les investissements dans le sport de base.

Tableau 3 : Tendances Estimées de la Participation Sportive Organisée au Canada(Sources multiples, données indicatives avec limites)

Indicateur	Année(s)	Estimation / Taux	Notes / Source(s)
Adultes (15+) pratiquant un sport régulièrement	1998	34%	Enquête nationale ³⁷
Adultes (15+) pratiquant un sport	20 10	~22% (calculé: baisse vs 1992, avant hausse 20 16)	Déclin 1992- 20 10 ²
Adultes (15+) pratiquant un sport	20 16	26.7% (> 8 millions)	Hausse vs 20 10 . Femmes: 19.7%, Hommes: 33.9% ²
Adultes respectant directives AP	2022	49% (150 min/sem mod-élevé)	Activité Physique générale, pas seulement sport organisé ⁴⁰
Enfants (5- 14 ans) participant activement	1998	54% (Garçons: 61%, Filles: 48%)	Enquête nationale ³⁷
Jeunes (5- 19 ans) participant act. organisée	20 14- 20 16	77% (5- 12 ans: 83%, 13- 19 ans: 70 %)	Activité physique ou sportive organisée ²
Jeunes (5- 17 ans) respectant directives AP	2022	39% (60 min/jour mod-élevé)	Activité Physique générale. Garçons: 52%, Filles: 26% ⁴⁰
Entraîneurs bénévoles	1998	1.7 million (7% des 15+)	Enquête nationale ³⁷
Impact COVID- 19	2020+	Réduction	Annulation

		significative de la participation (~90 % des participants impactés)	d'activités, reprise progressive ¹

- D. Interactions avec l'Environnement Institutionnel

Les clubs sportifs amateurs n'opèrent pas en vase clos ; ils sont en interaction constante avec divers acteurs institutionnels qui influencent leur fonctionnement et leur développement.

- **1. Collectivités Territoriales (Municipalités):**

- **Partenaires Clés:** Les municipalités sont des partenaires incontournables pour les clubs locaux. Elles sont très souvent propriétaires et gestionnaires des infrastructures sportives essentielles (terrains, gymnases, arénas, piscines) que les clubs utilisent.¹² Elles peuvent également octroyer des subventions de fonctionnement ou de projet, intégrer les activités des clubs dans leur programmation de loisirs, et faciliter la promotion des activités sportives locales. Leur rôle est fondamental car l'action des clubs se déploie sur leur territoire.

- **Relations:** Les relations avec la municipalité impliquent typiquement la négociation des temps d'accès aux installations et des tarifs de location, la soumission de demandes de subventions, la coordination pour l'organisation d'événements spéciaux, et la participation aux consultations sur les politiques sportives et de loisirs locales.

- **2. Organismes Provinciaux/Territoriaux de Sport (OPTS):**

- **Lien Hiérarchique et Affiliation:** Pour participer aux compétitions officielles et bénéficier des services fédérés, les clubs doivent généralement être affiliés à leur organisme provincial ou territorial de sport (OPTS) reconnu, souvent via une association régionale (comme au Québec ¹²) ou directement à l'organisme provincial.²⁰

- **Rôle des OPTS:** Les OPTS agissent comme le relais entre les ONS et les clubs locaux. Ils organisent les championnats et les ligues de niveau provincial/territorial, adaptent et diffusent les politiques et programmes nationaux (ex: formation des entraîneurs PNCE, sport sécuritaire), offrent du soutien technique et administratif aux clubs, et gèrent parfois des programmes de financement provinciaux/territoriaux destinés aux clubs.¹³ Du point de vue de l'ONS, les OPTS sont à la fois des "actionnaires" (membres de l'ONS) et des "bénéficiaires" de ses services.¹³

- **3. Le Rôle de l'État (Programmes de soutien indirect):**

- **Fédéral (Sport Canada):** Le soutien financier direct de Sport Canada aux clubs amateurs individuels est limité, mais il existe. L'initiative "Le sport communautaire pour tous", un volet du PSS, finance directement des projets menés par des organismes locaux (y compris potentiellement des clubs) visant à accroître la participation des groupes sous-représentés.⁴ Des programmes similaires existent pour le sport dans les communautés autochtones.⁴ Plus largement, le financement accordé par le PSS aux ONS et aux OSM⁴ est censé, en partie, bénéficier indirectement aux clubs via les programmes et services développés par ces organismes nationaux et relayés par les OPTS.
- **Provincial/Territorial:** Les gouvernements provinciaux et territoriaux disposent de leurs propres ministères ou agences responsables du sport et des loisirs, qui offrent divers programmes de subventions et de soutien directement accessibles aux clubs sportifs opérant sur leur territoire (détails non fournis dans les documents, mais découle logiquement de la compétence partagée³).
- La viabilité et le développement d'un club sportif amateur dépendent de manière critique de sa capacité à établir et à maintenir des relations constructives avec son environnement institutionnel immédiat. L'accès aux infrastructures municipales et aux subventions locales, ainsi que l'affiliation et le soutien de l'organisme sportif provincial/territorial, sont souvent des facteurs plus déterminants pour le fonctionnement quotidien et la survie d'un club que ses liens directs, souvent ténus, avec le niveau fédéral.¹² La maîtrise de cet écosystème local et provincial est donc une compétence clé pour les dirigeants de clubs.
- **E. Modèles Économiques et Sources de Financement Courantes**
 - **Modèle Dominant:** Le modèle économique typique d'un club sportif amateur au Canada est celui d'un OBNL qui dépend d'une combinaison de sources de revenus, souvent caractérisée par une certaine instabilité et une forte dépendance à l'égard du bénévolat.
 - **1. Frais d'Adhésion et Cotisations des Membres:** C'est généralement la source de revenus la plus directe et la plus prévisible, payée par les participants ou leurs familles en échange de l'accès aux programmes et activités du club. Ces frais couvrent une partie des coûts opérationnels.⁵
 - **2. Subventions Publiques:** Les fonds publics constituent une part importante du financement pour de nombreux clubs :
 - **Locales (Municipales):** Souvent une source majeure, sous forme de

subventions de fonctionnement, d'aide à l'achat d'équipement, de soutien à des projets spécifiques, ou d'accès subventionné aux installations.¹²

- **Provinciales/Territoriales:** Les clubs peuvent accéder à des programmes de financement gérés par leur gouvernement provincial/territorial ou par l'intermédiaire de leur OPTS.
- **Fédérales:** Le financement fédéral direct est moins fréquent mais possible via des initiatives ciblées comme "Le sport communautaire pour tous" ⁴ ou des programmes de développement social par le sport dans les communautés autochtones.⁴
- **3. Commandites Locales:** De nombreux clubs recherchent activement des partenariats avec des entreprises de leur communauté. Ces commandites peuvent prendre la forme d'un soutien financier direct, de dons en nature (équipement, services) ou de rabais pour les membres, en échange de visibilité pour l'entreprise (logo sur les maillots, affichage lors d'événements, etc.).⁵
- **4. Collectes de Fonds (Fundraising):** Les activités de financement organisées par le club et ses bénévoles (tournois bénéfiques, campagnes de vente, soirées sociales, demandes de dons) sont une source de revenus complémentaire courante pour boucler le budget ou financer des projets spéciaux.⁵
- **5. Autres Sources:** Les clubs peuvent générer des revenus additionnels par la vente de billets pour des événements, les profits de concessions (cantines) lors de compétitions, la vente d'articles promotionnels ou d'équipement aux couleurs du club, ou des frais pour des services spécifiques (camps de jour, cliniques de perfectionnement).⁵
- **Exemple de Programme de Soutien:** Le programme "Du sport en plus" à Montréal illustre un mécanisme de soutien financier ciblé, offrant une aide directe de 275\$ par jeune issu de famille à faible revenu pour couvrir une partie des frais d'inscription dans les clubs sportifs participants de l'Est de Montréal, réduisant ainsi les barrières financières à la participation.⁴¹
- Le modèle économique des clubs amateurs présente souvent une vulnérabilité intrinsèque. La dépendance à une mosaïque de sources de revenus, dont plusieurs sont incertaines et fluctuantes (subventions sujettes aux décisions politiques, succès aléatoire des collectes de fonds, fragilité des commandites locales), combinée à la dépendance massive envers le travail bénévole ¹, crée une précarité financière pour de nombreuses structures. La diversification des sources de revenus est une stratégie de survie essentielle,

mais elle peut être difficile à mettre en œuvre efficacement, en particulier pour les petits clubs disposant de ressources humaines et administratives limitées. Cette situation exige une gestion financière rigoureuse et une recherche constante de financement pour assurer la continuité des activités et répondre aux besoins des membres.⁵

Conclusion et Recommandations Stratégiques

- **Synthèse:** L'analyse révèle un système sportif canadien complexe et multi-niveaux. La gouvernance est partagée entre le fédéral et les provinces/territoires, avec Sport Canada jouant un rôle directeur majeur via le financement et les politiques nationales. Le Comité Olympique Canadien est l'acteur central pour la haute performance et la représentation internationale, doté d'une structure de gouvernance élaborée et d'un modèle économique fortement axé sur le marketing. À la base, les milliers de clubs sportifs amateurs, majoritairement des OBNL animés par des bénévoles, assurent l'accès à la pratique sportive et jouent un rôle social crucial, mais font face à des défis de gouvernance et de financement importants. Ces différents paliers sont interconnectés par les flux financiers, les parcours de développement des athlètes et les cadres réglementaires.
- **Forces du Système:** Le Canada bénéficie d'une structure sportive organisée, d'un soutien public conséquent au sport, d'une culture du bénévolat dynamique et reconnue, et d'une tradition d'excellence sur la scène internationale.
- **Défis Identifiés:** Plusieurs défis persistent : la complexité inhérente à la gouvernance partagée peut nuire à la coordination et à l'efficacité ; le financement demeure une préoccupation majeure, tant pour la stabilité des ONS²¹ que pour la précarité de nombreux clubs ; l'accès équitable au sport pour tous les Canadiens reste un objectif à poursuivre malgré les initiatives existantes⁴ ; l'absence d'un système national robuste de collecte de données sur la participation et les clubs limite la capacité d'analyse et de planification ; et le renforcement des capacités de gouvernance au niveau local est nécessaire.
- **Recommandations Stratégiques Potentielles:**
 - **Coordination et Alignement:** Renforcer les mécanismes de dialogue et de planification conjointe entre Sport Canada, les gouvernements P/T, le COC/CPC, les ONS et les OPTS pour améliorer l'alignement stratégique et l'efficacité des investissements, notamment en clarifiant les rôles respectifs dans le continuum du développement sportif.
 - **Stabilité Financière:** Explorer des modèles de financement public plus

stables et prévisibles, potentiellement pluriannuels, pour les ONS et envisager des mécanismes pour renforcer la capacité financière des clubs amateurs (ex: soutien accru aux OPTS pour redistribution, facilitation de l'accès aux subventions).

- **Système d'Information National:** Investir dans le développement et la mise en œuvre d'un système national standardisé de collecte et de partage de données sur les licences, les clubs, la participation et les infrastructures sportives, afin de mieux comprendre le paysage sportif, d'identifier les lacunes et de mesurer l'impact des politiques.
- **Soutien à la Gouvernance Locale:** Développer et diffuser à plus grande échelle des programmes de formation, des outils pratiques et des ressources de soutien en matière de gouvernance, de gestion financière et de gestion des risques spécifiquement adaptés aux réalités des administrateurs bénévoles des clubs sportifs amateurs.
- **Équité, Inclusion et Sport Sécuritaire:** Poursuivre, renforcer et évaluer rigoureusement l'efficacité des initiatives visant à rendre le sport plus accessible, inclusif (pour les groupes sous-représentés) et sécuritaire (prévention du harcèlement, des abus et de la discrimination) à tous les niveaux du système.
- **Perspective d'Avenir:** Le sport demeure un vecteur puissant de développement individuel et collectif au Canada. Assurer la vitalité, la performance et l'intégrité du système sportif canadien, de la base communautaire jusqu'au sommet de l'élite internationale, nécessite une collaboration soutenue entre tous les acteurs et une volonté constante d'adaptation et d'amélioration face aux défis contemporains.

Sources des citations

1. Power of Sport: The True Sport Report 2022 - Canadian Centre for Ethics in Sport, consulté le avril 21, 2025, <https://cces.ca/sites/default/files/content/docs/2024-01/cces-true-sport-report-2022-acc-en.pdf>
2. cces.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://cces.ca/sites/default/files/content/docs/2024-04/cces-true-sport-report-2022-acc-fr.pdf>
3. Sport Canada et l'encadrement public de la participation et de l'excellence sportives - Library of Parliament, consulté le avril 21, 2025, https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/202012E

4. Programme de soutien au sport - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/soutien-sport.html>
5. Canadian Sport 101 - The Sport Information Resource Centre, consulté le avril 21, 2025, <https://sirc.ca/canadian-sport-101/>
6. National Sport Organizations - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/sport-organizations/national.html>
7. Canadian Olympic Committee (COC)/Comité olympique canadien (COC) / David Shoemaker, CEO and Secretary General - 12-Month Lobbying Summary, consulté le avril 21, 2025, <https://lobbycanada.gc.ca/app/secure/ocl/lrs/do/clntSmmry?sMdkY=1728980807877&clientOrgCorpNumber=365801>
8. Sport Canada - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_Canada
9. Sport - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/en/services/culture/sport.html>
10. Role of Sport Canada, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/en/canadian-heritage/services/role-sport-canada.html>
11. Gouvernance - Equestrian Canada, consulté le avril 21, 2025, <https://equestrian.ca/fr/governance/>
12. Analyse économique du système sportif fédéré québécois - Bibliothèque Électronique en Loisir, consulté le avril 21, 2025, https://bel.uqtr.ca/id/eprint/1832/1/etude_analyse_economique_sport_gc.pdf
13. La gouvernance dans les organisations d'affiliation | SIRC | Blog, consulté le avril 21, 2025, <https://sirc.ca/fr/blogue/gouvernance-dans-organisations-daffiliation/>
14. Sport Canada and the Public Policy Framework for Participation and Excellence in Sport, consulté le avril 21, 2025, https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/en_CA/ResearchPublications/202012E
15. Politiques et procédures – Programme d'aide aux athlètes - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/financement/aide-aux-athletes/politiques-procedures.html>
16. Sport Canada - AthletesCAN, consulté le avril 21, 2025, <https://athletescan.ca/fr/sport-canada-2/>
17. Organismes nationaux de sport - Financement 2022/2023 - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/organismes-sportifs/nationaux/financement.html>
18. nso.olympic.ca, consulté le avril 21, 2025, https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/09/Canadian_Sports_Governance_Code_FR.pdf
19. CANADIAN SPORT GOVERNANCE CODE, consulté le avril 21, 2025, https://nso.olympic.ca/wp-content/uploads/2021/10/Canadian_Sports_Governance_Code.pdf

20. Organismes nationaux de sport - Canada.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien/services/organismes-sportifs/nationaux.html>
21. Le Comité olympique canadien et le Comité paralympique canadien dévoilent leur demande en vue du budget 2024 - Équipe Canada | Site officiel de l'équipe olympique, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/presse/le-comite-olympique-canadien-et-le-comite-paralympique-canadien-devoilent-leur-demande-en-vue-du-budget-2024/>
22. Comité olympique canadien - Wikipédia, consulté le avril 21, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_olympique_canadien
23. COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN - Canadian Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ca/wp-content/uploads/sites/2/2014/06/coc-2010-ar-110420-final-french.pdf>
24. About Us - Team Canada - Canadian Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/>
25. Équipe Canada | Site ... - Aperçu du Comité olympique canadien, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/comite-olympique-canadien/>
26. Rôle du COC - Équipe Canada | Site officiel de l'équipe olympique, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/comite-olympique-canadien/role-du-coc/>
27. Canadian Olympic Committee - Trew Knowledge Inc., consulté le avril 21, 2025, <https://trewknowledge.com/work/canadian-olympic-committee/>
28. Canadian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Canadian_Olympic_Committee
29. Comité olympique canadien - The Canadian Encyclopedia, consulté le avril 21, 2025, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/comite-olympique-canadien>
30. Home - Team Canada - Official Olympic Team Website, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ca/>
31. Gouvernance - Équipe Canada | Site officiel de l'équipe olympique, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/comite-olympique-canadien/gouvernance/>
32. L'équipe de la haute direction - Comité olympique canadien, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/comite-olympique-canadien/gouvernance/lequipe-de-la-haute-direction/>
33. Canada - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/cio/canada>
34. Session - Team Canada - Canadian Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ca/canadian-olympic-committee/governance/session/>
35. olympic.ca, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ca/wp-content/uploads/2024/06/Canadian-Olympic-Committee-2023-FS-FINAL-FR.pdf>
36. Qui nous sommes - Équipe Canada | Site officiel de l'équipe olympique, consulté le avril 21, 2025, <https://olympique.ca/fondation/qui-nous-sommes/>
37. La pratique des sports au Canada, consulté le avril 21, 2025, <https://publications.gc.ca/collections/Collection/CH24-1-2000-1F.pdf>

38. GUIDE DE GESTION ET D'OPÉRATIONS DE CLUB CANADA SOCCER, consulté le avril 21, 2025, https://canadasoccer.com/wp-content/uploads/club_licensing_program/CanadaSoccer_Guide_to_Management_Operations_FR.pdf?file=pdffilename
39. Notre mission | Olympiques Spéciaux Canada, consulté le avril 21, 2025, <https://www.specialolympics.ca/fr/propos/mission>
40. Faits et statistiques - ParticipACTION, consulté le avril 21, 2025, <https://www.participaction.com/fr/la-science/faits-et-statistiques/>
41. Soutien financier du programme Du sport en plus, consulté le avril 21, 2025, <https://conseilsportmontreal.ca/soutien-financier-du-programme-du-sport-en-plus/>
42. Plonger dans les données : la pratique du sport au Canada, consulté le avril 21, 2025, <https://www.statcan.gc.ca/o1/fr/plus/4863-plonger-dans-les-donnees-la-pratique-du-sport-au-canada>
43. Démarrer un OSBL : quel type d'organisme vous convient le mieux? - Éducaloi, consulté le avril 21, 2025, <https://educaloi.gc.ca/capsules/demarrer-un-osbl-quel-type-dorganisme-vous-convient-le-mieux/>
44. Code de gouvernance des organismes à but non lucratif (OBNL) québécois de sport et de loisir | Ministère de l'Éducation, consulté le avril 21, 2025, <https://www.education.gouv.qc.ca/organismes-de-loisir-et-de-sport/code-de-gouvernance/code-de-gouvernance-des-organismes-a-but-non-lucratif-obnl-quebecois-de-sport-et-de-loisir/>
45. Guide de gouvernance pour les organismes à but non lucratif du milieu du sport et du loisir au Québec, consulté le avril 21, 2025, <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/education/Sport-Loisir-Plein-air/encadrement-gouvernance-gestion/Guide-gouvernance-SLAPPA.pdf>
46. Politiques générales de gouvernance d'une corporation - Sports Québec, consulté le avril 21, 2025, https://www.sportsquebec.com/wp-content/uploads/2022/10/RLSQ_Guide_Politiques_gouvernance_Final.pdf
47. Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif (LC 2009, ch. 23), consulté le avril 21, 2025, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/c-7.75/TexteComple.html>
48. Création d'une organisation à but non lucratif, consulté le avril 21, 2025, <https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/organisations-but-non-lucratif/creation-dune-organisation-but-non-lucratif>
49. Le sport en quelques chiffres, consulté le avril 21, 2025, https://crdla-sport.franceolympique.com/cnar/fichiers/File/fiche_le_sport_en_quelques_chiffres_crdla_sport_122022.pdf
50. La gouvernance des organisations sportives : bilan et perspectives - Serval, consulté le avril 21, 2025, https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_CA6A41DEBD6C.P001/REF.pdf
51. Gouvernance dans les organismes de sport et de loisir, consulté le avril 21, 2025, <https://www.quebec.ca/tourisme-et-loisirs/encadrement-gouvernance-gestion-loisir-sport/gouvernance-organisme-sport-loisir>

52. Soccer Québec - Wikipédia, consulté le avril 21, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Soccer_Qu%C3%A9bec
53. RAPPORT ANNUEL 2023-2024 - RSEQ, consulté le avril 21, 2025, https://rseq.ca/media/2947434/rapport_annuel-2023-2024-24-.pdf
54. Rapport annuel 2023 - Sports Québec, consulté le avril 21, 2025, https://www.sportsquebec.com/wp-content/uploads/2024/04/RapportAnnuel_SportsQc_2023.pdf
55. Les Chiffres clés du sport 2023 | INJEP, consulté le avril 21, 2025, <https://injep.fr/wp-content/uploads/2024/03/Chiffres-cles-sport-2023.pdf>
56. Recensement des licences et clubs sportifs 2023 - INJEP, consulté le avril 21, 2025, <https://injep.fr/donnee/recensement-des-licences-et-clubs-sportifs-2023/>
57. Panorama des licences sportives dans les fédérations olympiques de Paris 2024 - Insee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8070743>
58. Données géocodées issues du recensement des licences et clubs auprès des fédérations sportives agréées par le ministère chargé des sports - data.gouv.fr, consulté le avril 21, 2025, <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/donnees-geocodees-issues-du-recensement-des-licences-et-clubs-aupres-des-federations-sportives-agreees-par-le-ministere-charge-des-sports/>



Act for Sport

La solution publicitaire du sport amateur.

En savoir plus →



AI Bright

Accompagne les pratiquants de fitness en corrigeant leur posture et mouvements via une caméra connectée à l'IA.

En savoir plus →



AIA Sports

Outil de statistiques sportives et des logiciels d'analyse vidéo multisports.

En savoir plus →



Airfit

Plateaux sportifs multigénérationnels en accès libre et connectés à une application de coaching virtuel.

En savoir plus →



ALKÉ

Marque de mode et d'équipements sportifs. Une marque pensée par des femmes, pour les femmes.

En savoir plus →



ALL SPONSORED

Permet aux clubs amateurs d'accéder au sponsoring sportif tout en justifiant l'impact auprès des annonceurs.

En savoir plus →



Aminogram

Conçoit des dispositifs médicaux d'analyse corporelle et des compléments alimentaires haut de gamme pour les professionnels.

[En savoir plus](#) →



Anybuddy

Application qui permet de réserver en temps réels des terrains de Tennis, Padel, Badminton et Squash.

[En savoir plus](#) →



Apnea Sub

Créer des équipements d'apnée sous-marine innovants, sûrs et performants en adéquation avec l'écosystème marin.

[En savoir plus](#) →



Appli en Direct

Application personnalisable et évolutive, pour offrir à votre communauté une expérience engageante et adaptée.

[En savoir plus](#) →



Arenametrix

Plateforme data-marketing omnicanale à destination des acteurs du monde du sport, de la culture et de l'évènementiel.

[En savoir plus](#) →



ArtDesignStory

Tableaux connectés à la pointe de la technologie (AR, 3D, blockchain).

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport au Japon : Cadre National, Comité Olympique et Clubs Sportifs

Introduction

Le présent rapport a pour objectif de fournir une analyse exhaustive de la structure organisationnelle du sport au Japon. Il examine le cadre de gouvernance national, le rôle et le fonctionnement du Comité Olympique Japonais (JOC), ainsi que le paysage diversifié des clubs sportifs, des structures scolaires traditionnelles aux initiatives communautaires modernes et aux entités professionnelles.

Le Japon possède une culture sportive unique, caractérisée par la coexistence des arts martiaux traditionnels, tels que le judo et le kendo, avec des sports modernes et occidentaux extrêmement populaires comme le baseball et le football.¹ Reconnu comme une puissance sportive mondiale, le pays a démontré sa capacité à organiser des événements internationaux majeurs, notamment les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020.² Ces événements, ainsi qu'une vision stratégique gouvernementale, ont contribué à positionner le sport non seulement comme une activité de loisir et de santé, mais aussi comme une industrie à part entière et un outil au service d'objectifs sociétaux plus larges, tels que la revitalisation régionale et économique.¹

L'organisation du sport japonais repose sur une interaction complexe entre plusieurs entités clés. Au niveau gouvernemental, le Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, des Sciences et de la Technologie (MEXT) a historiquement joué un rôle central, complété depuis 2015 par l'Agence Japonaise du Sport (JSA), créée pour assurer une promotion et une coordination plus transversales des politiques sportives.¹ Le Comité Olympique Japonais (JOC) est l'organe central du mouvement olympique national.¹ D'autres organismes nationaux majeurs, tels que le Japan Sport Council (JSC)² et la Japan Sport Association (JSPO)¹, jouent des rôles cruciaux dans le financement, la gestion des infrastructures, le soutien à la haute performance et la promotion du sport pour tous. Les Fédérations Sportives Nationales (NFs) sont responsables du développement de leurs disciplines respectives.¹ Enfin, le système de clubs sportifs est particulièrement varié, incluant les clubs scolaires (*bukatsu*), les clubs communautaires (traditionnels et *Sogo-gata*), les clubs privés et les équipes d'entreprise (*jitsugyōdan*).⁶

Ce rapport explorera successivement le cadre de gouvernance national, le

fonctionnement détaillé du JOC, et le paysage multiforme des clubs sportifs, en analysant leurs missions, structures, relations avec les parties prenantes et modèles économiques.

Section 1 : Le Cadre National de Gouvernance du Sport au Japon

1.1 La Supervision Gouvernementale : MEXT et l'Agence Japonaise du Sport (JSA)

La supervision étatique du sport au Japon est principalement assurée par le Ministère de l'Éducation, de la Culture, des Sports, des Sciences et de la Technologie (MEXT) et, plus récemment, par l'Agence Japonaise du Sport (JSA).

Historiquement, le MEXT a été l'acteur gouvernemental central pour le sport, intégrant son administration dans ses larges responsabilités couvrant l'éducation, la culture et la science.¹² Son rôle comprenait la coordination globale des politiques, la supervision de l'enseignement supérieur (y compris les aspects liés aux sciences du sport), la promotion des écoles privées, et la gestion des affaires internationales pertinentes pour le sport.¹² Le MEXT a également joué un rôle clé dans la formulation de la Loi Fondamentale sur le Sport (Basic Act on Sport) en 2011, qui a redéfini les principes et les orientations de la politique sportive nationale.⁶

Cependant, reconnaissant la nécessité d'une approche plus intégrée et dynamique, le gouvernement japonais a créé l'Agence Japonaise du Sport (JSA) en octobre 2015.¹ Établie comme un bureau externe du MEXT², sa création répondait à plusieurs impératifs : assurer une promotion complète de l'administration sportive, renforcer la collaboration entre les ministères concernés (notamment MEXT, Ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales, et Ministère des Affaires étrangères), réduire les chevauchements bureaucratiques et améliorer l'efficacité globale.² L'élan généré par l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 a également été un catalyseur majeur pour cette réforme administrative.²

La mission de la JSA est ambitieuse : réaliser, à travers le sport, une société où les individus sont en bonne santé physique et mentale et mènent une vie culturelle épanouie tout au long de leur existence.² Ses objectifs incluent la garantie d'opportunités sportives pour tous les citoyens, la promotion d'une société saine et à longue durée de vie, la contribution à la revitalisation régionale et économique par le sport¹, l'amélioration de la compétitivité internationale², et la promotion de l'Olympisme et du handisport.²

Structurellement, la JSA est dirigée par un Commissaire et comprend plusieurs divisions spécialisées (Politique, Sport pour la Santé, Sport Communautaire, Sport de Compétition, Affaires Internationales, Jeux Olympiques et Paralympiques, etc.).¹¹ Ces divisions sont chargées de la planification politique (via le Plan Fondamental pour le Sport), de la promotion du sport communautaire et pour tous (projet "Sport in Life", soutien aux clubs *Sogo-gata*, réforme des *bukatsu*), des initiatives de santé, du renforcement du sport de compétition (soutien aux NFs, centres d'entraînement nationaux), des échanges internationaux, de la promotion de l'antidopage, de la gestion des installations et de la garantie de l'intégrité et de la bonne gouvernance dans le sport.¹¹ La JSA dispose d'un budget conséquent (environ 180 milliards JPY, soit 1,24 milliard USD, mentionné dans ¹) et agit comme un "navigateur", coordonnant les politiques sportives entre les ministères pertinents.²

Bien que la JSA opère au sein du MEXT, elle possède un mandat de coordination élargi.² Certaines compétences, comme l'éducation physique scolaire, relèvent d'une juridiction partagée entre la JSA et les bureaux d'éducation du MEXT.¹¹ La création de la JSA marque une élévation stratégique du sport au sein de la politique gouvernementale japonaise. Plutôt que d'être principalement une composante de l'éducation (le focus traditionnel du MEXT), le sport est désormais abordé de manière intégrée, englobant la santé, le développement régional, la croissance économique et la diplomatie internationale. Cette évolution reflète la reconnaissance du caractère intersectoriel de l'impact du sport, nécessitant un effort gouvernemental dédié et coordonné. Le fait que cette agence ait été établie en 2015, dans la perspective des Jeux de Tokyo 2020 ², suggère également que les grands événements internationaux peuvent servir de puissants leviers pour des réformes administratives et politiques nationales significatives, fournissant une impulsion politique et une échéance concrète pour rationaliser l'administration sportive.

1.2 Les Organisations Sportives Nationales Clés : Japan Sport Council (JSC) et Japan Sport Association (JSPO)

Aux côtés des instances gouvernementales directes (MEXT et JSA), deux organisations nationales jouent des rôles fondamentaux dans le système sportif japonais : le Japan Sport Council (JSC) et la Japan Sport Association (JSPO).

Le Japan Sport Council (JSC) est une Agence Administrative Indépendante (Incorporated Administrative Agency), établie par la loi (Act No. 162 of 2002).²¹ Ses objectifs principaux sont la promotion du sport, l'amélioration de la santé des enfants

scolarisés, la gestion efficace des installations sportives nationales (comme le Nouveau Stade National, le Centre National d'Entraînement - NTC), la fourniture d'une assistance nécessaire à la promotion du sport (y compris la distribution de financements), la couverture des accidents scolaires, la conduite de recherches et la collecte de documentation sportive.²¹ Un rôle majeur du JSC est la gestion de la Loterie pour la Promotion du Sport (connue sous le nom de "toto" ou "BIG") et l'allocation de ses bénéfices sous forme de subventions.¹ Le JSC abrite également le High Performance Sport Center (HPSC), un pôle essentiel pour le sport de haut niveau, en collaboration étroite avec le JOC, le Comité Paralympique Japonais (JPC) et les NFs.¹¹ Sa vision est encapsulée dans son message institutionnel : "Raise the Future with the Power of Sport" (Élever l'avenir avec la puissance du sport).²¹

La **Japan Sport Association (JSPO)**, anciennement Japan Sports Association (JASA), est une fondation d'intérêt public majeure et l'organisation faîtière principale du sport non-gouvernemental au Japon.¹ Sa mission est de contribuer à une société idéale où le sport est accessible à tous, de promouvoir la culture sportive, ainsi que la paix et l'amitié par le sport.²⁴ Sa structure est vaste : elle regroupe plus de 60 Fédérations Sportives Nationales membres et les 47 Associations Sportives Préfectorales.²⁴ Ses activités clés comprennent l'organisation du Festival National des Sports et des Sports Masters Japan (pour les vétérans), le développement des Clubs Sportifs Juniors et des Clubs Sportifs Communautaires Complets (*Sogo-gata*), la formation et la certification des entraîneurs, la recherche en médecine et sciences du sport, la promotion du fair-play et de l'intégrité (lutte contre les abus), et les échanges internationaux.²⁴ La JSPO joue un rôle particulièrement crucial dans le développement du sport communautaire et de masse.²⁴

Les dynamiques relationnelles entre ces entités montrent une division fonctionnelle du travail. La JSA définit les orientations politiques nationales. Le JSC agit comme un bras opérationnel et financier clé, gérant les infrastructures majeures et les fonds de la loterie. La JSPO fonctionne comme l'organisation non-gouvernementale principale, coordonnant les NFs et animant les initiatives de sport communautaire et de masse. Des collaborations existent : le JSC travaille avec la JSPO et les NFs²³, la JSA promeut les clubs communautaires souvent soutenus par la JSPO¹¹, et le JOC et la JSPO coordonnent la supervision des NFs.¹ Cette structure suggère une tentative organisée de couvrir l'ensemble du spectre sportif, de l'élite à la base. Le recours à une Agence Administrative Indépendante (JSC) et une Fondation d'Intérêt Public (JSPO) aux côtés de l'administration gouvernementale directe (JSA) témoigne d'un modèle de gouvernance hybride. Ce modèle s'appuie sur des organismes semi-autonomes,

bénéficiant potentiellement d'une plus grande flexibilité opérationnelle tout en poursuivant des objectifs d'intérêt public définis par la loi ou leurs statuts, et sur des réseaux associatifs établis (JSPO). Cette structure mixte offre potentiellement de la souplesse mais nécessite des mécanismes de coordination forts, rôle dévolu en partie à la JSA en tant que "navigateur".²

1.3 Le Rôle des Fédérations Sportives Nationales (NFs)

Les Fédérations Sportives Nationales (NFs), également appelées Organismes Nationaux de Gouvernance du Sport (NGBs), constituent les piliers de la pratique sportive organisée au Japon. Elles sont responsables de la gouvernance, du développement et de la promotion de leurs disciplines sportives spécifiques sur l'ensemble du territoire national.¹⁷ Le Japon compte un nombre important de NFs, affiliées au JOC (34 fédérations d'été et 6 d'hiver listées dans ¹⁷) et à la JSPO (plus de 60 NFs membres ²⁴).

Leurs fonctions essentielles comprennent la formation et le développement des athlètes à tous les niveaux (de la base à l'élite), l'organisation des compétitions nationales, la sélection des équipes nationales pour les événements internationaux (y compris les Jeux Olympiques, selon les critères du JOC), la gestion des règlements techniques de leur sport, et la collaboration avec les Fédérations Internationales (IFs), le JOC, le JPC, la JSA, le JSC et la JSPO.¹

Les NFs sont les membres principaux du JOC et de la JSPO, constituant la majorité votante au sein des structures du Comité National Olympique, conformément aux principes de la Charte Olympique.¹ Le JOC coordonne avec les NFs la sélection et la préparation des équipes olympiques ¹⁷, tandis que la JSPO agit comme une organisation faîtière offrant coordination et soutien.²⁴ Elles entretiennent également des relations étroites avec les instances gouvernementales (JSA) et le JSC, recevant un soutien financier et logistique pour les programmes de haute performance, le renforcement des athlètes et le développement organisationnel.⁷ La JSA encourage activement la réforme de la gouvernance des NFs (via le "Governance Code") et soutient le renforcement de leur base organisationnelle.¹¹

Le financement des NFs provient de sources variées. Les subventions gouvernementales ou du JSC existent, mais les fonds publics ne représentaient qu'environ 18% des revenus de plus de 70 NFs en 2020.¹ La part la plus importante de leurs revenus provenait des activités commerciales (parrainages, événements, etc.), atteignant 63% en 2020.¹ Les cotisations des membres et d'éventuelles contributions

du JOC ou de l'IOC complètent ce tableau.³⁶ Cette structure financière, où les revenus commerciaux prédominent largement sur les subventions publiques pour de nombreuses NFs, est notable. Elle découle en partie de la Loi Fondamentale sur le Sport qui incitait les NFs à développer des plans d'affaires pour générer de nouvelles sources de revenus.¹ Cela suggère une forte orientation vers la commercialisation et la professionnalisation, encouragée par les politiques publiques. Cependant, cette dépendance accrue vis-à-vis des revenus autogénérés favorise probablement les sports bénéficiant d'une grande visibilité médiatique et d'un fort attrait commercial (comme le football ou le baseball), créant potentiellement des disparités financières importantes avec les sports moins populaires ou moins commercialisables, malgré les subventions publiques visant à atténuer ces écarts.¹³

Section 2 : Le Comité Olympique Japonais (JOC) : Structure et Opérations

2.1 Mission, Objectifs et Vision Stratégique

Le Comité Olympique Japonais (Nippon Orinpikku linkai - JOC) est l'organisation centrale du mouvement olympique au Japon, reconnu par le Comité International Olympique (IOC) depuis 1912.¹⁸

Sa **mission principale** officielle est double : sélectionner et envoyer les délégations japonaises aux Jeux Olympiques et à d'autres compétitions internationales majeures, et promouvoir le Mouvement Olympique sur le territoire japonais.¹⁷ Cette mission fondamentale s'aligne sur le rôle dévolu aux Comités Nationaux Olympiques (CNOs) par la Charte Olympique.³⁷

Au-delà de cette mission centrale, les activités du JOC révèlent des **objectifs plus larges**. Il vise à améliorer la compétitivité internationale du Japon dans le sport de haut niveau.²⁰ Il s'investit dans le développement des ressources humaines capables d'influencer les instances sportives internationales, notamment via son programme JOC International Sports Leader Academy (JISLA).³⁸ Le JOC œuvre à la promotion des valeurs olympiques (excellence, amitié, respect) et de l'Olympisme.² Il participe activement à la diplomatie sportive par des échanges et la signature d'accords de coopération avec d'autres CNOs.³⁸ Le soutien aux efforts antidopage²⁰, la promotion de la diversité et de l'inclusion (par exemple, via un partenariat avec Pride House Tokyo pour les questions LGBTQ+)³⁸, et la lutte contre la violence dans le sport²⁰ font également partie de ses priorités. Enfin, le JOC joue un rôle clé dans le soutien aux candidatures japonaises pour l'organisation des Jeux Olympiques.⁴

Le JOC a défini une **vision stratégique** à long terme, intitulée "**JOC Vision 2064**", formulée en août 2021.²⁰ Cette vision ambitionne de "chérir, créer et transmettre la valeur du sport" afin de contribuer à une société meilleure. Elle se projette délibérément vers l'avenir, en ciblant la génération marquée par l'expérience des Jeux de Tokyo 2020.²⁷ Le premier Plan à Moyen Terme du JOC (2022-2024) sert de feuille de route pour la mise en œuvre de cette vision.²⁷

Il apparaît clairement que le rôle du JOC dépasse largement la simple participation aux Jeux Olympiques. Il s'affirme comme un acteur influent dans la mise en œuvre des politiques sportives nationales, un vecteur de la diplomatie sportive japonaise et un promoteur actif de valeurs sociales spécifiques (diversité, inclusion, intégrité) à travers le prisme du Mouvement Olympique. Ses programmes de formation de leaders³⁸ et ses accords bilatéraux³⁸ témoignent de cette volonté d'agir sur la scène internationale et de renforcer les capacités nationales. La "**JOC Vision 2064**"²⁷, par son horizon temporel exceptionnellement long et son focus sur la transmission des valeurs à la prochaine génération, suggère une ambition profonde d'ancrer l'héritage olympique et les bienfaits du sport dans la société japonaise sur le long terme, liant explicitement le sport au bien-être sociétal.

2.2 Gouvernance et Structure Organisationnelle

Le JOC est une organisation à but non lucratif¹⁷, reconnue par l'IOC¹⁷, et basée à Tokyo, au Japan Sport Olympic Square.¹⁶

Sa **direction** est assurée par un Président, actuellement M. Yasuhiro Yamashita (également membre de l'IOC), et un Secrétaire Général, M. Mitsugi Ogata (selon la source la plus récente,⁴⁰ bien que d'autres sources plus anciennes mentionnent M. Ichiro Hoshino¹⁶). La structure dirigeante comprend également plusieurs Vice-Présidents et des Auditeurs chargés de la surveillance financière et de la conformité.¹⁶

Le principal organe de gouvernance est le **Conseil Exécutif (Executive Board)**. Sa composition est détaillée dans le tableau ci-dessous (basé sur les informations d'avril 2024⁴⁰). Il inclut le Président, les Vice-Présidents, le Secrétaire Général, des Membres Seniors du Conseil Exécutif, et de nombreux Membres du Conseil Exécutif. On note la présence significative de membres actuels de l'IOC (MM. Yamashita, Ota, Watanabe) et de nombreux anciens athlètes de haut niveau.⁴⁰ Il existe également une instance appelée "Senior Executive Board".¹⁶

Tableau 1 : Composition du Conseil Exécutif du JOC (Avril 2024)

Titre	Nom	Notes
Président	YAMASHITA Yasuhiro	Membre de l'IOC
Vice-Présidente	MITSUYA Yuko	Ancienne Athlète (?)
Vice-Président	SAKAI Kunihiko	
Vice-Président	YOKOI Yutaka	
Secrétaire Général	OGATA Mitsugi	
Membre Senior Conseil Exécutif	KITANO Takahiro	
Membre Senior Conseil Exécutif	KOTANI Mikako	Ancienne Athlète
Membre Senior Conseil Exécutif	HOSHI Kaori	
Membre Conseil Exécutif	ARAKI Erika	Ancienne Athlète
Membre Conseil Exécutif	ITO Hidehito	
Membre Conseil Exécutif	IWABUCHI Kensuke	
Membre Conseil Exécutif	ENDO Toshiaki	
Membre Conseil Exécutif	OTA Yuki	Membre de l'IOC, Ancien Athlète
Membre Conseil Exécutif	OKAMOTO Tomoaki	

Membre Conseil Exécutif	KURIHARA Mitsue	
Membre Conseil Exécutif	SUGIYAMA Fumino	
Membre Conseil Exécutif	SUZUKI Daichi	Ancien Athlète
Membre Conseil Exécutif	SUTO Miwa	
Membre Conseil Exécutif	TAGUCHI Aki	Paralympienne
Membre Conseil Exécutif	TANIMOTO Ayumi	Ancienne Athlète
Membre Conseil Exécutif	DOHI Michiko	
Membre Conseil Exécutif	HARADA Masahiko	Ancien Athlète
Membre Conseil Exécutif	HATTORI Michiko	
Membre Conseil Exécutif	FURUYA Toshihiko	
Membre Conseil Exécutif	MATSUDA Takeshi	Ancien Athlète
Membre Conseil Exécutif	MIZUTORI Hisashi	Ancien Athlète
Membre Conseil Exécutif	MURAI Mitsuru	
Membre Conseil Exécutif	YAGI Yuri	
Membre Conseil Exécutif	RAITA Kyoko	
Membre Conseil Exécutif	WATANABE Morinari	Membre de l'IOC

Auditrice	KUDO Yoko	
Auditeur	TERADA Masahiro	
Auditrice	NUSHI Junko	

Source : Site web du JOC⁴⁰, informations datées du 15 avril 2024. Les notes sur les anciens athlètes sont indicatives.

Bien qu'une liste exhaustive des **comités** ne soit pas fournie dans les documents consultés⁴⁰, leur existence peut être déduite des activités et de la structure du JOC. On peut raisonnablement supposer l'existence de comités dédiés à la sélection des athlètes et à la performance, aux relations internationales (gestion du JISLA, accords CNOs), aux finances et au marketing, à l'éthique, à l'antidopage et à l'intégrité (domaines explicitement mentionnés²⁰), aux aspects médicaux et scientifiques, à la préparation des Jeux, à la promotion du Mouvement Olympique (Journée Olympique, etc.²⁰), et à la diversité et l'inclusion.³⁸ Des mentions de comités spécifiques passés existent, comme le Comité des Sports ou le Comité de l'Entourage.¹⁶

Le **processus décisionnel** repose vraisemblablement sur le Conseil Exécutif, qui prend les décisions majeures en s'appuyant sur les recommandations des comités spécialisés. L'autorité ultime pourrait revenir à une Assemblée Générale, composée majoritairement de représentants des NFs, conformément aux principes de la Charte Olympique.²⁸ Les politiques spécifiques, comme la sélection des équipes, impliquent une recommandation formelle des NFs concernées, suivie d'une validation par le JOC.²⁷

Les Fédérations Nationales (NFs) (voir liste en 13 et ²⁶) constituent la base des membres du JOC.¹⁷

La composition du Conseil Exécutif du JOC est révélatrice. La présence de plusieurs membres de l'IOC⁴⁰ assure une connexion forte et une influence potentielle au sein du mouvement olympique international. Parallèlement, l'inclusion de nombreux anciens athlètes de renom⁴⁰ suggère une volonté d'intégrer la perspective des athlètes au cœur de la gouvernance, influençant potentiellement les politiques relatives à leur bien-être et à leur performance. Cette structure de direction combine

ainsi stratégiquement une connectivité internationale et une sensibilité aux enjeux des athlètes.

2.3 L'Écosystème des Parties Prenantes

Le JOC évolue au sein d'un réseau dense de parties prenantes nationales et internationales, nécessitant une coordination et une collaboration constantes.

- **Gouvernement (MEXT/JSA) :** La relation est décrite comme collaborative, particulièrement visible lors de grands projets comme la préparation des Jeux de Tokyo 2020⁴ et dans le domaine du développement du sport de haut niveau.¹³ Les politiques de la JSA soutiennent les objectifs de compétitivité internationale du JOC.¹¹ Les activités du JOC s'alignent souvent sur les initiatives gouvernementales ou en bénéficient (ex : programme Sport for Tomorrow³⁸, projets conjoints⁴²). Le soutien financier du gouvernement est crucial, surtout pour l'accueil des Jeux.⁴³ Le JOC est tenu de coopérer avec les efforts gouvernementaux.⁴¹
- **Fédérations Nationales (NFs) :** C'est la relation fondamentale. Les NFs sont membres du JOC¹⁷ et responsables du développement de leur sport.¹⁷ Le JOC dépend des NFs pour la recommandation des athlètes²⁷ et collabore avec elles pour l'entraînement et le soutien.¹ Les programmes du JOC comme le JISLA visent à renforcer les capacités internationales des NFs.³⁸ Le JOC peut aussi fournir un soutien financier aux NFs.³⁶
- **Comité International Olympique (IOC) :** Le JOC est le CNO reconnu pour le Japon, opérant sous l'égide de la Charte Olympique.¹⁷ Il reçoit des contributions financières substantielles de l'IOC, issues de la redistribution des revenus des droits de diffusion et du programme de sponsoring mondial TOP.⁴³ Le JOC participe aux initiatives et forums de l'IOC.³⁸
- **Fédérations Internationales (IFs) :** Le JOC travaille dans le cadre défini par les IFs pour les règlements sportifs et les processus de qualification olympique.²⁹ Le programme JISLA du JOC vise à accroître l'influence japonaise au sein des IFs.³⁸
- **Japan Sport Council (JSC) :** La collaboration est étroite, notamment concernant les installations de haute performance (NTC) et les systèmes de soutien aux athlètes (HPSC).¹³ Les flux de financement gérés par le JSC (loterie, fonds) bénéficient probablement aux objectifs du JOC, directement ou indirectement.³³ Des projets conjoints sont menés.⁴²
- **Japan Sport Association (JSPO) :** Le JOC coordonne avec la JSPO la supervision des NFs.¹ La JSPO se concentre davantage sur la participation de masse, complétant l'orientation élite du JOC.²⁴

- **Sponsors** : Le JOC dépend de partenariats et de parrainages pour son financement.²⁰ Il s'agit probablement de partenaires nationaux soutenant "Team Japan", distincts des sponsors locaux des comités d'organisation des Jeux (OCOG) mais pouvant bénéficier localement du programme TOP de l'IOC.⁴³
- **Public** : Le JOC cherche à mobiliser le public via des événements (Concert Olympique, Course de la Journée Olympique²⁰) et des campagnes ("Everyone Unite"³⁸) pour susciter le soutien à l'équipe nationale et au Mouvement Olympique. Le soutien public est jugé indispensable.⁴

L'efficacité du JOC dépend largement de sa capacité à naviguer dans ce réseau complexe. Ses relations avec le gouvernement (JSA/MEXT) et le JSC semblent particulièrement critiques pour l'accès aux ressources financières et l'alignement sur les politiques de haute performance. Simultanément, sa connexion avec les NFs est absolument fondamentale pour disposer d'un vivier d'athlètes compétitifs. Le succès du JOC repose donc sur une gestion habile de ces interdépendances.

2.4 Cadre Financier : Flux de Revenus et Modèle Économique

En tant qu'organisation à but non lucratif¹⁷, l'objectif financier principal du JOC est de **lever des fonds** pour envoyer les athlètes japonais aux compétitions olympiques et internationales.¹⁷

Ses **flux de revenus** identifiés comprennent :

- **Contributions de l'IOC** : Une part significative provient de la redistribution par l'IOC des revenus générés par les droits de diffusion télévisée et le programme mondial de parrainage TOP.⁴³ Pour l'OCOG de Tokyo 2020, la contribution de l'IOC s'élevait à 86,8 milliards JPY et celle des sponsors TOP à 56,9 milliards JPY.⁴³ Le JOC reçoit une part des distributions de l'IOC destinées aux CNOs.⁵⁰
- **Parrainages/Partenariats Nationaux** : Le JOC établit ses propres partenariats nationaux (mentionnés comme "Partners" sur son site²⁰). Ces sponsors soutiennent spécifiquement "Team Japan" et sont distincts des sponsors locaux recrutés par les comités d'organisation des Jeux (qui furent exceptionnellement élevés pour Tokyo 2020 : 376,1 milliards JPY⁴³).
- **Financement/Subventions Gouvernementales** : Bien que le budget direct du JOC ne soit pas détaillé, le soutien gouvernemental est manifeste à travers la collaboration⁴, le financement d'initiatives de haute performance bénéficiant aux objectifs du JOC¹¹, et la prise en charge d'une partie substantielle des coûts liés à l'accueil des Jeux.⁴³ Des subventions du JSC (via la loterie ou le fonds de

promotion du sport) peuvent également être allouées au JOC ou aux activités/NFs qu'il soutient.³³

- **Collecte de Fonds/Dons** : Implicite du fait de son statut non lucratif et de sa mission.¹⁷
- **Licences/Merchandising** : Revenus potentiels liés à la marque "Team Japan" et à son emblème ³⁸, bien que distincts des licences gérées par les OCOGs.⁴⁴

Les **principaux postes de dépenses** (inférés) incluent le soutien aux athlètes et l'envoi des délégations (mission première ¹⁷), les coûts opérationnels de l'organisation, le financement de ses programmes (JISLA, Journée Olympique, etc. ²⁰), d'éventuelles contributions aux NFs ³⁶, et le financement des initiatives antidopage et d'intégrité.²⁰

En résumé, le **modèle économique** du JOC repose sur un mélange de sources de financement internationales (IOC) et nationales, incluant des partenariats d'entreprise et un soutien gouvernemental significatif, direct ou indirect, particulièrement accentué autour de la haute performance et de la participation aux Jeux.

La santé financière du JOC apparaît fortement liée au cycle olympique. Les distributions de l'IOC ⁴³ et l'intérêt des sponsors nationaux ⁴³ culminent logiquement pendant les années olympiques. Cela crée une potentielle fluctuation des revenus entre les périodes olympiques, exigeant une gestion financière prudente pour assurer la continuité des activités durant les années non-olympiques. Par ailleurs, bien que le JOC soit une organisation à but non lucratif, ses opérations sont profondément intégrées au vaste marché du sport japonais, estimé à plusieurs trillions de yens.¹ Il s'appuie sur des partenariats commerciaux ²⁰ et contribue, par ses activités, à l'activité économique générée par le sport d'élite.

Section 3 : Le Paysage des Clubs Sportifs au Japon

3.1 Typologie des Clubs Sportifs

Le système de clubs sportifs au Japon est marqué par une grande diversité, reflétant une segmentation des offres selon l'âge, les objectifs et les niveaux de pratique. On distingue principalement les types suivants :

- **Clubs Sportifs Scolaires (*Bukatsu*)** : Intégrés aux collèges (junior high schools) et lycées (senior high schools), ils proposent des activités sportives et culturelles après les cours, les week-ends et pendant les vacances. Ils constituent traditionnellement un pilier de la vie étudiante, avec une participation

historiquement élevée mais actuellement en mutation.⁶ (Voir Section 4 pour une analyse détaillée).

- **Clubs Sportifs Communautaires (Généraux)** : Il s'agit de clubs ou d'équipes traditionnels, souvent dédiés à un seul sport, organisés localement par des résidents, des groupes d'amis ou sur le lieu de travail.⁶ Leur accès peut parfois être limité par le genre, l'âge ou le niveau technique.³¹
- **Clubs Sportifs Communautaires Complets (*Sogo-gata*)** : Modèle spécifique activement promu par le MEXT, la JSA et la JSPO. Ces clubs sont conçus pour être multisports, multigénérationnels et polyvalents ("multi-purpose"). Ils sont gérés de manière autonome par les résidents locaux et utilisent fréquemment des installations publiques ou scolaires mises à disposition.⁶ (Voir Section 5 pour une analyse détaillée).
- **Clubs Sportifs Privés** : Entités commerciales offrant des cours spécialisés, des installations ou des services sportifs contre paiement. Exemples : écoles de natation, clubs de gymnastique, centres de fitness, dojos d'arts martiaux.⁶ Le marché des clubs de fitness (généralistes, ouverts 24h/24, coaching personnel) est un segment notable de cette catégorie.⁶
- **Clubs Sportifs Professionnels** : Équipes évoluant dans les ligues professionnelles (ex : J.League en football ⁶⁴, B.League en basketball ⁶). Ils développent souvent des programmes communautaires ou de formation pour les jeunes en parallèle de leur activité principale.
- **Équipes Sportives d'Entreprise (*Jitsugyōdan*)** : Équipes composées d'employés d'une même entreprise. Historiquement très importantes pour la promotion du sport au Japon, elles brouillent parfois la frontière entre amateurisme et professionnalisme.⁶⁷ Certaines tendent à évoluer vers des modèles de clubs communautaires.⁶⁷

Cette typologie révèle une segmentation marquée du système de clubs japonais. Chaque catégorie répond à des objectifs distincts : l'éducation pour les *bukatsu*, la participation communautaire pour les *Sogo-gata*, le service commercial pour les clubs privés, et la performance de haut niveau pour les clubs professionnels et certaines équipes d'entreprise. Ce paysage diffère de certains modèles occidentaux, comme le modèle allemand évoqué dans ³¹, où les clubs sportifs communautaires couvrent souvent un spectre plus large d'activités et de niveaux, de la jeunesse aux adultes, du loisir à la compétition. La structure japonaise suggère des intentions politiques ou des développements historiques spécifiques à chaque type de club.

3.2 Missions, Objectifs et Groupes Cibles

Les missions et objectifs varient considérablement selon le type de club :

- **Bukatsu** : Développement éducatif (travail d'équipe, discipline, respect de la hiérarchie, persévérance), développement des compétences sportives ou culturelles, enrichissement de la vie scolaire. Cible : collégiens et lycéens.⁵²
- **Clubs Sogo-gata** : Offrir des opportunités de pratique sportive tout au long de la vie à tous les membres de la communauté (multigénérationnel, tous niveaux), promouvoir la santé, renforcer le lien social et l'interaction communautaire.¹¹
- **Clubs Privés** : Fournir un entraînement spécialisé, des services de fitness ou des loisirs sportifs à des membres payants. Ciblage de démographies ou d'intérêts spécifiques (natation, fitness, etc.). Objectif clé : rentabilité commerciale.⁶
- **Clubs Professionnels** : Compétition au plus haut niveau, divertissement des fans, génération de revenus, construction de la marque.⁶⁴ Incluent souvent des objectifs de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) et d'engagement communautaire.⁶⁶
- **Équipes d'Entreprise** : Historiquement : bien-être des employés et solidarité d'entreprise.⁶⁸ Actuellement : promotion de l'entreprise, image de marque, compétition de haut niveau.⁶⁷

Bien que tous ces clubs gravitent autour du sport, leur finalité intrinsèque diffère profondément : éducation, cohésion communautaire, profit commercial ou performance élite. Cette diversité fonctionnelle illustre les multiples rôles que le sport joue dans la société japonaise et comment différentes structures répondent à ces différents besoins.⁶

3.3 Tendances de Participation et Statistiques

Les données disponibles révèlent des tendances de participation contrastées selon l'âge et le type de club :

- **Adhésion des Adultes aux Clubs** : Le taux global d'adhésion à un club, une équipe ou un groupe sportif est relativement faible (16,6% en 2022, le plus bas niveau depuis 1992) et varie avec l'âge (pic chez les 18-19 ans, creux chez les 30-39 ans).⁶ Les "clubs communautaires locaux" sont le type le plus fréquent.⁶
- **Participation des Enfants (4-11 ans)** : Le taux global est élevé (58,3% en 2021), atteignant un sommet en 3ème et 4ème année de primaire (66,2%).⁶ Les clubs privés sont les plus populaires (61,7%), suivis des clubs communautaires (32,3%) et des clubs scolaires (24,7%).⁶ Les garçons participent légèrement plus que les filles.⁶

- **Participation des Jeunes (12- 21 ans) :** Le taux global chute (44,6% en 2021).⁶ Il est maximal au collège (71,0 %) mais baisse significativement au lycée (49,6%) et encore plus à l'université/entrée dans la vie active (25,8% / 9,8%).⁶ Les clubs scolaires (*bukatsu*) dominant très largement cette tranche d'âge (78,7%).⁶ L'écart de participation entre garçons (52,5%) et filles (36,6%) se creuse nettement.⁶
- **Tendances *Bukatsu* :** Le taux de participation au collège diminue progressivement (de 65,5% en 2016 à 61,4% en 2021).⁶ Au lycée, le taux est plus stable mais globalement plus bas (environ 42,6% en 2021).⁶ Le nombre d'élèves ne participant à aucun club (*kitakubu*) est en augmentation.⁵⁷
- **Nombre de Clubs *Sogo-gata* :** Après une croissance rapide après 2002, le nombre s'est stabilisé autour de 3 500 à 3 600 clubs opérationnels depuis environ 2013.⁶ La taille la plus fréquente est de 101 à 300 membres.⁶
- **Marché des Clubs de Fitness :** A culminé avant la pandémie, a subi une baisse importante en 2020, puis une reprise partielle en 2021 (environ 4,33 millions de membres, taux de pénétration de 3,45%).⁶
- **Contexte Global de Participation Sportive :** La JSA vise un taux de 65% d'adultes pratiquant au moins une fois par semaine (objectif post- Tokyo 2020), contre environ 60% en 2020.¹⁰ Les données de la SSF indiquent que 72,9% des adultes ont participé à une activité sportive ou physique au moins une fois en 2022.⁶⁹ Environ 53,6% atteignent les recommandations de l'OMS en matière d'activité physique.⁶⁹

Tableau 2 : Taux de Participation aux Clubs Sportifs au Japon (Synthèse)

Groupe d'Âge	Taux Global d'Adhésion (année)	Type de Club Dominant (part)	Différences H/F	Source(s)
Adultes (≥20 ans)	16,6% (2022)	Clubs communautaires locaux (30,8%)	Taux global similaire, mais + de femmes jamais membres	⁶
Enfants (4- 11 ans)	58,3% (2021)	Clubs privés (61,7%)	Garçons (61,8%) > Filles (54,9%)	⁶

Jeunes (12- 21 ans)	44,6% (2021)	Clubs scolaires (78,7%)	Garçons (52,5%) >> Filles (36,6%)	⁶
- Collège (12- 14)	71,0% (2021)	Clubs scolaires	(Non spécifié, mais inclus dans 12- 21)	⁶
- Lycée (15- 17)	49,6% (2021)	Clubs scolaires	(Non spécifié, mais inclus dans 12- 21)	⁶
- Université (18- 21)	25,8% (2021)	(Non spécifié)	(Non spécifié, mais inclus dans 12- 21)	⁶

Une observation majeure émerge de ces données : une baisse significative de la participation aux clubs sportifs organisés après le collège, coïncidant avec la transition vers le lycée puis l'enseignement supérieur ou le travail.⁶ Cette tendance est particulièrement marquée chez les filles. Cela suggère des difficultés systémiques à retenir les jeunes dans le sport structuré au-delà de la période où les *bukatsu* sont prédominants, peut-être en raison de la pression académique accrue⁵⁹, de changements d'intérêts sociaux, ou d'un manque d'options accessibles et attrayantes en dehors du système scolaire pour les jeunes adultes. De plus, bien que les taux globaux de pratique sportive (toute activité confondue) soient relativement élevés chez les adultes¹⁰, l'adhésion à des *clubs* formels reste faible.⁶ Cela indique qu'une grande partie de l'activité physique des adultes se déroule en dehors des structures de clubs traditionnels, probablement via une pratique individuelle (course, marche, fitness en salle sans adhésion formelle au sens club) ou des groupes très informels.

Section 4 : Focus Approfondi : Les Clubs Sportifs Scolaires (*Bukatsu*)

Les *bukatsu*, ou activités de club extrascolaires, représentent une caractéristique unique et profondément ancrée du système éducatif japonais, en particulier dans les collèges et lycées.

4.1 Modèle Traditionnel : Gouvernance, Culture et Rôle Éducatif

Traditionnellement, la **gouvernance** des *bukatsu* repose sur une supervision assurée par les enseignants de l'école, souvent désignés indépendamment de leur expertise

dans le sport ou l'activité concernée, et fréquemment à titre bénévole ou avec une compensation minime.⁵² Cependant, une part importante du leadership quotidien, de l'instruction et de l'encadrement est assurée par les élèves plus âgés (*senpai*) envers les plus jeunes (*kōhai*).⁵³ Cette structure hiérarchique met l'accent sur l'autonomie des élèves au sein de règles établies.⁵³ Si la participation est officiellement volontaire, elle est souvent fortement encouragée, voire perçue comme quasi obligatoire dans de nombreux établissements.⁵⁷

La **culture** des *bukatsu* est typiquement marquée par un engagement intense, exigeant une pratique quasi quotidienne, y compris les week-ends et pendant les vacances scolaires.⁵³ Elle valorise une forte cohésion de groupe, la loyauté, la discipline rigoureuse, la persévérance (l'esprit de "guts" ou *konjō*), et un profond respect de la hiérarchie verticale incarnée par la relation *senpai-kōhai*.⁵³ Les rituels et routines y jouent un rôle important.⁵³ Une mentalité "gagner à tout prix" (*shōri shijōshugi*) peut prévaloir.⁵² Quitter un club en cours de route est généralement mal vu, les élèves non-participants étant parfois désignés péjorativement comme membres du *kitaku-bu* (le "club de ceux qui rentrent à la maison").⁵⁷

Le **rôle éducatif** des *bukatsu* est fondamental et explicitement reconnu comme faisant "partie de l'éducation".⁵⁵ Ils visent à développer le caractère, l'esprit d'équipe, les compétences sociales (salutations, bonnes manières), le sens des responsabilités, la résilience, et le respect des règles et de l'autorité.⁵² Les *bukatsu* sont considérés comme une institution de socialisation essentielle, préparant les jeunes aux normes et aux attentes de la société adulte et du monde du travail japonais.⁵³

Le **financement** est généralement assuré par les budgets scolaires, ce qui réduit le fardeau économique direct pour les participants et leurs familles.⁵³ Les écoles peuvent également percevoir des "frais d'activités extrascolaires" auprès des ménages.⁶⁰

Le modèle traditionnel du *bukatsu* fonctionne ainsi comme un puissant microcosme des valeurs sociétales japonaises. L'accent mis sur l'harmonie du groupe, la hiérarchie, l'endurance et la responsabilité collective en fait autant un terrain d'entraînement social et moral qu'un lieu de développement des compétences sportives ou culturelles.⁵³ Il sert une fonction délibérée d'acculturation des élèves aux normes sociales dominantes, bien au-delà de la simple pratique d'une activité.

4.2 Défis Contemporains et Moteurs de la Réforme

Le modèle traditionnel des *bukatsu* fait face à des défis croissants qui ont conduit à une volonté de réforme :

- **Surcharge de Travail des Enseignants** : Les enseignants superviseurs consacrent un nombre d'heures excessif aux *bukatsu* (une moyenne de 7,7 heures par semaine au Japon contre 2,1 ailleurs, selon une étude citée dans ⁵²), souvent en dehors de leur domaine d'expertise et sur une base largement volontaire.⁵² Cette situation contribue à l'épuisement professionnel des enseignants.
- **Châtiments Corporels et Abus** : Des incidents très médiatisés de violence physique ou verbale, de harcèlement et d'abus commis par des entraîneurs ou superviseurs ont secoué l'opinion publique.⁵² Ces actes sont parfois liés à la mentalité "gagner à tout prix" et à la culture hiérarchique stricte. Ces affaires ont entraîné une réaction gouvernementale forte, avec des directives interdisant formellement les châtiments corporels.⁵²
- **Baisse de Participation et Évolution des Intérêts des Élèves** : On observe une diminution des taux d'adhésion dans certains segments (collège ⁶) et une augmentation du nombre d'élèves choisissant de ne rejoindre aucun club (*kitakubu* ⁵⁷). La culture traditionnelle, intense et exigeante, pourrait être en décalage avec les préférences de la jeunesse contemporaine.⁵⁴ Certains élèves expriment un sentiment de participation forcée.⁵⁸
- **Variété Limitée et Focalisation sur l'Élite** : La fermeture d'écoles ou les coupes budgétaires peuvent réduire la diversité des activités proposées.⁵⁴ L'accent mis traditionnellement sur la compétition peut décourager les élèves moins portés sur la performance.⁵⁴ Des fluctuations historiques ont été notées, avec un focus sur l'élite avant les JO de 1964, puis une tentative d'élargissement.⁵⁹
- **Problèmes de Durabilité** : La nécessité d'une structure de gestion plus durable pour les *bukatsu* est reconnue.⁵²

La pression en faveur de la réforme des *bukatsu* résulte donc d'une convergence de facteurs critiques : la nécessité de protéger le bien-être physique et mental des élèves (lutte contre la violence), de préserver la santé et la motivation des enseignants (réduction de la charge de travail), de s'adapter à l'évolution des besoins et des taux de participation des élèves, et d'assurer la pérennité à long terme de ces activités extrascolaires. Il ne s'agit pas d'un problème isolé, mais d'une crise systémique appelant des changements structurels, culturels et de gouvernance.³⁰

4.3 Lignes Directrices de Réforme de la JSA et Stratégie de Transition Communautaire

Face à ces défis, l'Agence Japonaise du Sport (JSA) a engagé une réforme majeure des *bukatsu*.

Les **Lignes Directrices de la JSA (2018)**, intitulées "Lignes directrices complètes pour les activités des clubs sportifs extrascolaires" ⁵², constituent la pierre angulaire de cette réforme. Elles préconisent la mise en place de systèmes de gestion durables, l'instauration de jours de repos et de limites de temps de pratique appropriées, la promotion de la coopération entre les enseignants et le personnel externe (entraîneurs communautaires, instructeurs), l'élimination totale des châtiments corporels, la prise en compte des besoins des élèves, et exigent que les commissions scolaires locales et les établissements élaborent des politiques et des plans d'action spécifiques.⁵²

L'orientation politique majeure est la **transition progressive des activités *bukatsu***, en particulier celles se déroulant les jours fériés et les week-ends, de la supervision par les enseignants de l'école vers des organisations basées dans la communauté locale (par exemple, clubs *Sogo-gata*, prestataires privés).¹¹ La Division des Sports Communautaires de la JSA est chargée de superviser cette réforme.¹¹

La **logique** sous-jacente est multiple : alléger la charge de travail des enseignants, potentiellement offrir un encadrement plus spécialisé via des intervenants externes, diversifier les activités proposées, et créer des liens plus forts entre les écoles et les ressources sportives communautaires.

La **mise en œuvre** implique des discussions et des collaborations entre les écoles, les clubs sportifs communautaires et d'autres entités locales. Elle nécessite le développement de structures d'accueil (*ukezara*) suffisantes au sein de la communauté.

Les **défis** sont considérables. Ils incluent la garantie de ressources communautaires adéquates (entraîneurs qualifiés, installations accessibles), le financement de cette transition, le maintien de la qualité et de l'accessibilité des activités pour tous les élèves, et la gestion du changement culturel lié au déplacement d'activités historiquement centrées sur l'école vers la communauté.

Cette réforme des *bukatsu* représente un changement fondamental dans la philosophie et l'organisation du sport pour les jeunes au Japon. Elle tend vers un modèle s'inspirant davantage de systèmes où les clubs communautaires jouent un rôle central. Cependant, son succès dépendra de la capacité à surmonter

d'importants obstacles logistiques, financiers et culturels.¹¹ Il s'agit d'une transformation systémique majeure, bien plus qu'un simple ajustement.

Section 5 : Focus Approfondi : Les Clubs Sportifs Communautaires Complets (*Sogo-gata*)

Les clubs *Sogo-gata* représentent une initiative politique majeure visant à structurer et dynamiser le sport communautaire au Japon.

5.1 Concept, Développement et Rôle

La **définition** clé des clubs *Sogo-gata* réside dans leurs caractéristiques distinctives : ils sont gérés de manière autonome par les résidents locaux, proposent une offre multisports (permettant aux habitants de choisir selon leurs préférences), s'adressent à toutes les générations (multigénérationnels), et visent des objectifs variés allant au-delà de la simple compétition (polyvalents ou "multi-purpose"). Ils opèrent généralement en utilisant des installations publiques ou des équipements scolaires ouverts au public.⁶ Ce modèle contraste avec les clubs communautaires traditionnels, souvent axés sur un seul sport.³¹

Leur **développement** est le fruit d'une politique publique initiée par le MEXT dès 1995, et poursuivie activement par la JSA depuis sa création.⁶ La JSPO joue également un rôle essentiel dans leur promotion et leur soutien depuis 1997.²⁵ L'établissement de ces clubs figurait parmi les objectifs des Plans Fondamentaux pour le Sport successifs, avec l'ambition d'en créer au moins un par municipalité.¹¹

Leur **trajectoire de développement** montre une croissance très rapide au début des années 2000 (le nombre a presque doublé entre 2004 et 2005), suivie d'une augmentation plus modérée, puis d'une stabilisation autour de 3 500 à 3 600 clubs opérationnels depuis environ 2013.⁶ L'objectif d'un club par municipalité est considéré comme largement atteint dans les zones non soumises à un fort dépeuplement.³²

Le **rôle** assigné aux clubs *Sogo-gata* dans le système sportif japonais est central. Ils sont positionnés comme les principaux fournisseurs d'opportunités de pratique sportive tout au long de la vie, des vecteurs de promotion de la santé publique et des catalyseurs de capital social au sein des communautés.²⁵ Avec la réforme des *bukatsu*, ils sont de plus en plus envisagés comme des structures d'accueil potentielles pour les activités sportives scolaires externalisées.¹¹ On attend également d'eux qu'ils contribuent au développement local et à la résolution de problématiques

sociales spécifiques.⁶³

Tableau 3 : Croissance et Statut Actuel des Clubs *Sogo-gata* au Japon

Année	Nombre Total de Clubs (Créés + En création)	Nombre de Clubs Opérationnels	Taille de Club la plus Fréquente (% en 2022)	Source(s)
2002	~588 (début enquête)	(Non spécifié)	(Non spécifié)	32
2004	1 117	(Non spécifié)	(Non spécifié)	32
2005	2 155	(Non spécifié)	10 1-300 membres (~40%)	32
2013	~3 540 (stabilisation)	(Non spécifié)	10 1-300 membres (~40%)	32
2022	3 584	3 450	10 1-300 membres (41,7%)	6

L'initiative *Sogo-gata* témoigne d'un effort politique soutenu et de longue haleine de la part du gouvernement japonais pour construire une infrastructure sportive communautaire distincte du système scolaire. Cet effort vise explicitement à élargir l'accès à la pratique sportive tout au long de la vie et à exploiter les bénéfices sociaux du sport au niveau local.¹¹

5.2 Structure de Gouvernance et Gestion

La gouvernance des clubs *Sogo-gata* combine autonomie locale et soutien externe :

- **Direction** : Ils sont "gérés de manière indépendante par les résidents locaux" ⁶, suggérant une gouvernance de type associatif, probablement basée sur des

conseils d'administration ou des comités bénévoles.

- **Rôle des Bénévoles** : Une forte implication bénévole pour l'encadrement et l'administration est probable, bien que des postes de managers rémunérés puissent être financés, notamment via la loterie sportive.²⁵ Les "Community Sport Leaders", agents publics spéciaux nommés par les municipalités, jouent un rôle de coordination et d'instruction au niveau local et peuvent interagir avec les clubs *Sogo-gata*.⁶¹
- **Réseaux de Coordination** : La JSPO joue un rôle clé via son Conseil National des Clubs Sportifs Communautaires Complets (SC Nationwide Network) et ses Comités de Coordination Préfectoraux, qui facilitent le partage d'informations et le soutien mutuel.²⁵ La JSPO nomme également des Conseillers de Clubs pour accompagner leur développement.²⁵ Un système d'enregistrement et de certification, géré par la JSPO et les autorités locales (ex: Tokyo ⁶³), vise à garantir des standards de qualité et de gouvernance.
- **Relation avec les Collectivités Locales** : Les clubs utilisent des installations publiques (scolaires, municipales).⁶ Ils collaborent avec les Associations Sportives Préfectorales (membres de la JSPO).²⁵ Ils sont vus comme des partenaires pour la mise en œuvre des politiques sportives locales et la réponse aux besoins communautaires.⁶¹ Ils peuvent recevoir des subventions des municipalités ou préfectures.⁶ Les Community Sport Leaders servent de lien entre la communauté, les associations sportives et les municipalités.⁶¹

Les clubs *Sogo-gata* fonctionnent donc selon un modèle de gouvernance hybride. Ils allient un leadership communautaire et une base bénévole à des structures de soutien et des canaux de financement importants, connectés aux organismes nationaux (JSA, JSPO, JSC) et aux autorités locales. Ce modèle encourage l'autonomie locale tout en l'intégrant dans un cadre national de soutien, de coordination et de financement, mêlant initiative ascendante et facilitation descendante.²⁵

5.3 Modèle Économique et Financement

Le modèle économique des clubs *Sogo-gata* est mixte et leur viabilité financière constitue un enjeu majeur.

- **Sources de Revenus** :
 - Cotisations des membres / Frais de fonctionnement : Perçus auprès des participants.⁶
 - Frais de prestation ("Consignment Costs") : Rémunération pour la fourniture

de programmes ou services spécifiques.⁶

- Subventions Gouvernementales (Nationales/Locales) : Source importante de "revenus autres" pour de nombreux clubs.⁶
- Loterie pour la Promotion du Sport (toto/BIG) : Financement spécifique alloué par le JSC pour la création de clubs, les activités visant l'autosuffisance et l'emploi de managers.¹ Le sport communautaire est un bénéficiaire majeur des fonds de la loterie.¹
- Dons / Parrainages : Possibles, mais moins mis en avant dans les sources que les cotisations et subventions.
- **Taille du Budget** : Très variable. Historiquement, la catégorie la plus nombreuse (environ 50 %, maintenant ~30 %) avait un budget entre 1,01 et 4 millions JPY. Une proportion croissante de clubs dépasse les 10 millions JPY de budget.⁶
- **Viabilité Financière** : C'est un défi clé. De nombreux clubs ont un faible taux de revenus internes (part des revenus issus des cotisations et frais couvrant les dépenses). En 2022, 33,4 % des clubs avaient un taux de revenus internes de 50 % ou moins, bien que cela représente une amélioration par rapport à 2013 (53,6%).⁶ L'objectif politique affiché est d'atteindre une plus grande indépendance financière vis-à-vis des subventions.⁶

Bien que le nombre de clubs *Sogo-gata* se soit stabilisé après une phase d'expansion rapide, leur pérennité financière reste une préoccupation majeure. La forte dépendance vis-à-vis des financements externes (subventions publiques, loterie) par rapport aux revenus internes (cotisations)³² limite potentiellement leur autonomie à long terme et leur capacité de croissance. Cette dépendance les rend vulnérables aux fluctuations des politiques gouvernementales ou des revenus de la loterie, entravant la planification à long terme et limitant potentiellement leur capacité à étendre leurs services. Atteindre une plus grande autosuffisance financière apparaît donc crucial pour garantir leur véritable autonomie et leur développement durable.

Section 6 : Modèles Économiques Comparés et Relations avec les Parties Prenantes des Clubs Sportifs

6.1 Analyse Comparative du Financement selon les Types de Clubs

Le paysage sportif japonais se caractérise par une diversité de modèles de financement adaptés aux objectifs et contextes spécifiques de chaque type de club :

- **Bukatsu** : Principalement financés par les budgets scolaires, avec potentiellement des frais d'activité généraux collectés auprès des familles.⁵³ Le

faible coût direct pour les participants est une caractéristique.⁵³ La réforme en cours pourrait entraîner un transfert des coûts vers la communauté ou les parents.

- **Clubs *Sogo-gata*** : Modèle mixte combinant cotisations des membres, frais de programme, subventions publiques significatives (nationales/locales) et financements ciblés issus de la loterie sportive.¹ L'objectif affiché est d'augmenter le ratio d'autofinancement.³²
- **Clubs Privés (Fitness/Spécialisés)** : Reposent essentiellement sur les cotisations des membres, les paiements pour services et potentiellement des investissements privés.⁶ Ils opèrent dans un marché concurrentiel.⁶
- **Clubs Professionnels** : Modèle économique complexe basé sur les droits de diffusion, les parrainages (au niveau de la ligue et du club), la billetterie, le merchandising, et parfois des subventions ou soutiens des collectivités locales ou d'entreprises mères.⁶⁴
- **Équipes d'Entreprise (*Jitsugyōdan*)** : Historiquement financées intégralement par l'entreprise mère comme avantage social ou outil de relations publiques.⁶⁷ Certaines peuvent chercher des sponsors externes ou évoluer vers des modèles professionnels ou communautaires.⁶⁷

Le Japon utilise donc un portefeuille varié de modèles de financement, allant du fortement subventionné (Bukatsu, *Sogo-gata*) au entièrement commercial (Privé, Pro). Cette diversité reflète les objectifs distincts (éducation, service communautaire, entreprise commerciale) de chaque type de structure. Une tendance générale semble toutefois pousser vers une plus grande autonomie financière et une commercialisation accrue là où c'est possible (NFs, *Sogo-gata*), suggérant une volonté politique de réduire la dépendance directe aux subventions publiques lorsque cela est jugé réalisable.¹

6.2 Le Rôle du Parrainage dans le Sport Amateur et Communautaire

Le parrainage représente une source de financement potentielle importante, en particulier dans un contexte où les clubs (comme les *Sogo-gata*) et les NFs sont encouragés à accroître leur autonomie financière.¹

L'implication des entreprises s'étend au-delà du sport professionnel et touche divers niveaux de la pratique sportive amateur et communautaire. Plusieurs exemples illustrent cette diversité :

- **Kaneta Kogyo** parraine une équipe de basketball professionnelle (SAN-EN

NEOPHOENIX), une équipe de football amateur de haut niveau (Honda FC), une équipe de baseball sur caoutchouc (KYOJO) et une équipe de baseball de club (Hamamatsu K Sports). Ce soutien inclut parfois une aide à l'emploi pour les joueurs.⁷³

- **Teijin** co-parraine le Tournoi National de Football des Lycées (sport amateur/jeunes) et soutient la Japan Dream Football Association (développement des jeunes en Asie du Sud-Est).⁷⁴
- **Sanrio** soutient le Mölkky (un sport de niche), un circuit de golf féminin émergent ("Next Heroine Golf Tour") et un projet plus large de soutien à la nouvelle génération ("Sanrio Cheers for Smiles").⁷⁵
- Le groupe **Sapporo** est un partenaire historique du Hakone Ekiden (course universitaire très populaire) et de la Ligue Nationale de Baseball Matinal (baseball amateur sur caoutchouc).⁷⁶
- **NTT Sportict**, une co-entreprise impliquant NTT West, collabore avec Pixellot pour fournir des solutions de diffusion vidéo automatisée, ce qui pourrait améliorer la visibilité des sports de niveaux inférieurs ou communautaires.⁹

Cependant, le parrainage dans le sport amateur et communautaire peut être moins fréquent ou d'une échelle plus réduite que pour l'élite. Les "sports minoritaires", moins médiatisés, peuvent éprouver des difficultés à attirer des sponsors.⁸

Le parrainage d'entreprise au Japon s'étend donc bien au-delà du sport d'élite pour toucher les niveaux scolaire, universitaire, amateur et communautaire. Ces engagements reflètent souvent des objectifs de responsabilité sociale d'entreprise, des liens avec la communauté locale, ou des stratégies marketing ciblées. Néanmoins, la distribution de ce soutien est probablement inégale, favorisant les activités les plus visibles ou celles ayant de fortes connexions locales.⁷³

6.3 Relations avec les Gouvernements National et Locaux

Les clubs sportifs japonais, en particulier ceux à vocation communautaire ou scolaire, entretiennent des relations étroites et interdépendantes avec les différents niveaux de gouvernement.

- **Gouvernement National (JSA/MEXT)** : Définit les orientations politiques générales (Loi Fondamentale sur le Sport, Plans Fondamentaux pour le Sport).² Fournit des flux de financement via le budget de la JSA et les fonds gérés par le JSC (loterie).⁷ Promeut activement des modèles de clubs spécifiques (*Sogo-gata*) et des réformes structurelles (transition des *bukatsu*).¹¹ Offre des incitations pour

encourager l'investissement privé dans le sport (subventions de contrepartie, déductions fiscales ¹⁾).

- **Gouvernements Locaux (Préfectures, Municipalités) :** Jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre du sport communautaire. Ils nomment les "Community Sport Leaders".⁶¹ Ils fournissent l'accès à des installations publiques cruciales (écoles, centres communautaires) pour les clubs.³² Ils peuvent octroyer des subventions directes aux clubs locaux.³² Ils collaborent avec les Associations Sportives Préfectorales (membres de la JSPO).²⁴ Ils peuvent être impliqués dans la gouvernance de certains clubs professionnels (représentation au conseil d'administration ⁶⁶). Ils sont responsables de l'entretien des infrastructures sportives locales (parcs, etc. ¹¹).

Les **dynamiques relationnelles** montrent que les clubs (surtout communautaires et scolaires) doivent naviguer entre les politiques et financements nationaux d'une part, et les autorités locales pour l'accès aux installations et le soutien opérationnel d'autre part. La réforme des *bukatsu* exige une coordination particulièrement étroite entre les écoles, les municipalités et les clubs communautaires.¹¹ Les clubs professionnels entretiennent souvent des liens forts avec leurs villes ou préfectures d'accueil.⁶⁵

Cette forte interdépendance souligne que le gouvernement, à ses différents niveaux, agit non seulement comme un régulateur mais aussi comme un financeur clé, un fournisseur d'infrastructures et un promoteur actif de modèles organisationnels spécifiques. Le paysage des clubs sportifs au Japon est ainsi profondément façonné par les politiques publiques, qui considèrent le sport scolaire et communautaire comme des biens publics nécessitant un investissement et une orientation significatifs de la part de l'État.²

Section 7 : Synthèse, Implications et Recommandations

7.1 Vue d'Ensemble Consolidée

L'organisation du sport au Japon se présente comme un système complexe et multi-niveaux. Une direction politique centralisée est impulsée par la JSA (au sein du MEXT), s'appuyant sur des organismes opérationnels et de financement clés comme le JSC. La JSPO agit comme une puissante organisation faîtière non-gouvernementale, essentielle pour le sport de masse et la coordination des NFs. Le JOC est l'acteur central pour le sport d'élite et olympique, travaillant en étroite collaboration avec les NFs qui sont responsables du développement de chaque discipline. Le système de clubs est diversifié mais segmenté, marqué par l'importance

historique des *bukatsu* scolaires (actuellement en pleine réforme visant une transition vers la communauté) et le développement volontariste des clubs communautaires *Sogo-gata*.

7.2 Implications Multiples

Plusieurs dynamiques et tensions traversent ce système :

- **Tension entre Participation de Masse et Haute Performance** : Une tension potentielle existe entre les objectifs de participation large, de sport tout au long de la vie et de développement communautaire portés par la JSA et la JSPO ², et l'accent mis sur la compétitivité internationale et les médailles par le JOC et les politiques de soutien à l'élite.¹⁷ L'allocation des ressources publiques et privées entre ces deux pôles constitue un enjeu d'équilibre constant pour les décideurs.
- **Dynamique de Réforme et Défis d'Implémentation** : La réforme des *bukatsu* représente un changement structurel et culturel majeur, motivé par des problèmes sociaux pressants (surcharge des enseignants, violence).⁵² Son succès est intrinsèquement lié à la capacité d'accueil, de financement et de qualité des structures communautaires, notamment les clubs *Sogo-gata*.¹¹ La réussite de cette transition dépendra de la consolidation et de la professionnalisation du secteur sportif communautaire.
- **Dépendances Financières et Vulnérabilités** : Des pans importants du système montrent des dépendances financières spécifiques : les NFs vis-à-vis des revenus commerciaux ¹, et les clubs *Sogo-gata* vis-à-vis des subventions publiques et des fonds de la loterie.³² Ces dépendances créent des vulnérabilités face aux fluctuations économiques, aux changements de politiques de financement ou à l'évolution des priorités des sponsors.
- **Évolution de la Gouvernance** : Des efforts sont en cours pour améliorer la gouvernance à travers le système (Code de gouvernance pour les NFs promu par la JSA ¹¹, actions du JOC contre la violence ²⁰, promotion de l'intégrité par la JSPO ²⁴, système d'enregistrement des *Sogo-gata* ⁶³). Cela reflète une prise de conscience et une adaptation aux standards internationaux en matière de bonne gouvernance sportive.
- **Rôle Catalyseur des Grands Événements** : L'accueil d'événements majeurs comme les Jeux Olympiques agit comme un puissant catalyseur pour les changements politiques (création de la JSA ²), les investissements dans les infrastructures et les réformes administratives, démontrant leur capacité à accélérer les transformations du secteur sportif national.¹

7.3 Recommandations Stratégiques

Basé sur l'analyse de l'organisation du sport au Japon, les recommandations suivantes peuvent être formulées à l'intention des différentes parties prenantes :

- **Pour les Décideurs Politiques (JSA, MEXT, Gouvernements Locaux) :**
 - Développer des stratégies ciblées pour assurer la **viabilité financière à long terme des clubs *Sogo-gata***, incluant des modèles de revenus diversifiés et un soutien à la professionnalisation de leur gestion, afin de garantir leur capacité à absorber la transition des *bukatsu*.
 - Établir des mécanismes transparents pour **équilibrer les investissements** entre le sport de haute performance et le développement du sport de masse et communautaire, en s'assurant que les ressources (y compris celles de la loterie) bénéficient largement à l'ensemble de l'écosystème sportif.
 - Mettre en place un **suivi rigoureux de la réforme des *bukatsu***, évaluant son impact sur la participation des jeunes (en particulier les filles et les élèves issus de milieux défavorisés), leur bien-être, la qualité de l'encadrement et la charge sur les structures communautaires.
- **Pour les Administrateurs Sportifs (NFs, Clubs) :**
 - **Diversifier activement les sources de financement** pour réduire la dépendance vis-à-vis d'un seul type de revenu (commercial pour les NFs, subventions pour les *Sogo-gata*).
 - Pour les clubs communautaires (*Sogo-gata*), développer des **bonnes pratiques en matière d'engagement communautaire**, de gestion des bénévoles et de développement de partenariats locaux (entreprises, autres associations).
 - Anticiper et s'adapter au paysage changeant des *bukatsu* en **forgeant activement des partenariats** entre les écoles et les structures communautaires pour assurer une offre sportive cohérente et de qualité pour les jeunes.
- **Pour les Chercheurs :**
 - Approfondir la recherche sur l'**impact à long terme de la réforme des *bukatsu*** sur les habitudes de pratique sportive, la santé physique et mentale des jeunes, et les inégalités d'accès.
 - Mener des **analyses comparatives des modèles économiques et de gouvernance des clubs *Sogo-gata*** pour identifier les facteurs de succès en matière de durabilité financière et d'impact communautaire.
 - Étudier plus en détail la **distribution réelle et l'impact du parrainage**

d'entreprise au niveau du sport amateur et communautaire, au-delà des exemples ponctuels.

- Évaluer l'**efficacité des réformes de gouvernance** au sein des NFs et leur impact sur la transparence, la prise de décision et la performance organisationnelle.

En conclusion, le système sportif japonais présente une structure complexe, riche d'initiatives et traversée par des dynamiques de changement profondes. La réussite de ses ambitions, qu'il s'agisse de performance internationale, de santé publique ou de cohésion sociale, dépendra de sa capacité à gérer les tensions inhérentes à ses multiples objectifs, à mener à bien ses réformes structurelles et à assurer la viabilité de ses composantes clés, des fédérations nationales aux clubs locaux.

Sources des citations

1. Japan - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 21, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/japan>
2. Japan Sports Agency Background of establishment, consulté le avril 21, 2025, https://www.mext.go.jp/sports/en/about_us/background/
3. The Outline of the Tokyo 2020 Games Foundation Plan, consulté le avril 21, 2025, <https://gtimg.tokyo2020.org/image/upload/production/v7j7kdylnkpgaosrndx.pdf>
4. The road ahead of hosting the 2020 Olympic and Paralympic Games - MEXT, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mext.go.jp/en/policy/sports/promotion/title01/detail01/1373773.htm>
5. Japan in the Olympics, the Olympics in Japan - Association for Asian Studies, consulté le avril 21, 2025, <https://www.asianstudies.org/publications/aaa/archives/japan-in-the-olympics-the-olympics-in-japan/>
6. www.ssf.or.jp, consulté le avril 21, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/files/swp2023_eng.pdf
7. JAPAN - The Aspen Institute, consulté le avril 21, 2025, <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2023/10/worldsportsystemsfullfinal-japan.pdf>
8. Promotion of private funding for sports development in Japan, consulté le avril 21, 2025, <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/essentials-2022ise02-promotion-of-private-funding-for-sports-development-in-japan.htm>
9. Uniting a Nation: Japan's Government-Backed Sports Renaissance and Tokyo Olympics' Impact - Pixellot, consulté le avril 21, 2025, <https://www.pixellot.tv/blog/uniting-a-nation-japans-government-backed-sports-renaissance-and-tokyo-olympics-impact/>
10. Koji Murofushi Tells Us What's Next for Japanese Sports | Tokyo Weekender,

- consulté le avril 21, 2025, <https://www.tokyoweekender.com/entertainment/sports-fitness/koji-murofushi/>
11. 1-II. Sport Administration System (Sport Policy) - SASAKAWA SPORTS FOUNDATION, consulté le avril 21, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/features/white_paper_on_sport/2023_1_2.html
 12. Organization - MEXT, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mext.go.jp/en/about/organization/index.htm>
 13. What Evaluation for Sport Management?, consulté le avril 21, 2025, https://chuo-u.repo.nii.ac.jp/record/16835/files/0009-6296_125_3-4_1-27.pdf
 14. Ministry of Education, Culture, Sports, Science and Technology - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Education,_Culture,_Sports,_Science_and_Technology
 15. Japan Sports Agency, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mext.go.jp/sports/en/index.htm>
 16. Japanese Olympic Committee: ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/japanese-olympic-committee/16404>
 17. Japanese Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Japanese_Olympic_Committee
 18. Japan - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/japan>
 19. projectplay.org, consulté le avril 21, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/japan#:~:text=The%20JOC%2C%20in%20coordination%20with,mass%20sport%20movement%20in%20Japan.>
 20. About JOC | JOC - Japanese Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/>
 21. Japan Sports Agency, consulté le avril 21, 2025, https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/English/2019_JSC_English.pdf
 22. Corporate message - JAPAN SPORT COUNCIL 日本スポーツ振興センター, consulté le avril 21, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/corp/english/about/tabid/388/default.aspx>
 23. japan sport council, consulté le avril 21, 2025, https://www.jpnsport.go.jp/corp/Portals/0/corp/2024_JSC_Pamphlet_ENG_Web.pdf
 24. www.japan-sports.or.jp, consulté le avril 21, 2025, https://www.japan-sports.or.jp/Portals/0/data/koho_kyanpen/doc/JSCO_leaflet2021.pdf
 25. Comprehensive Community Sport Clubs - Japan Sport Association ..., consulté le avril 21, 2025, <https://www.japan-sports.or.jp/english/tabid647.html>
 26. National Sports Federations | JOC - Japanese Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/nf.html>
 27. JOC ACTIVITY, consulté le avril 21, 2025, https://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/data/joc_activities_2023.pdf

28. Research Report - Olympic committees, sports federations and sports development in selected places, consulté le avril 21, 2025, <https://www.legco.gov.hk/research-publications/english/1415rp02-olympic-committees-sports-federations-and-sports-development-in-selected-places-20150203-e.pdf>
29. National Governing Bodies of Sport - Employment Guide for the Sports Industry - University of New Haven, consulté le avril 21, 2025, <https://www.newhaven.edu/business/sports-industry-employment-guide/national-governing-bodies.php>
30. Participation in Sport Clubs and School Sport Clubs by Children and Young People in Japan – Insights from the Survey "White Paper on Sports in Japan" - Squash Facilities Network, consulté le avril 21, 2025, <https://www.squashfacilities.com/post/survey-participation-in-sport-clubs-in-japan>
31. The relationship between community sport clubs and social capital in Japan: A comparative study between the comprehensive community sport clubs and the traditional community sports clubs - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/249733977_The_relationship_between_community_sport_clubs_and_social_capital_in_Japan_A_comparative_study_between_the_comprehensive_community_sport_clubs_and_the_traditional_community_sports_clubs
32. 5-IV. Comprehensive Community Sports Clubs(Sport Clubs) - SASAKAWA SPORTS FOUNDATION, consulté le avril 21, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/features/white_paper_on_sport/2023_5_4.html
33. I. Financial Resources for Sports in Japan, consulté le avril 21, 2025, https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/outline/en/pdf/whitePaper2017_03.pdf
34. Sports Promotion Fund and Lottery Department, consulté le avril 21, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/corp/english/activities/tabid/394/default.aspx>
35. WORLD'S LEADING SPORT SYSTEMS | The Aspen Institute, consulté le avril 21, 2025, <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2023/10/worldsportsystemsfull.pdf>
36. JAPAN RUGBY - AWS, consulté le avril 21, 2025, https://rugby-japan.s3.amazonaws.com/file/html/japanrugby_annual_report_2023_en.pdf
37. National Olympic Committees (NOC) - Olympic Movement, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/national-olympic-committees>
38. News from the Japanese National Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/japan>
39. Measures to promote international exchanges and cooperation, consulté le avril 21, 2025, https://www.mext.go.jp/sports/en/b_menu/policy/international/intexch.htm
40. Executives | JOC - Japanese Olympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.joc.or.jp/english/aboutjoc/executive.html>
41. 4. Development of the government framework for implementation of the

- national physical activity strategy and future plan, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mext.go.jp/en/policy/sports/lawandplan/title02/detail02/sdetail02/sdetail02/1374145.htm>
42. Japan Sports Agency Commissioned Project: JSC-JOC-NF Use Nishigaoka High Performance Center and Other Facilities for Collaboration Project (Rifle, South Korea) | SPORT FOR TOMORROW, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sport4tomorrow.jpnsport.go.jp/20190418-4-2/>
 43. Tokyo 2020 announces its financial results - Paralympic.org, consulté le avril 21, 2025, <https://www.paralympic.org/news/tokyo-2020-announces-its-financial-results>
 44. Tokyo 2020 Organising Committee publishes final balanced budget - Olympic News, consulté le avril 21, 2025, <https://olympics.com/ioc/news/tokyo-2020-organising-committee-publishes-final-balanced-budget>
 45. Organizers say Tokyo Olympics cost \$1.8 billion less than expected | PBS News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.pbs.org/newshour/world/organizers-say-tokyo-olympics-cost-1-8-billion-less-than-expected>
 46. Tokyo 2020 'balanced' fiscal report published - Coliseum, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coliseum-online.com/tokyo-2020-balanced-fiscal-report-published/>
 47. The Economics of the Olympics: A Global Spectacle of Sports and Money - Dezerv, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dezerv.in/blog/the-economics-of-the-olympics/>
 48. International Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/International_Olympic_Committee
 49. IOC publishes 2021 Annual Report and Financial Statements - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/olympic-movement/ioc-publishes-2021-annual-report-and-financial-statements/>
 50. Full article: Changes to the IOC's governance during Thomas Bach's presidency: intense institutional work to achieve balance and compromise, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17430437.2024.2310696>
 51. Information List | JAPAN SPORT COUNCIL, consulté le avril 21, 2025, <https://www.jpnsport.go.jp/corp/english/home/tabid/399/Default.aspx?ItemId=1163>
 52. www.andrew.ac.jp, consulté le avril 21, 2025, https://www.andrew.ac.jp/soken/assets/wr/DP_18.pdf
 53. Bukatsudo : The Educational Role of Japanese School Clubs - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/236828121_Bukatsudo_The_Educational_Role_of_Japanese_School_Clubs
 54. Lifestyle Sports and Public Education in Japan: New Collectivism ..., consulté le avril 21, 2025, <https://www.mdpi.com/2227-7102/13/11/1111>
 55. How do Japanese Club Activities Foster Student Growth? - Shin Edupower Pvt Ltd, consulté le avril 21, 2025, <https://shin-edupower.com/japanese-club->

[activities/](#)

56. The Potential of the Globalization of Education in Japan: The Japanese Style of School Sports Activities (Bukatsu) | Request PDF - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/300469688_The_Potential_of_the_Globalization_of_Education_in_Japan_The_Japanese_Style_of_School_Sports_Activities_Bukatsu
57. What Is “Bukatsudo”? Club Activities in Japanese Schools - JAPAN Educational Travel, consulté le avril 21, 2025, <https://education.jnto.go.jp/en/school-in-japan/school-life-in-japan/club-activities-in-japanese-schools/>
58. Japanese Youth Conference petitions government to end compulsory after-school club activities - Japan Today, consulté le avril 21, 2025, <https://japantoday.com/category/national/japanese-youth-conference-petitions-government-to-end-compulsory-after-school-club-activities-1?comment-order=latest>
59. All-consuming school clubs worry foreign parents, consulté le avril 21, 2025, <https://educationinjapan.wordpress.com/student-life-in-japan/all-consuming-school-clubs-worry-foreign-parents/>
60. Teacher says Japanese schools' mandatory extracurricular activity rules don't benefit students - Japan Today, consulté le avril 21, 2025, <https://japantoday.com/category/features/lifestyle/teacher-says-japanese-schools%E2%80%99-mandatory-extracurricular-activity-rules-don%E2%80%99t-benefit-students>
61. What Is a “Community Sport Leader”? Exploring Japan's Unique Public Service Role, consulté le avril 21, 2025, https://www.ssf.or.jp/en/features/japans_data_plus_sports/e0023.html
62. Community Sport and Social Capital, consulté le avril 21, 2025, <https://www.senshu-u.ac.jp/scapital/pdf/09Iida,sscr1.pdf>
63. Comprehensive regional sports club registration/certification system, consulté le avril 21, 2025, https://en.sports-tokyo-info.metro.tokyo.lg.jp/regionalSports_registration.html
64. Implementing a Professional Football League in Japan - Challenges to Research in International Business - Perspectivia.net, consulté le avril 21, 2025, https://perspectivia.net/servlets/MC RFileNodeServlet/pnet_derivate_00000939/WP05_6JLeagueChallenges_Dolles_Soederman.pdf
65. j.league club management guide 2024 - Jリーグ, consulté le avril 21, 2025, https://aboutjleague.jp/corporate/assets/pdf/en/MANAGEMENT_GUIDE_2024_WEBSITE_ENG.pdf
66. Core Content, Experience and Enlightenment of CSR in the J-League - MDPI, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/21/14058>
67. COVID as a Catalyst for Corporate Sports Reform | Nippon.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.nippon.com/en/in-depth/d00581/>
68. The Japanese Corporate Sports System: a Unique Style of Sports Promotion,

consulté le avril 21, 2025,

https://www.researchgate.net/publication/329520309_The_Japanese_Corporate_Sports_System_a_Unique_Style_of_Sports_Promotion

69. Get overview of sports in Japan through White Paper on Sport and Sports Life-Data - JSPIN, consulté le avril 21, 2025, <https://jspin.mext.go.jp/en/contents/ssf/>
70. Discourses of Discipline: An Anthropology of Corporal Punishment in Japan's Schools and Sports 1557291055, 9781557291059 - DOKUMEN.PUB, consulté le avril 21, 2025, <https://dokumen.pub/discourses-of-discipline-an-anthropology-of-corporal-punishment-in-japans-schools-and-sports-1557291055-9781557291059.html>
71. Factors promoting collaboration between community sports leaders and guardians in urban areas of Japan: A cross-sectional study - PMC, consulté le avril 21, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9464937/>
72. The value of sport system design - Project Play, consulté le avril 21, 2025, <https://projectplay.org/news/the-value-of-sport-system-design>
73. SPONSORSHIP | KANETA KOGYO CO., LTD., consulté le avril 21, 2025, <https://www.kanetakogyo.co.jp/en/sponsorship/>
74. Sponsorships and Cooperations | About Us - Teijin Limited, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teijin.com/about/sponsorship/>
75. Sponsorship | Sanrio, consulté le avril 21, 2025, <https://corporate.sanrio.co.jp/en/sponsorship/>
76. Support for Sports and Culture|Co-prosperity with Society|Sapporo Holdings, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sapporoholdings.jp/en/sustainability/society/other/culture/>
77. J.LEAGUE CLUB MANAGEMENT GUIDE 2022 - Jリーグ, consulté le avril 21, 2025, https://aboutj.league.jp/corporate/assets/pdf/en/MANAGEMENT_GUIDE_2022_WEBSITE_ENG.pdf



ATCLUB

Application pour trouver des sportifs autour de chez soi.

En savoir plus →



Augmented Sports Technology

Un coach de ping-pong dans votre smartphone.

En savoir plus →



Azeoo

Plateforme web et mobile pour engager et monétiser sa communauté via coaching, nutrition, réservation et gamification.

En savoir plus →



Ball'n connect

Application mobile qui a pour but d'améliorer la pratique du basketball, pour les 14,5 millions de fans en France.

En savoir plus →



BEBALLER

Application pour jouer au basket hors club : trouver un terrain, organiser matchs et tournois, partager ses actions.

En savoir plus →



Black Ticket

Solution blockchain de sécurisation de tickets, compatible avec les systèmes de billetteries existants.

En savoir plus →



BraumIA

BraumIA

IA spécialisée sport santé nutrition,
première application coach virtuel.

[En savoir plus](#) →



Bsport

Solution tout-en-un aux boutiques fitness
pour gérer au mieux leurs opérations et
maximiser leur succès commercial.

[En savoir plus](#) →



MCES

BURN CONTROLLERS

Utiliser les jeux vidéo pour équilibrer sport
traditionnel et esports, renforçant les liens
dans les clubs.

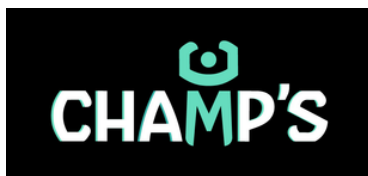
[En savoir plus](#) →



Captain Wild

Agence de sport outdoor proposant une
solution d'intégration de voyages grâce à
une simple ligne de code.

[En savoir plus](#) →



Champ's

L'application de diffusion du sport de haut
niveau.

[En savoir plus](#) →



Citygem

Application mobile qui transforme la marche
en aventure ludique motivant ainsi les gens
à bouger pour améliorer leur santé.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport au Mexique : Analyse du Comité National Olympique et des Clubs Sportifs

1. Résumé Exécutif

Ce rapport présente une analyse exhaustive de l'organisation du sport au Mexique, en se concentrant spécifiquement sur le Comité National Olympique (Comité Olímpico Mexicano - COM) et les Clubs Sportifs. Il examine le rôle central de l'État, principalement à travers la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), et le cadre juridique défini par la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFD). Le Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) est présenté comme la structure de coordination nationale. L'analyse détaille les missions, la gouvernance, les relations avec les parties prenantes (notamment la CONADE, les fédérations et le Comité International Olympique - CIO) et le modèle économique du COM, une association civile autonome mais dépendante de financements externes. Concernant les clubs sportifs, le rapport explore leur typologie (amateurs, professionnels, commerciaux), leurs missions variées, leurs structures de gouvernance typiques, leurs relations complexes avec les fédérations et les différents niveaux de gouvernement, ainsi que leurs modèles économiques diversifiés. Des estimations sur le nombre de clubs et de licenciés sont fournies, soulignant toutefois les lacunes importantes en matière de données centralisées, particulièrement pour le secteur amateur. Les relations entre les acteurs clés, notamment la CONADE et le COM, sont marquées par une interdépendance structurelle mais aussi par des tensions récurrentes liées au financement et à l'autonomie, posant des défis significatifs pour l'efficacité globale du système sportif mexicain.

2. Le Paysage de l'Organisation du Sport au Mexique

2.1 Le Rôle de l'État : CONADE et le Cadre Juridique (LGCFD)

Le rôle de l'État mexicain dans le domaine sportif est fondamental, ancré dans la constitution qui garantit le droit à la culture physique et à la pratique du sport.¹ Cet engagement est principalement mis en œuvre par la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), créée pour être l'organisme gouvernemental principal chargé de coordonner et de promouvoir la culture physique et le sport à l'échelle nationale.¹ Structurellement, la CONADE est rattachée à la Secretaría de Educación Pública (SEP), ce qui suggère une orientation politique liant le sport aux objectifs éducatifs et de développement social.⁶

Les fonctions essentielles de la CONADE, définies par la Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFD) et ses règlements, sont multiples et couvrent un large spectre d'activités.⁷ Elle est chargée de fomenter l'activité physique, la récréation et le sport auprès de la population.³ Elle élabore et supervise les programmes nationaux de développement sportif² et dirige le Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE).⁶ La CONADE gère et contrôle l'allocation des ressources publiques destinées au sport⁶, et régule la participation des athlètes aux compétitions nationales et internationales, cette dernière en coordination avec le COM.⁷ Elle joue également un rôle clé dans la formation et la certification des entraîneurs via des institutions comme l'Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos (ENED) et le Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos (SICCED).⁷ La supervision du développement, de la maintenance et de l'utilisation des infrastructures sportives⁷, ainsi que la mise en œuvre des politiques antidopage², relèvent aussi de ses attributions. Enfin, la CONADE organise d'importantes compétitions nationales telles que les Nacionales CONADE, les Paranales CONADE, les Juegos Nacionales Populares et les Juegos Deportivos Nacionales Escolares.⁷

L'organigramme officiel de la CONADE reflète cette diversité de missions.⁷ Elle est dirigée par une Dirección General, appuyée par plusieurs sous-directions spécialisées : Subdirección del Deporte, Subdirección de Calidad para el Deporte, Subdirección de Cultura Física, et Subdirección de Administración. Des coordinations transversales (Comunicación Social, Normatividad y Asuntos Jurídicos) et un Órgano Interno de Control complètent la structure. Des départements spécifiques, comme celui gérant le Registro Nacional de Cultura Física y Deporte (RENADE), existent au sein de ces sous-directions.²³

La Ley General de Cultura Física y Deporte (LGCFD), promulguée en 2013 et amendée depuis², constitue la pierre angulaire du système sportif mexicain. Ses objectifs principaux sont d'établir la répartition des compétences entre les niveaux fédéral, étatique et municipal, de définir les principes de coordination, et de promouvoir le sport comme un droit fondamental pour tous les citoyens.² La loi vise également à utiliser le sport comme un moyen de préserver la santé, de prévenir les maladies, la criminalité et les addictions⁹, et à réguler les associations et sociétés sportives.⁹ Elle définit aussi des concepts clés tels que la culture physique, les différents types de sport (social, de rendement, de haut niveau), et les structures associatives.⁸ Ce cadre juridique positionne clairement la CONADE comme l'acteur étatique central, détenant une autorité significative en matière de politique sportive, de distribution des

financements et de supervision du système national. Son intégration au sein de la SEP renforce le lien entre les politiques sportives et les objectifs plus larges d'éducation et de développement social.

Cependant, malgré ce cadre législatif détaillé et le rôle prépondérant attribué à la CONADE, des rapports font état de limitations budgétaires affectant le développement sportif et la compétitivité des athlètes nationaux.⁴ Des conflits publics concernant l'allocation des fonds et le soutien aux athlètes ou aux fédérations³¹ suggèrent un décalage potentiel entre les ambitions de la loi et la réalité de sa mise en œuvre, que ce soit en raison de ressources insuffisantes ou de défis dans l'administration et la distribution des fonds par la CONADE.

2.2. Le Système National du Sport (SINADE)

Le Sistema Nacional de Cultura Física y Deporte (SINADE) est le cadre institutionnel créé par la LGCFD pour coordonner les efforts en matière de sport au Mexique.⁶ Son objectif principal est d'assister dans l'élaboration du Programme National de Culture Physique et de Sport, de coordonner, suivre et évaluer les programmes et actions découlant des politiques publiques visant à promouvoir et stimuler la culture physique et la pratique sportive.⁶ Il fonctionne comme un organe collégial⁶, rassemblant une diversité d'acteurs.

Les membres clés du SINADE, tels qu'énumérés dans la LGCFD⁸, incluent la CONADE, qui préside le système⁶, les organismes sportifs des États, des municipalités et de la Ville de Mexico, le Comité Olympique Mexicain (COM), le Comité Paralympique Mexicain (COPAME), les Fédérations Sportives Nationales (Asociaciones Deportivas Nacionales - ADN), les Conseils Nationaux du Sport Étudiant (CONDE), ainsi que d'autres associations et sociétés sportives reconnues. Des invités permanents, comme les commissions sportives parlementaires, participent également aux sessions.⁸

Les fonctions attendues des membres du SINADE comprennent la représentation de leur entité respective, la proposition d'éléments pour le Programme National, l'exécution des politiques sportives relevant de leur compétence, la coordination des actions avec les autres membres et la promotion de la participation citoyenne.¹¹ Le système repose intrinsèquement sur la collaboration entre les entités publiques et privées pour atteindre les objectifs nationaux.¹¹ Cette structure multi-acteurs reconnaît la nécessité d'impliquer les organisations non étatiques (associations, COM) aux côtés des pouvoirs publics pour réaliser les ambitions nationales en

matière de sport.

L'efficacité du SINADE dépend toutefois de la qualité de cette collaboration et de la capacité de la CONADE, en tant que tête du système, à orchestrer ce réseau complexe. La concentration du pouvoir décisionnel et du contrôle financier au sein de la CONADE ⁶ crée un déséquilibre potentiel. La coordination peut alors se transformer en direction unilatérale, et la collaboration être mise à mal si les décisions de financement sont perçues comme inéquitables ou si l'autonomie d'acteurs comme le COM est contestée.³² La gestion de ces tensions inhérentes est cruciale pour le bon fonctionnement du SINADE.

3. Le Comité National Olympique Mexicain (COM)

3.1. Statut Légal, Mission et Objectifs Stratégiques

Le Comité Olímpico Mexicano (COM) est une Association Civile (Asociación Civil - A.C.) autonome, dotée de sa propre personnalité juridique et de son propre patrimoine.³ Fondé le 23 avril 1923 ³, son autonomie est explicitement reconnue par la LGCFD ⁶ et réaffirmée dans ses propres statuts.³⁹ Il est l'entité reconnue par le Comité International Olympique (CIO) au Mexique.⁶ La date de sa fondation a d'ailleurs été déclarée "Journée de l'Olympisme au Mexique".⁴⁰

La mission principale et les objectifs stratégiques du COM, tels que définis par ses statuts ³⁹ et la LGCFD ³, consistent à :

- Assurer le développement et la protection du Mouvement Olympique et du sport en général sur le territoire mexicain.³
- Respecter et faire respecter les normes de la Charte Olympique.³
- Promouvoir l'esprit olympique et encourager la pratique sportive, notamment auprès de la jeunesse.³
- Représenter de manière exclusive le Mexique aux Jeux Olympiques et aux autres compétitions multisports régionales, continentales ou mondiales patronnées par le CIO.¹⁰
- Sélectionner, inscrire et envoyer les athlètes et délégations mexicaines à ces événements.¹⁰
- Collaborer avec les entités publiques et privées pour l'élaboration d'une politique sportive nationale.¹⁰
- Agir comme un facteur d'unité au sein du sport national.⁴¹
- Gérer le Centre Sportif Olympique Mexicain (Centro Deportivo Olímpico Mexicano - CDOM), son siège et principal centre d'entraînement.⁴²

Le COM opère ainsi sous un double mandat : il doit d'une part défendre les principes internationaux de la Charte Olympique ⁴⁴ au Mexique et agir en tant que représentant du CIO ¹⁰, et d'autre part, fonctionner comme une institution nationale clé au sein du système sportif mexicain (SINADE).⁶ Cette dualité l'oblige à équilibrer ses obligations internationales avec le contexte et les relations nationales, notamment sa collaboration mandatée avec la CONADE et les fédérations sportives nationales.

Bien que son autonomie juridique soit établie, sa capacité à remplir pleinement sa mission, en particulier en ce qui concerne la préparation et la participation des athlètes aux Jeux Olympiques, est intrinsèquement liée aux ressources et à la coopération fournies par d'autres acteurs majeurs du système, au premier rang desquels la CONADE et les Fédérations Nationales. Cette interdépendance le rend vulnérable aux aléas des relations institutionnelles et aux fluctuations des financements.³¹

3.2. Structure de Gouvernance : Assemblée Générale et Comité Exécutif

La gouvernance du COM est régie par ses statuts ³⁹ et s'articule autour de deux organes principaux : l'Assemblée Générale des Associés (AGA) et le Comité Exécutif (CE).

L'AGA est l'autorité suprême du COM. Sa composition reflète la structure du mouvement sportif : les membres votants incluent le Président Honoraire à Vie, les Membres Ex-Officio (membres mexicains du CIO), les Membres Permanents et les Membres Fédératifs (typiquement les présidents ou secrétaires généraux des Fédérations Sportives Nationales - ADN - affiliées). Les Membres Émérites, Honoraires et Bienfaiteurs peuvent assister avec voix consultative uniquement. L'AGA est présidée par le Président du CE. Le quorum est fixé à la moitié plus un des membres votants pour les sessions ordinaires et extraordinaires (sauf exceptions). Les décisions sont prises à la majorité simple, mais un vote majoritaire des fédérations dont le sport est au programme olympique est requis pour les décisions importantes. L'AGA se réunit annuellement en session ordinaire et peut être convoquée en session extraordinaire. Ses fonctions principales incluent l'élection du Comité Exécutif, la modification des statuts, la ratification des sanctions et, potentiellement, la dissolution du COM.³⁹

Le Comité Exécutif (CE) est l'organe de direction permanent, agissant par délégation de l'AGA. Il est composé du Président Honoraire à Vie, des Membres Ex-Officio, du Président, de deux Vice-Présidents, d'un Secrétaire Général, d'un Pro-Secrétaire,

d'un Trésorier, de quatre membres ("Vocales") et d'un "Vocal Athlète" élu par la Commission des Athlètes du COM. À l'exception des membres de droit, les membres du CE sont élus par l'AGA pour un mandat de quatre ans, renouvelable (avec une limite de deux réélections pour le Président). L'élection a lieu après les Jeux Olympiques, assurant une continuité sur le cycle olympique. Le CE se réunit au moins tous les trois mois, avec un quorum de sept membres. Les décisions sont prises à la majorité simple, la voix du Président étant prépondérante en cas d'égalité. Le CE est chargé de mettre en œuvre les décisions de l'AGA, de gérer les affaires courantes du COM, de proposer des règlements, d'imposer des sanctions (soumises à ratification) et de prendre toute mesure nécessaire à la réalisation des objectifs du COM.³⁹

Cette structure de gouvernance est typique des organisations sportives internationales, accordant un poids prépondérant aux Fédérations Nationales, qui sont les constituants essentiels pour la participation aux Jeux Olympiques. L'inclusion de membres du CIO et d'un représentant des athlètes vise à aligner le COM sur les principes et standards du CIO.⁴⁴ Le cycle électoral quadriennal, calqué sur le cycle olympique, favorise la stabilité et la planification à long terme pour la gestion de la participation mexicaine aux Jeux.

3.3. Relations avec les Parties Prenantes : Naviguer entre CONADE, Fédérations et CIO

Le COM évolue au sein d'un réseau complexe de relations avec diverses parties prenantes.

La relation avec la **CONADE** est définie par la loi comme une relation de coordination, notamment pour l'intégration des délégations sportives internationales¹⁰ et l'établissement des critères de sélection.¹⁰ La CONADE est censée appuyer les missions du COM.⁴⁵ Cependant, la pratique révèle des frictions importantes et des conflits récurrents, souvent médiatisés.³² Ces tensions portent fréquemment sur l'allocation des fonds publics gérés par la CONADE, le niveau de soutien aux athlètes et aux fédérations, et des perceptions mutuelles de manque de coopération ou d'ingérence. Des exemples spécifiques incluent les différends financiers avec les fédérations de sports aquatiques³¹ ou les désaccords concernant la prise en charge des frais pour les officiels lors d'événements internationaux.³⁷ Cette relation critique est marquée par une interdépendance fonctionnelle (le COM a besoin des fonds de la CONADE, la CONADE a besoin du COM pour la représentation olympique) mais aussi par une lutte de pouvoir latente, exacerbée par la concentration du contrôle financier au sein de la CONADE.

Les **Fédérations Sportives Nationales (ADN)** sont des membres essentiels du COM, constituant la majorité du pouvoir de vote à l'AGA, en particulier celles régissant les sports olympiques.⁶ Le COM coordonne avec elles (et la CONADE) la sélection des athlètes.¹⁰ Les fédérations doivent s'assurer que leurs propres statuts sont conformes aux principes du COM et du CIO⁴⁶, et le COM peut les autoriser à utiliser les symboles olympiques.³⁹ Le pouvoir interne du COM est donc fortement influencé par les intérêts et les alliances des fédérations membres.

La relation avec le **Comité International Olympique (CIO)** est fondamentale. Le COM est son représentant officiel au Mexique¹⁰ et est lié par la Charte Olympique.³ Il participe aux événements sous l'égide du CIO et peut recevoir des directives et potentiellement des financements de sa part.³⁹ Les membres mexicains du CIO sont membres de droit (Ex-Officio) du COM.³⁹

D'autres parties prenantes incluent les **athlètes**, représentés au sein du CE par un Vocal Athlète³⁹ et potentiellement organisés via l'Asociación de Olímpicos Mexicanos.⁴¹ Les **sponsors et partenaires commerciaux**⁴² jouent un rôle économique crucial. La **Confederación Deportiva Mexicana (CODEME)**, historiquement importante¹⁴, semble avoir un rôle moins central aujourd'hui dans la structure légale définie par la LGCFD, qui met l'accent sur le COM et le COPAME.³

3.4. Modèle Économique et Dynamiques de Financement

Le modèle économique du COM repose sur une diversité de sources de revenus potentielles, telles qu'énumérées dans ses statuts³⁹ :

- Cotisations des membres (si l'AGA les établit).
- Subventions d'organismes sportifs internationaux (CIO, Panam Sports⁵³).
- Subventions de l'État (principalement via la CONADE¹⁵), d'entités publiques et d'organisations privées.
- Dons et legs (potentiellement déductibles fiscalement).
- Revenus générés par des événements (Journée Olympique), des publications, des timbres.
- Licences d'utilisation des symboles, logos et marques déposées du COM.³⁹
- Frais pour services rendus.
- Revenus de la propriété intellectuelle.
- Revenus issus d'accords et de contrats.
- Redevances pour l'utilisation de ses installations (CDOM).³⁹

Le parrainage privé constitue une source de revenus significative, avec des

partenariats établis tant au niveau mondial (Partenaires Olympiques Mondiaux comme Coca-Cola, VISA, Samsung) qu'au niveau national (Partenaires Officiels du COM comme Aeromexico, Bimbo, Charly).⁴²

Malgré cette diversification théorique, la réalité opérationnelle semble indiquer une forte dépendance vis-à-vis des financements publics, en particulier ceux alloués par la CONADE. Les audits des dépenses publiques¹⁵ et les conflits récurrents autour des budgets et des subventions³¹ témoignent de cette dépendance. Historiquement, des mécanismes comme le Fideicomiso Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento (FODEPAR) ont canalisé des fonds publics vers le sport de haut niveau, impliquant la CONADE.⁵⁴ Cependant, ce fonds a été sujet à controverse et sa structure, voire son existence, ont été remises en question ou modifiées.⁵⁷ L'échelle des ressources nécessaires à la préparation et à la participation olympiques rend les subventions gouvernementales et les grands parrainages privés prépondérants par rapport aux autres sources potentielles comme les cotisations (optionnelles) ou la location d'installations.

En conséquence, l'autonomie financière du COM, bien que légalement affirmée⁶, est pratiquement limitée par cette dépendance à des financements externes, notamment gouvernementaux. Cette situation le rend vulnérable aux changements politiques et budgétaires et constitue un levier de pouvoir potentiel pour la CONADE dans ses relations avec le COM.

4. Les Clubs Sportifs dans l'Écosystème Mexicain

4.1. Définir les Clubs Sportifs : Typologie et Formes Juridiques

Le terme "Club Deportivo" au Mexique recouvre une réalité hétérogène. Légalement, il peut désigner une union d'athlètes ou d'équipes organisée pour la compétition.³⁰ La LGCFD distingue plus largement deux catégories principales d'entités sportives¹⁰ :

- **Asociaciones Deportivas** : Personnes morales dont l'objet social est de promouvoir, diffuser, pratiquer ou contribuer au développement du sport, sans but lucratif prédominant.⁶ Cette catégorie englobe les clubs et équipes de base.¹⁰
- **Sociedades Deportivas** : Personnes morales ayant un objet similaire mais avec un but lucratif prédominant.¹⁰

La typologie des clubs est variée :

- **Amateurs vs. Professionnels** : Distinction fondamentale basée sur la finalité (participation/loisir vs. performance/profit) et le statut des athlètes.²⁹

- **Clubs Monosport vs. Multisports** : Certains se concentrent sur une seule discipline (ex: un club de football local), tandis que d'autres, souvent commerciaux, offrent une large gamme d'activités (ex: Sportium ⁶⁶, Deportivo Las Fuentes ⁶⁷).
- **Clubs Scolaires/Universitaires** : Liés aux établissements d'enseignement et souvent affiliés aux Conseils Nationaux du Sport Étudiant (CONDE).⁸
- **Clubs Communautaires/Municipaux** : Souvent soutenus par des initiatives locales ou des programmes comme les Centres du Deporte Escolar y Municipal (CEDEM).⁶⁸
- **Clubs Privés Commerciaux** : Entreprises offrant des services sportifs et de loisirs contre paiement (salles de sport, complexes).⁶⁶

Sur le plan juridique, les clubs non lucratifs adoptent généralement la forme d'Association Civile (A.C.).⁶ Les entités professionnelles ou commerciales peuvent être des Sociétés Anonymes (S.A.) ou d'autres formes de sociétés commerciales.⁷¹ Toutes sont soumises au droit civil et aux réglementations sportives spécifiques.⁶ L'enregistrement au Registro Nacional de Cultura Física y Deporte (RENADE), géré par la CONADE, est une exigence légale pour les associations et sociétés sportives reconnues.¹¹ Cette diversité implique que les missions, la gouvernance et les modèles de financement varient considérablement d'un club à l'autre.

L'objectif du RENADE est de formaliser et de cartographier le paysage des clubs. Cependant, l'efficacité et l'exhaustivité de ce registre, en particulier pour les milliers de petits clubs amateurs, semblent limitées au vu des données publiques disponibles.⁷⁵ Ce manque de données fiables constitue un obstacle à l'élaboration de politiques sportives efficaces et à une allocation équitable des ressources pour le secteur des clubs.

4.2. Missions et Objectifs Communs

Bien que partageant un intérêt central pour le sport, les missions spécifiques des clubs varient selon leur nature :

- **Promotion et facilitation de la pratique sportive** pour leurs membres ou la communauté locale.¹⁰
- **Organisation d'entraînements et de compétitions** internes ou externes.⁷⁷
- **Développement des talents sportifs**, allant de l'initiation à la formation potentiellement vers le haut niveau.⁷⁹
- **Contribution à la santé, au bien-être et à l'intégration sociale** par le biais de

l'activité physique.⁹

- **Offre d'opportunités récréatives** et d'utilisation positive du temps libre.³
- **Représentation** d'une communauté, d'une école ou d'une entreprise lors d'événements sportifs.
- Pour les clubs professionnels, l'objectif principal est la **réussite compétitive et la génération de revenus ou de profits**.¹⁰

Les objectifs des clubs amateurs s'alignent souvent sur les finalités sociales et sanitaires promues par la LGCFD ⁹, tandis que ceux des clubs professionnels sont dictés par la logique de la compétition de haut niveau et du marché sportif.

4.3. Pratiques de Gouvernance dans les Clubs Sportifs Mexicains

La gouvernance interne des clubs est principalement définie par leurs propres statuts, conformément à leur forme juridique (A.C., S.A., etc.).⁶ Ces statuts doivent cependant respecter le cadre général imposé par la LGCFD et le droit civil.⁶ Typiquement, les statuts précisent la structure organisationnelle, les règles d'adhésion, le régime disciplinaire, la gestion financière, les procédures de modification statutaire et les modalités de dissolution.⁷⁸

Les structures de gouvernance varient considérablement. Pour les associations civiles (fréquentes dans le secteur amateur), on trouve souvent :

- Une **Assemblée des Membres/Associés**, agissant comme l'organe décisionnel suprême.
- Un **Conseil d'Administration** (Consejo Directivo) ou **Comité Exécutif** élu, responsable de la gestion quotidienne.⁷⁸
- Des postes clés comme **Président, Trésorier, Secrétaire**.

Selon la taille, le niveau de professionnalisme et les ressources, des directeurs techniques, des entraîneurs et du personnel administratif peuvent compléter la structure.⁷⁹ Les clubs professionnels ou les grandes entreprises commerciales comme Sports World ⁷¹ possèdent des structures de gouvernance d'entreprise plus complexes, potentiellement avec des actionnaires, des conseils d'administration formels et une direction professionnelle.

Les principes de bonne gouvernance, tels que la transparence, la responsabilité (rendición de cuentas), les processus démocratiques (surtout pour les clubs associatifs), l'éthique et un leadership efficace, sont pertinents pour tous les types de clubs.⁶ Assurer l'application de ces principes, notamment la transparence financière,

à travers le spectre très diversifié des clubs représente un défi majeur pour les instances de régulation comme la CONADE (pour les fonds publics ⁶⁾ et les fédérations.

4.4. Échelle et Participation : Clubs, Membres et Licences

Obtenir une image précise et actuelle du nombre total de clubs sportifs et de leurs membres au Mexique est difficile en raison du manque de données centralisées et à jour, surtout pour le secteur amateur. Le RENADE vise à collecter ces informations ²⁴, mais les données publiques semblent fragmentaires ou anciennes.⁷⁵

Les estimations disponibles donnent un aperçu partiel :

- **Football Professionnel (2024)** : Environ 317 clubs répartis entre Liga MX (18), Liga MX Femenil (18), Liga Expansión (15), Liga Premier (50) et Liga TDP (216).⁸⁶
- **Unités Économiques (DENUE Nov 2024)** : 160 unités classées comme "Deportistas y Equipos Deportivos Profesionales".⁶⁴ Cette catégorie est restrictive.
- **Unités Économiques (Censo Económico INEGI 2019)** : 7 105 écoles de sport privées et 563 clubs sportifs privés.⁹¹ Donne une base mais date et ne couvre que le privé.
- **Objectif Plan National (2014-2018)** : Visait 10 000 "Ligas o Clubes" enregistrés en 2018.⁹² Réalisation incertaine.

Concernant le nombre de participants :

- **Activité Physique Générale** : 39.8% des adultes urbains (18+) physiquement actifs en 2023 (INEGI MOPRADEF), en baisse.⁹³ Environ 40 900 personnes employées dans le secteur "Deportistas y Equipos Deportivos Profesionales" (2024-T3).⁶⁴ 33% de la population de 12 ans et plus consacrait du temps au sport/exercice en 2019 (ENUT).⁹¹
- **Membres Fédérés** : La CODEME rapportait environ 656 000 inscrits via le SIREN en 2011.⁹⁵ Il manque des données agrégées récentes sur le nombre total de licenciés dans toutes les fédérations. Le RENADE enregistre les athlètes ²³ mais ne publie pas de totaux agrégés. Des événements spécifiques comme les sélections de Mexico impliquent des milliers de participants.⁹⁶

Tableau 1 : Statistiques Clés sur la Participation Sportive et les Clubs au Mexique (Estimations et Données Disponibles)

Indicateur	Donnée / Estimation	Source / Année	Notes
Population Adulte Urbaine (18+) Active Physiquement	39.8%	INEGI MOPRADEF 2023	En baisse par rapport aux années précédentes (ex: 45.4% en 2014). ⁹³
Population (12+) consacrant du temps au sport/exercice	33%	INEGI ENUT 2019	⁹¹
Clubs de Football Professionnel (toutes divisions)	~317	Medios especializados 2024	Inclut Liga MX (18), Femenil, Expansión, Premier, TDP. ⁸⁶
Unités Économiques "Équipes Pro"	160	DENUE Nov 2024	Définition économique restrictive. ⁶⁴
Écoles de Sport Privées (unités éco.)	7 105	INEGI Censo Económico 2019	⁹¹
Clubs Sportifs Privés (unités éco.)	563	INEGI Censo Económico 2019	⁹¹
Objectif "Ligas o Clubs" enregistrés	10 000	PNCfyD 2014-2018	Objectif pour 2018, réalisation inconnue. ⁹²
Membres enregistrés SIREM (CODEME)	~656 637	CODIME Rapport 2011	Donnée ancienne, couverture potentiellement partielle. ⁹⁵
Emploi Secteur	~40 900	DataMexico 2024-T3	⁶⁴

"Équipes Pro"			

Les formes de participation ou "titres" varient :

- **Licences/Affiliations Fédérales** : Nécessaires pour les compétitions officielles organisées sous l'égide des fédérations (ex: via le SIREN de la CODEME ⁹⁵ ou potentiellement le RENADE ²³). Elles impliquent souvent le paiement d'une cotisation annuelle.⁹⁷
- **Adhésions aux Clubs (Membresías)** : Cotisations payées directement à un club pour en être membre, donnant accès à ses installations, entraînements et activités.⁷⁸
- **Inscriptions aux Événements** : Frais payés pour participer à des tournois, courses ou autres manifestations sportives spécifiques.

La participation sportive au Mexique combine donc des formes d'engagement formelles (licences, adhésions payantes) et informelles (pratique libre).

L'enregistrement officiel semble principalement lié aux ambitions compétitives au sein du système fédéré.

4.5. Relations avec les Parties Prenantes : Liens avec Fédérations, Gouvernements Locaux et État

Les clubs sportifs interagissent avec un ensemble complexe d'acteurs institutionnels.

Le lien avec les **Fédérations Sportives Nationales (ADN)** est essentiel pour les clubs à vocation compétitive. L'affiliation à la fédération (nationale ou via son échelon étatique/régional) est généralement requise pour participer aux championnats et compétitions officielles.¹¹ Les fédérations agissent comme l'autorité technique de leur sport ⁶³, établissent les règlements, et représentent leurs clubs et membres affiliés au sein du SINADE et potentiellement du COM.⁶ Elles peuvent aussi fournir un appui technique.

La relation avec les **Autorités Locales/Municipales** (Ayuntamientos, Alcaldías) est cruciale, surtout pour les clubs amateurs. Ces derniers dépendent souvent des installations sportives publiques (terrains, gymnases) gérées par les municipalités.³⁰ Les municipalités peuvent offrir un soutien financier direct ou en nature, via des programmes spécifiques comme le CEDEM ⁶⁸ ou des initiatives locales.⁹⁸ La LGCFD encourage d'ailleurs la coordination entre ces niveaux de gouvernement.³⁰

L'interaction avec l'**État (CONADE au niveau fédéral et Instituts du Sport des**

États) se manifeste à plusieurs niveaux. Les clubs sont soumis à la LGCFD et aux lois sportives étatiques.¹⁰ Ils doivent s'enregistrer au RENADE, géré par la CONADE.¹¹ Ils peuvent potentiellement accéder à des programmes de financement fédéraux pour l'infrastructure ou l'équipement, souvent via la CONADE ou les instituts étatiques.²⁰ Les instituts du sport des États (comme INDEPORTE CDMX ⁷³ ou l'IDEY au Yucatán ⁹⁹) gèrent fréquemment leurs propres programmes de soutien (bourses, aide aux déplacements, organisation d'événements).

Pour les clubs amateurs, la dépendance vis-à-vis de leur écosystème immédiat – autorités locales pour les installations et le soutien, fédérations pour la structure compétitive – est particulièrement forte. Naviguer entre les différents niveaux administratifs (municipal, étatique, fédéral) et le système fédératif pour obtenir des ressources ou des autorisations peut s'avérer complexe et exiger une capacité administrative significative, souvent difficile à mobiliser pour des structures bénévoles.

4.6. Modèles Économiques et Stratégies de Financement

Les modèles économiques des clubs sportifs mexicains varient considérablement en fonction de leur type et de leur niveau :

- **Clubs Amateurs/Communautaires** : Leur financement repose majoritairement sur les **cotisations des membres**.⁷⁸ Ils dépendent également de petits **parrainages locaux**, d'**événements de collecte de fonds**, et de **subventions publiques** souvent limitées et ponctuelles (municipales, étatiques, via des programmes comme CEDEM).⁶⁸ Le bénévolat y joue un rôle prépondérant.
- **Clubs Professionnels (notamment Football)** : Ce sont des entreprises complexes aux **revenus diversifiés** : droits de diffusion télévisée, parrainages majeurs, billetterie, vente de produits dérivés (merchandising), transferts de joueurs. Certains peuvent attirer des investissements privés ou être cotés en bourse (comme Grupo Sports World, opérateur de clubs).⁷¹ Leurs coûts opérationnels (salaires des joueurs et du staff, installations, déplacements) sont très élevés.
- **Clubs Commerciaux Privés (Salles de sport, etc.)** : Leur modèle est basé sur les **abonnements et cotisations des clients**, les cours payants, les services de coaching personnel, et éventuellement la location d'espaces.⁶⁶ Ils fonctionnent comme des entreprises à but lucratif.

Les sources de financement communes, bien que leur importance relative varie,

incluent :

Tableau 2 : Sources de Financement Potentielles pour les Entités Sportives au Mexique

Source de Financement	Description	Acteurs Concernés (Exemples)	Références Snippets (Exemples)
Cotisations / Adhésions	Frais payés par les membres/participants pour accéder aux services/activités.	Clubs amateurs, Clubs commerciaux	78
Subventions Publiques (Fédéral)	Fonds alloués par la CONADE pour l'infrastructure, l'équipement, des programmes spécifiques (CEDEM), le haut niveau (via COM/Fédérations).	Clubs, Fédérations, COM, États, Municip.	20
Subventions Publiques (État/Municipal)	Aides financières ou en nature des gouvernements locaux/étatiques (Instituts du Sport, Mairies).	Clubs (surtout amateurs), Associations	98
Parrainage (Sponsoring)	Soutien financier ou matériel d'entreprises en échange de visibilité.	Tous types (échelle très variable)	48
Dons / Mécénat / Fondations	Contributions philanthropiques de particuliers,	Tous types	103

	entreprises ou fondations dédiées (ex: Fundación Carlos Slim).		
Revenus Commerciaux	Billetterie, droits TV, merchandising, restauration, etc.	Clubs professionnels, Clubs commerciaux	(Implicite pour clubs pro/commerciaux)
Investissement Privé / Prêts	Apport de capital (equity), prêts bancaires, fonds d'investissement spécialisés.	Clubs professionnels, Clubs commerciaux	71
Financement International	Subventions du CIO, de Panam Sports, etc.	COM	39
Redevances / Location	Frais pour l'utilisation d'installations (ex: CDOM par le COM).	COM, Clubs propriétaires d'installations	39
Collecte de Fonds (Fundraising)	Organisation d'événements spécifiques pour lever des fonds.	Clubs amateurs	(Pratique courante non explicitée)
Fideicomisos Spécifiques	Mécanismes comme FIDEIMSS (lié à l'IMSS) pour des projets ciblés.	Entités liées à l'IMSS	10 4

Le contraste financier entre le monde professionnel/commercial et le secteur amateur est saisissant. Les premiers évoluent dans un marché concurrentiel avec des flux financiers importants, tandis que les seconds luttent souvent pour leur survie économique, dépendant des cotisations et d'un soutien public ou philanthropique limité et incertain. L'accès à un financement stable et suffisant constitue un défi majeur pour la pérennité et le développement des milliers de clubs amateurs qui

forment la base de la pyramide sportive mexicaine. Leur précarité financière limite leur capacité à améliorer leurs infrastructures, la qualité de l'encadrement et l'offre de programmes.

5. Analyse de la Structure Sportive Nationale : Synergies et Défis

5.1. Interaction entre CONADE, COM, Fédérations et Clubs

Le système sportif mexicain est conçu autour d'une répartition théorique des rôles visant la synergie. La CONADE définit la politique nationale, assure le financement public principal et la supervision générale. Le COM dirige la participation au mouvement olympique, en coordination avec la CONADE et les fédérations. Les fédérations (ADN) gouvernent leurs sports respectifs, faisant le lien entre les clubs et les structures nationales/internationales. Les clubs constituent la base de la pratique sportive et du développement des talents. Le SINADE est la plateforme légale prévue pour orchestrer cette coordination.⁶

Les interactions se matérialisent à travers divers flux : financement (CONADE vers COM, Fédérations, et indirectement clubs), parcours des athlètes (du club à la sélection nationale via la fédération et le COM), régulation (normes de la CONADE et des fédérations s'appliquant aux clubs), représentation (les clubs via les fédérations participent aux instances comme le COM ou le SINADE), et partage d'infrastructures (installations publiques/municipales utilisées par les clubs). Ce système repose sur une forte interdépendance et nécessite une communication fluide entre les différents niveaux.¹⁰

5.2. Défis Clés : Financement, Gouvernance et Coordination

Malgré la structure établie, le système sportif mexicain fait face à des défis importants.

Financement : Les problèmes de financement sont récurrents. Ils incluent la perception d'un investissement public global insuffisant ⁴, des conflits ouverts concernant l'allocation des fonds par la CONADE (contestations par le COM, des fédérations ou des athlètes) ³¹, la situation financière souvent précaire des clubs amateurs, et des allégations de manque de transparence ou de mauvaise gestion des fonds au sein de certaines fédérations.⁶ L'incertitude autour de mécanismes de financement dédiés comme le FODEPAR ajoute à ces difficultés.⁵⁷

Gouvernance : Des questions de transparence, de responsabilité et de processus

démocratiques se posent, particulièrement au niveau de certaines fédérations sportives.⁶ L'idéal de la "bonne gouvernance sportive" ⁶ semble difficile à atteindre uniformément. Le double rôle de la CONADE, à la fois promoteur et régulateur du système qu'elle finance en grande partie, peut générer des conflits d'intérêts potentiels ou des perceptions de partialité.

Coordination : La collaboration effective au sein du SINADE reste un défi malgré le cadre légal.⁶ Les conflits publics et persistants entre des acteurs majeurs comme la CONADE et le COM ³² illustrent ces défaillances de coordination. Pour les clubs, la complexité de naviguer entre les différents niveaux administratifs (municipal, étatique, fédéral) et les exigences des fédérations constitue une charge importante. Les lacunes dans la collecte de données (ex: exhaustivité du RENADE ⁷⁵) entravent également une planification et une coordination basées sur des informations fiables.

Les tensions fréquentes, notamment entre la CONADE et le COM/Fédérations, suggèrent des problèmes systémiques liés à la répartition du pouvoir, au contrôle financier et potentiellement à des facteurs personnels, qui nuisent à l'efficacité globale du système et peuvent pénaliser les athlètes.^{10 5} L'amélioration des standards de gouvernance, en particulier la transparence et la responsabilité dans la gestion des fonds publics à tous les niveaux (CONADE, Fédérations, clubs subventionnés), est essentielle pour renforcer la confiance et l'efficacité du système sportif mexicain.⁶

6. Conclusion et Recommandations Stratégiques

6.1 Synthèse des Constats

L'organisation du sport au Mexique présente une structure duale : un système national dirigé par l'État via la CONADE et le SINADE, axé sur la massification, la santé publique et la représentation nationale, qui coexiste avec le mouvement olympique autonome, aligné sur les normes internationales et mené par le COM. La LGCFD fournit le cadre légal pour cette architecture complexe. Le COM, bien qu'autonome, dépend fortement des financements publics (CONADE) et privés pour accomplir sa mission olympique. Les clubs sportifs forment un paysage très diversifié, allant des structures bénévoles amateurs aux entreprises professionnelles lucratives, avec des modèles de gouvernance et de financement distincts. L'analyse met en lumière des défis récurrents concernant la suffisance et la transparence du financement, la qualité de la gouvernance à différents niveaux, les difficultés de coordination entre les acteurs clés malgré le cadre du SINADE, et des lacunes significatives dans la collecte de données fiables sur le secteur sportif, en particulier amateur. Les relations

tendues entre la CONADE et le COM constituent un symptôme majeur de ces dysfonctionnements systémiques.

6.2. Recommandations pour Renforcer le Système Sportif Mexicain

Pour améliorer l'efficacité et la pérennité du système sportif mexicain, les recommandations suivantes sont proposées :

- **Améliorer la Transparence et la Suffisance du Financement :**
 - Établir des critères clairs, objectifs et publics pour l'allocation des fonds par la CONADE, en impliquant potentiellement davantage les parties prenantes via le SINADE.
 - Explorer des mécanismes pour un financement accru et plus stable des clubs amateurs (subventions dédiées, incitations fiscales pour le parrainage local).
 - Assurer la ponctualité des versements et renforcer les audits indépendants sur l'utilisation des fonds publics à tous les niveaux (CONADE, Fédérations, COM, bénéficiaires majeurs).
- **Renforcer les Mécanismes de Gouvernance :**
 - Promouvoir l'adoption obligatoire de codes de bonne gouvernance standardisés (transparence financière, limites de mandats, gestion des conflits d'intérêts, processus électoraux démocratiques) pour les fédérations et les clubs recevant des fonds publics.
 - Accroître les capacités et l'indépendance des organes de surveillance (contrôle interne de la CONADE, CAAD, COVED ²).
 - Envisager des audits externes réguliers pour les principaux récipiendaires de fonds publics.
- **Améliorer la Coordination au sein du SINADE :**
 - Définir des protocoles clairs pour la communication et la prise de décision conjointe au sein du SINADE, par exemple via des groupes de travail réguliers avec des mandats précis.
 - Clarifier formellement les rôles et responsabilités respectifs de la CONADE et du COM pour minimiser les conflits et les chevauchements, potentiellement par des accords-cadres (Memoranda of Understanding).
- **Investir dans la Collecte de Données (RENADE) :**
 - Allouer les ressources nécessaires pour améliorer significativement l'exhaustivité, la fiabilité et l'accessibilité publique des données du RENADE, en particulier concernant les clubs amateurs, les membres et les installations.
 - Utiliser ces données pour une planification stratégique et une allocation des ressources basées sur des preuves.

- **Soutenir le Développement des Clubs Amateurs :**
 - Créer des programmes ciblés (au-delà de l'infrastructure) pour renforcer les capacités administratives et de gestion financière des clubs amateurs.
 - Simplifier l'accès aux installations publiques et les procédures de demande de subventions.
 - Encourager des liens plus forts entre les écoles, les municipalités et les clubs locaux pour favoriser la participation et la détection des talents.

Tableau 3 : Recommandations Clés et Acteurs Ciblés

Recommandation	Acteurs Principaux Ciblés
Transparence & Suffisance du Financement	CONADE, Gouvernement (Fédéral, États, Municipalités), Législateur
Renforcement de la Gouvernance	CONADE, Fédérations, COM, Clubs, Organes de Contrôle (CAAD, COVED)
Amélioration de la Coordination SINADE	CONADE, COM, Fédérations, Organismes Étatiques/Municipaux
Investissement dans les Données (RENADE)	CONADE
Soutien au Développement des Clubs Amateurs	CONADE, Instituts Étatiques, Municipalités, Fédérations

Sources des citations

1. INICIATIVA QUE REFORMA DIVERSAS DISPOSICIONES DE LA LEY GENERAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE, A CARGO DEL DIPUTADO OMAR CORZO OL - SIL, consulté le avril 21, 2025,
http://sil.gobernacion.gob.mx/Archivos/Documentos/2018/04/asun_3706221_20180424_1524756628.pdf
2. Nueva Ley General de Cultura Física y Deporte - Conade, consulté le avril 21, 2025,
<https://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Avisos/2013/Ley%20General%20de%20CFD.pdf>

3. Organismos del Deporte - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, http://www3.diputados.gob.mx/camara/001_diputados/008_comisioneslx/001_or dinarias/023_juventud_y_deporte/005_programa_de_trabajo/004_organismos_d el_deporte
4. CONADE: un análisis de la escasa inversión en el deporte mexicano - Senn Ferrero, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sennferrero.com/2024/10/11/conade-un-analisis-de-la-escasa-inversion-en-el-deporte-mexicano/>
5. Creación de la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), consulté le avril 21, 2025, <https://www.cndh.org.mx/noticia/creacion-de-la-comision-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-conade-0>
6. sistema-nacional-deporte-mexico.pdf - Epikeia, consulté le avril 21, 2025, <https://epikeia.iberoleon.mx/numeros/48/sistema-nacional-deporte-mexico.pdf>
7. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 21, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Comisi%C3%B3n_Nacional_de_Cultura_F%C3%ADsica_y_Deporte
8. Ley General de Cultura Física y Deporte [PDF] - Justia México, consulté le avril 21, 2025, <https://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte/>
9. ley general de cultura fisica y deporte 18/10/2023 - Suprema Corte de Justicia de la Nación, consulté le avril 21, 2025, <https://legislacion.scjn.gob.mx/buscador/paginas/wfArticuladoFast.aspx?q=CDM ddE+Bke8KMN205Fd+CmbQm7DDKxOa7gRBWs+KIJji7IMM0gw0KpcRIEEDy9X1 SyEPaCF2QFOLubpmMYV1ww==>
10. www.diputados.gob.mx, consulté le avril 21, 2025, <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCFD.pdf>
11. Reglamento de la Ley General de Cultura Física y Deporte - Secretaría de Educación Pública | Gobierno | gob.mx, consulté le avril 21, 2025, https://sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/15111/4/images/reglamento_ley_general_cultura_fideporte_01_2024.pdf
12. Ley General de Cultura Física y Deporte - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/78425/ley_general_cultura_fid eporte.pdf
13. Ley General de Cultura Física y Deporte - Comité Nacional Antidopaje - Conade, consulté le avril 21, 2025, https://cna.conade.gob.mx/documents/Ley_Gral_Cultura.pdf
14. y deporte cultura física, consulté le avril 21, 2025, https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/planeacion/mediano_plazo/conade.pdf
15. Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte Gestión Financiera de la CONADE Auditoría De Cumplimiento Forense: 2020-1-11L6 - ASF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2020c/Documentos/Auditorias/2020>

[0141 a.pdf](#)

16. Aclara CONADE situación del apoyo a deportistas - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/prensa/211846>
17. CONADE - Montos por Ayudas y Subsidios 2023 | Comisión ..., consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/documentos/conade-montos-pagados-por-ayudas-y-subsidios-2023>
18. Escuela Nacional de Entrenadores Deportivos - Conade, consulté le avril 21, 2025, <https://ened.conade.gob.mx/>
19. Sistema de Capacitación y Certificación para Entrenadores Deportivos Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (SICCED-CONADE) - DG AIR, consulté le avril 21, 2025, https://dgair.sep.gob.mx/sicced_conade
20. Apoyo para proyectos de infraestructura deportiva y/o | gob.mx - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/tramites/ficha/apoyo-para-proyectos-de-infraestructura-deportiva-y-o-equipamiento/C ONADE902>
21. NACIONALES CONADE 2023 | Salud - IME, consulté le avril 21, 2025, <https://ime.gob.mx/salud/articulo/nacionales-conade-2023>
22. Organigrama CONADE 2024 | Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte | Gobierno, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/organigrama-de-la-comision-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte?state=published>
23. CONADE-00-011-F - CONAMER - Catálogo Nacional de Regulaciones Trámites y Servicios, consulté le avril 21, 2025, <https://catalogonacional.gob.mx/FichaTramite?traHomoclave=CONADE-00-011-F>
24. aviso de privacidad del "registro nacional de cultura física y deporte (renade)" - Conade, consulté le avril 21, 2025, <https://historico.conade.gob.mx/transparencia2016/documentos/Protecci%C3%B3n%20de%20Datos%20Personales/Aviso%20de%20Privacidad%20RENADE.pdf>
25. Ley General de Cultura Física y Deporte - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgcfd.htm>
26. LEY GENERAL DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE - ley_general_de_cultura_fisica_y_deporte.pdf, consulté le avril 21, 2025, https://docs.mexico.justia.com/static/pdf-js/web/index.html?file=/federales/ley_general_de_cultura_fisica_y_deporte.pdf
27. Reglamento de la Ley General de Cultura Física y Deporte. - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/documentos/reglamento-de-la-ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte-63266>
28. Ley General de Cultura Física y Deporte. - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/documentos/ley-general-de-cultura-fisica-y-deporte-322870>
29. Ley General de Cultura Física y Deporte - Secretaría de Educación Pública | Gobierno | gob.mx, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676->

[ad90-8ab78086b184/ley_general_cultura_fideporte.pdf](https://www.gob.mx/documentos/adjuntos/1080600/ley_general_cultura_fideporte.pdf)

30. LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE PARA EL ESTADO DE TAMAULIPAS - Periodico Oficial, consulté le avril 21, 2025, http://po.tamaulipas.gob.mx/wp-content/uploads/2023/05/Ley_Deporte.pdf
31. La Conade se defiende: ¿Cuánto dinero le ha dado al equipo de natación artística?, consulté le avril 21, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/deportes/2024/06/17/conade-revela-cifras-millonarias-que-da-al-equipo-de-natacion-artistica/>
32. "Terrorismo gubernamental" desde la Conade | Proceso, consulté le avril 21, 2025, <https://www.proceso.com.mx/deportes/2024/1/2/terrorismo-gubernamental-desde-la-conade-321284.html>
33. ¿Qué pasó con las becas de los atletas olímpicos mexicanos? 'No me ganaron', dice Ana Gabriela Guevara - El Financiero, consulté le avril 21, 2025, <https://www.elfinanciero.com.mx/deportes/2024/07/22/atletas-mexicanos-que-paso-con-el-conflicto-de-las-becas-de-la-conade/>
34. El conflicto entre COM y Conade que casi deja sin atención médica a mexicanos en Juegos Panamericanos - Infobae, consulté le avril 21, 2025, <https://www.infobae.com/mexico/2023/10/19/el-conflicto-entre-com-y-conade-que-casi-deja-sin-atencion-medica-a-mexicanos-en-juegos-panamericanos/>
35. COM vs CONADE: ¿Un conflicto que dificulta el progreso del olimpismo mexicano?, consulté le avril 21, 2025, <https://www.clarosports.com/olimpicos/paris-2024/com-vs-conade-un-conflicto-que-dificulta-el-progreso-del-olimpismo-mexicano/>
36. COM vs Conade, la guerra civil que sigue durante los Juegos de París 2024, consulté le avril 21, 2025, <https://www.estadiodeportes.mx/deportes/COM-vs-Conade-la-guerra-civil-que-renacio-a-dias-de-Paris-2024-20240709-0005.html>
37. El Comité Olímpico Mexicano desmiente a la Conade y se deslinda de la negativa de Ana Guevara para pagar hotel en París | LatinUS, consulté le avril 21, 2025, <https://latinus.us/deportes/olimpicos/2024/7/9/el-comite-olimpico-mexicano-desmiente-la-conade-se-deslinda-de-la-negativa-de-ana-guevara-para-pagarhotelenparis-118821.html>
38. LEY General del Deporte - Secretaría de Salud | Gobierno | gob.mx, consulté le avril 21, 2025, <https://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/compi/1080600.html>
39. tenisfmt.com, consulté le avril 21, 2025, https://tenisfmt.com/wp-content/uploads/2022/12/COM_Estatuto-Comite-Olimpico.pdf
40. dictamen a la iniciativa con proyecto de decreto por el que se declara el 23 de abril de cada año, como "día del olimpismo en México" - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/iniclave/65/CD-LXV-III-2P-426/02_dictamen_426_06mar24.pdf
41. Olimpicosmexicanos: Inicio, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olimpicosmexicanos.com/>

42. CDOM - Sitio Oficial del Comité Olímpico Mexicano, consulté le avril 21, 2025, <https://ww2.com.org.mx/cdom/>
43. Comité Olímpico Mexicano - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 21, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_Mexicano
44. carta olímpica - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Publications/ES-Olympic-Charter.pdf>
45. manual de organización de la comisión nacional de cultura física y deporte 2012 - Conade, consulté le avril 21, 2025, https://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Manuales/MORG_CONADE_2012.pdf
46. ESTATUTOS FEM VIGENTES AL AÑO 2023 CAPITULO I DENOMINACION.- SEDE.- DURACION ARTICULO 1º. La FEDERACION ECUESTRE MEXICANA es una, consulté le avril 21, 2025, <https://fem.org.mx/wp-content/uploads/2023/08/ESTATUTOS-VIGENTES-2023.pdf>
47. ESTATUTO SOCIAL - Amazon S3, consulté le avril 21, 2025, https://s3.amazonaws.com/lmxwebsite/docs/Reglamentos/Generales/01_Estatuto_Social/01_Estatuto_Social_1_20180910111735.pdf
48. Comité Olímpico Mexicano, consulté le avril 21, 2025, <https://soycom.org/>
49. COM - Sitio Oficial del Comité Olímpico Mexicano, consulté le avril 21, 2025, <https://ww2.com.org.mx/>
50. Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 71 fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 55 fracción II del Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso de los Estados Unidos Mexicanos, los suscritos diputados, integrantes del grupo parlamentario del Partido Acción Nacional en esta LV Legislatura, nos permitimos someter a la consideración de esta soberanía, el presente proyecto de Ley General de la Cultura Física y el Deporte de conformidad con la siguiente - Diputados: Crónica Parlamentaria - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, <https://cronica.diputados.gob.mx/Iniciativas/55/289.html>
51. Estatuto - - Confederación Deportiva Mexicana, A.C., consulté le avril 21, 2025, <https://www.codeme.com.mx/wp-content/uploads/2022/03/Estatuto-y-Reglamento-de-CODEME-2021-VIGENTE-pagina.pdf>
52. estatuto y reglamento de la CODEME - Coahuila Transparente, consulté le avril 21, 2025, https://www.coahuilatr transparente.gob.mx/disp/documentos_disp/Estatuto%20y%20Reglamento%20de%20la%20Confederaci%C3%B2n%20Deportiva%20Mexicana,%20A.C.2.pdf
53. comité olímpico mexicano - Panam Sports, consulté le avril 21, 2025, <https://www.panamsports.org/comites-olimpicos/comite-olimpico-mexicano/>
54. Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento - Conade, consulté le avril 21, 2025, https://conadeb.conade.gob.mx/Documentos/Conade/Normateca_Interna/Fideicomisos/FODEPAR.pdf

55. Fideicomiso FODEPAR. | Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte | Gobierno | gob.mx, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/fideicomiso-fodepar?state=published>
56. PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO 2017 - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/302951/PAT_2017_FINAL_CONADE.pdf
57. comisión nacional de cultura física y deporte notas a los estados financieros - Cuenta Pública, consulté le avril 21, 2025, https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/work/models/CP/2021/tomo/VII/MAT_Print.11L6I.02.NEF.pdf
58. Qué es el Fodepar, cómo ayuda al deporte en México y por qué Morena busca eliminarlo, consulté le avril 21, 2025, <https://www.infobae.com/america/deportes/2020/10/08/que-es-el-fodepar-como-ayuda-al-deporte-en-mexico-y-por-que-morena-busca-eliminarlo/>
59. 5312 - Avanza análisis sobre el Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento / 02 / Junio / 2020 / Agencia de Noticias / Comunicación / Inicio - Camara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Comunicacion/Agencia-de-Noticias/2020/Junio/02/5312-Avanza-analisis-sobre-el-Fondo-para-el-Deporte-de-Alto-Rendimiento>
60. Permanecerá el Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento: Mario Delgado - Índice Político, consulté le avril 21, 2025, <https://indicepolitico.com/permanecera-el-fondo-para-el-deporte-de-alto-rendimiento-mario-delgado/>
61. 3755 - Permanecerá el Fondo para el Deporte de Alto Rendimiento: diputado Mario Delgado / 27 / Mayo / 2020 / Boletines / Comunicación / Inicio, consulté le avril 21, 2025, <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2020/Mayo/27/3755-Permanecera-el-Fondo-para-el-Deporte-de-Alto-Rendimiento-diputado-Mario-Delgado>
62. L6I.02.NEF.doc - Transparencia Presupuestaria, consulté le avril 21, 2025, <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/CP/2020/tomo/VI/L6I.02.NEF.doc>
63. Federaciones y asociaciones deportivas en México: justificación y ordenamiento jurídico - Revistas UMA, consulté le avril 21, 2025, <https://revistas.uma.es/index.php/JPEHM/article/download/13023/14395/59943>
64. Deportistas y Equipos Deportivos Profesionales: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad | Data México - Secretaría de Economía | Gobierno, consulté le avril 21, 2025, <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/sportsmen-and-professional-sports-teams>
65. Deportistas y Equipos Deportivos Profesionales: Salarios, producción, inversión,

- oportunidades y complejidad | Data México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/7112>
66. Sportium, Club Deportivo, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportium.com.mx/>
67. Club Deportivo Las Fuentes A.C. – Club Deportivo, consulté le avril 21, 2025, <https://www.deportivolasfuentes.com.mx/>
68. Programa de Cultura Física y Deporte - Subsecretaría de Desarrollo Municipal, consulté le avril 21, 2025, <https://ssdm.edomex.gob.mx/sites/ssdm.edomex.gob.mx/files/files/Sep/Programa%20de%20Cultura%20F%C3%ADsica%20y%20Deporte%202023.pdf>
69. Apoyos - CEDEM, consulté le avril 21, 2025, <https://cedem.conade.gob.mx/apoyos.html>
70. Centros del Deporte Escolar y Municipal CEDEM - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/centro-del-deporte-escolar-y-municipal-cedem>
71. GRUPO SPORTS WORLD ANUNCIA LA FIRMA DE UN CRÉDITO SIMPLE HASTA POR \$200 MILLONES DE PESOS, consulté le avril 21, 2025, https://www.bmv.com.mx/docs-pub/eventemi/eventemi_934690_1.pdf
72. Inscripción de asociaciones deportivas nacionales al RENADE | | gob.mx, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/tramites/ficha/inscripcion-de-asociaciones-deportivas-nacionales-al-renade/CONADE903>
73. Infórmate - Instituto del Deporte de la Ciudad de México, consulté le avril 21, 2025, <https://indeporte.cdmx.gob.mx/informate>
74. Registro Nacional de Cultura Física y Deporte - Gobierno de México, consulté le avril 21, 2025, <https://www.gob.mx/conade/acciones-y-programas/registro-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-renade-25023>
75. Registro Nacional de Cultura Física y ... - Datos Abiertos de México, consulté le avril 21, 2025, <https://datos.gob.mx/busca/dataset/registro-nacional-de-cultura-fisica-y-deporte-renade/resource/609e09e1-8f80-4fce-8ba6-639b323d620f>
76. TEXTO VIGENTE Publicado en el P.O. No. 60 del 18 de Mayo de 2016. DECRETO No. 549 LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEPORTE PARA EL ESTADO DE SINALOA - H. Congreso del Estado de Sinaloa, consulté le avril 21, 2025, https://www.congresosinaloa.gob.mx/images/congreso/leyes/zip/ley_cultura_fisica_deporte.pdf
77. Clubes deportivos: funciones, tipos y gestión, consulté le avril 21, 2025, <https://cienciasdeportivas.com/tipos-funciones-clubes-deportivos/>
78. Cómo crear un club deportivo desde cero: todos los pasos que debes seguir | EAE, consulté le avril 21, 2025, <https://www.eae.es/actualidad/noticias/como-crear-un-club-deportivo-desde-cero-todos-los-pasos-que-debes-seguir>
79. 5 elementos clave para la gestión de clubes deportivos - Sportmadness, consulté le avril 21, 2025, <https://sportmadness.club/5-elementos-clave-para-la-gestion-de-clubes-deportivos/>
80. Gestor deportivo del sector amateur en eventos locales de fútbol - Educación

Continua UFD, consulté le avril 21, 2025,
<https://educacioncontinua.ufd.mx/cursos/gestor-deportivo-del-sector-amateur-en-eventos-locales-de-futbol/>

81. "La gestión deportiva eficaz, como precursor del desarrollo deportivo" - Repositorio Institucional UANL, consulté le avril 21, 2025,
<http://eprints.uanl.mx/28335/7/28335.pdf.crdownload>
82. La política deportiva y el valor público del deporte - Revistas UNAM, consulté le avril 21, 2025,
<https://revistas.unam.mx/index.php/encrucijada/article/download/70175/64202/0>
83. R.B. 1 Los procesos administrativos en los clubes de fútbol amateur una revisión biblio - Santo Tomás University Repository, consulté le avril 21, 2025,
<https://repository.usta.edu.co/bitstreams/575593de-5074-4beb-bfd0-71d184f9abd9/download>
84. Software de gestión deportiva para clubes de futbol - director11, consulté le avril 21, 2025, <https://www.director11.com/>
85. GOBERNANZA EN EL DEPORTE - Wix.com, consulté le avril 21, 2025,
<https://copafgt.wixsite.com/copafgt/post/gobernanza-en-el-deporte>
86. Radiografía del futbol mexicano: cuántos clubes son, cuánto invierten - Mediotiempo, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.mediotiempo.com/futbol/liga-mx/radiografia-del-futbol-mexicano-cuantos-clubes-son-cuanto-invierten>
87. Anexo: Clubes de fútbol de México - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 21, 2025,
https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Clubes_de_f%C3%BAtbol_de_M%C3%A9xico
88. Sistema de ligas de fútbol de México - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 21, 2025,
https://es.wikipedia.org/wiki/Sistema_de_ligas_de_f%C3%BAtbol_de_M%C3%A9xico
89. ¿Cuántos equipos conforman la Liga MX? - Marca, consulté le avril 21, 2025,
<https://us.marca.com/soccer/liga-mx/2022/04/01/6239c921268e3e33188b4641.html>
90. Equipos de Liga MX, Fútbol Mexicano, Liguilla - Liga MX BBVA: News, Results | TUDN, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tudn.com/futbol/liga-mx/equipos>
91. COMUNICADO DE PRENSA NÚM. 197/21 5 DE ABRIL DE 2021 PÁGINA 1/5 ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DEL DEPORTE - Inegi, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAPDeporte21.pdf>
92. PROGRAMA Nacional de Cultura Física y Deporte 2014-2018. - DOF, consulté le avril 21, 2025,
https://www.dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5342830
93. Módulo de Práctica Deportiva y Ejercicio Físico (MOPRADEF) 2023 - Inegi, consulté le avril 21, 2025,

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2024/MOPRADEF/MOPRADEF2023.pdf>

94. El 39.8% de la población mexicana practica deporte o hace ejercicio - Mercado Fitness, consulté le abril 21, 2025, <https://mercadofitness.com/el-39-8-de-la-poblacion-mexicana-practica-deporte-o-hace-ejercicio/>
95. Presentan informe anual de CODEME - Grilla en el Poder, consulté le abril 21, 2025, <https://grillaenelpoder.com/hemeroteca/index.php/secciones/deportes/presenta-n-informe-anual-de-codeme>
96. Instituto del Deporte de la Ciudad de México - CDMX, consulté le abril 21, 2025, <https://indeporte.cdmx.gob.mx/storage/app/media/2024/COMUNICACION/REGLAS%20DE%20OPERACION%20BIENESTAR%20PARA%20DEPORTISTAS%20DESTACADOS%202024%20v%20definitiva.pdf>
97. Sistema de Registro del Deporte Federado (SiRED) - AxA, consulté le abril 21, 2025, <http://ajedrezxaguascalientes.blogspot.com/2011/02/sistema-de-registro-del-deporte.html>
98. Bienestar para Asociaciones Deportivas, 2024 - Tu Bienestar CDMX, consulté le abril 21, 2025, https://tubienestar.cdmx.gob.mx/detalle_publico/resumen/programa/1129/2024_PS_002_36PDID
99. Programas de bienes y servicios públicos - Gobierno del Estado de Yucatán, consulté le abril 21, 2025, https://www.yucatan.gob.mx/ciudadano/ver_dependencia.php?id=30
100. Programa de Cultura Física y Deporte - el Federalismo y el Desarrollo Municipal - INAFED - Instituto Nacional para, consulté le abril 21, 2025, http://siglo.inafed.gob.mx/siprofed/cpf_programa_edicion.php?vid_tema=25&opcion_general=9&opcion_control=0
101. Instituto del Deporte de la Ciudad de México, consulté le abril 21, 2025, <https://indeporte.cdmx.gob.mx/>
102. La Importancia de los Fondos de Inversión en la Industria del Deporte, consulté le abril 21, 2025, <https://pdv-a.com/2023/la-importancia-de-los-fondos-de-inversion-deporte/>
103. Conoce los programas de apoyo al deporte en México que impulsa Fundación Carlos Slim, consulté le abril 21, 2025, <https://fundacioncarlosslim.org/conoce-los-programas-de-apoyo-al-deporte-en-mexico-que-impulsa-fundacion-carlos-slim/>
104. FIDEIMSS – Fideicomiso para el desarrollo del deporte, consulté le abril 21, 2025, <https://www.fideimss.org.mx/>
105. Federaciones deportivas mexicanas responsables de falta de apoyo a sus deportistas, consulté le abril 21, 2025, <https://oncenoticias.digital/deportes/federaciones-deportivas-mexicanas-responsables-de-falta-de-apoyo-a-sus-deportistas/136946/>



Coach'eo

Application de gestion dédiée aux coachs sportifs, fusionnant la gestion d'activité et le développement de clientèle.

[En savoir plus](#) →



Collecty'form

Accompagne en QVT via activité physique et préparation mentale, avec formations, coaching et événements.

[En savoir plus](#) →



Connected cycle

Solution de géolocalisation innovantes adaptées aux vélos et aux usages industriels.

[En savoir plus](#) →



CYD

Société de conseil et de services spécialisée dans le Wellbeing Real Estate.

[En savoir plus](#) →



COOLROOL

Application de covoiturage pour clubs amateurs intégrant des enjeux de mobilité durable, de santé, et d'inclusion sociale.

[En savoir plus](#) →



Coureurs.

Redéfinit la pratique du running et l'aménagement urbain pour encourager un mode de vie actif et sain.

[En savoir plus](#) →

DANC.R

Danc.r

Digitalise la danse avec l'IA et les mouvements des pros pour inspirer un milliard de passionné-e-s.

[En savoir plus](#) →



Deeptimize

Modèle d'IA pour analyse vidéo en temps réel, évaluant la performance sportive et renforçant l'engagement des audiences.

[En savoir plus](#) →



DEFIT

Defit

Application mobile qui gamifie et récompense votre pratique sportive quotidienne.

[En savoir plus](#) →



DiagoApp

Application sport-santé avec programmes personnalisés basés sur des tests physiologiques pour suivre ses progrès.

[En savoir plus](#) →

drillight®

Drilllight

E-Cone : solution innovante pour optimiser performance sportive et santé, alliant entraînement physique et cognitif.

[En savoir plus](#) →



EducaSwim

Educaswim

Plateforme pour écoles de natation : facilite la gestion des séances, le suivi, la communication et motive les enfants.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport aux États-Unis : Focus sur l'USOPC et l'Écosystème des Clubs Sportifs

I. Introduction : Le Paysage Unique de l'Organisation Sportive Américaine

A. Vue d'ensemble du Modèle Décentralisé Américain

L'organisation du sport aux États-Unis présente un paysage distinctif, se démarquant nettement des modèles centralisés adoptés par de nombreuses autres nations. Contrairement aux pays dotés de ministères des sports dédiés, le système américain se caractérise par un degré élevé de décentralisation et une forte dépendance vis-à-vis des organisations privées et des forces du marché, en particulier au niveau de l'élite sportive. Cette structure unique résulte d'une interaction complexe entre la législation fédérale, notamment le Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act, un organisme national de coordination pour le sport olympique et paralympique – le United States Olympic & Paralympic Committee (USOPC) – des Fédérations Nationales Sportives (National Governing Bodies - NGBs) indépendantes pour chaque discipline, un vaste secteur sportif éducatif (lycées et universités), et une multitude de clubs privés ou communautaires ainsi que des ligues professionnelles.¹ Un trait marquant de ce modèle est l'absence de financement fédéral direct pour l'USOPC et ses programmes olympiques, une particularité notable sur la scène internationale.³

B. Introduction aux Deux Piliers Fondamentaux

Ce rapport se concentre sur deux composantes essentielles de cet écosystème sportif américain :

1. **Le United States Olympic & Paralympic Committee (USOPC)** : Entité à charte fédérale mais financée par des fonds privés, chargée de coordonner la participation américaine aux Jeux Olympiques et Paralympiques.³ Sa structure, ses missions, ses relations avec les parties prenantes et son modèle économique unique seront analysés en détail.
2. **L'Écosystème des Clubs Sportifs** : La base diversifiée de la pratique sportive, englobant les ligues de jeunes, le sport scolaire, le sport universitaire (notamment via la NCAA), les clubs amateurs pour adultes et les clubs privés. Ces structures constituent le fondement du développement des athlètes et de la participation de masse [Query Point 2]. Les ligues professionnelles, bien que faisant partie du paysage sportif, sont exclues de cette analyse en raison de

leurs modèles très différents, conformément à la demande initiale.

La compréhension approfondie de ces deux piliers et de leurs interactions est indispensable pour saisir la complexité et les spécificités de l'organisation du sport aux États-Unis.

II. Le United States Olympic & Paralympic Committee (USOPC) : Structure et Fonctionnement

A. Identité, Mission, Objectifs Stratégiques et Principes Fondamentaux

- **Identité Officielle** : Fondé en 1894 et basé à Colorado Springs, Colorado, l'USOPC agit en tant que Comité National Olympique (CNO) et Comité National Paralympique (CNP) pour les États-Unis.³ Il est l'une des rares organisations au monde à gérer à la fois les activités olympiques et paralympiques sous une même égide.³ Cette double responsabilité souligne son rôle central dans le mouvement sportif américain de haut niveau.
- **Mission Officielle** : La mission déclarée de l'USOPC est : « Renforcer l'excellence compétitive et le bien-être des athlètes de Team USA, promouvoir le pouvoir du sport et inspirer la nation » (« Empowering the competitive excellence and well-being of Team USA athletes, championing the power of sport, and inspiring the nation »).³ Cette formulation met en lumière une dualité fondamentale : la recherche de la performance de pointe et la prise en compte du bien-être global des athlètes. Une évolution notable dans la mission et les objectifs stratégiques de l'USOPC est l'accentuation marquée sur le bien-être holistique des athlètes, parallèlement à l'excellence compétitive traditionnelle. Cette orientation se manifeste par l'intégration explicite du "bien-être" (well-being) dans la mission et les plans stratégiques récents.³ Cette évolution va au-delà de la simple préparation physique et technique, englobant des aspects cruciaux tels que la santé mentale, l'éducation, la stabilité financière et les droits personnels.³ Plusieurs facteurs peuvent expliquer cette inflexion : une prise de conscience sociétale accrue de l'importance de la santé mentale, une réponse aux attentes exprimées par les athlètes eux-mêmes ou une réaction à des crises passées, notamment en matière de sécurité des athlètes.¹⁰ Il est également possible que cette approche plus complète vise à attirer et retenir les talents en offrant un soutien plus large.⁷ Cette orientation stratégique implique une allocation de ressources plus diversifiée, ne se limitant plus uniquement à l'amélioration directe de la performance, et suggère une relation plus complexe et engageante entre l'USOPC et ses athlètes, couvrant l'ensemble de leur parcours, y compris l'après-

carrière, comme en témoigne la création récente des Stevens Financial Security Awards.¹³

- **Objectifs Stratégiques et Domaines d'Impact (ex: Plan 2024-2028) :** La stratégie de l'USOPC s'articule autour de trois piliers principaux³ :
 1. **Excellence Athlétique (Athlete Excellence) :** Fournir un soutien holistique aux athlètes d'élite. Cela inclut des subventions de performance, des primes (Operation Gold), l'accès à des centres d'entraînement de pointe, des services de médecine et de science du sport, un soutien en santé mentale, une assurance santé, des opportunités de carrière et d'éducation, une aide à la gestion de l'image et des droits personnels, ainsi que des programmes de Safe Sport et antidopage.³ L'objectif est de permettre aux athlètes d'atteindre leur plein potentiel dans un environnement sain et sécurisé.
 2. **Avancement du Sport (Sport Advancement) :** Renforcer l'ensemble du mouvement sportif olympique et paralympique américain. Cela passe par la promotion d'une culture de sécurité, d'équité, d'excellence opérationnelle, de diversité, d'équité et d'inclusion (DE&I). L'USOPC soutient activement les NGBs pour assurer leur succès et leur conformité aux normes établies.³
 3. **Croissance Communautaire (Community Growth) :** Maximiser l'impact du mouvement olympique et paralympique. Il s'agit d'engager et de rallier les fans, les donateurs et les partenaires autour des athlètes de Team USA, de développer la base de pratiquants et d'utiliser le sport comme un vecteur pour construire un monde meilleur et plus inclusif.³
- **Principes et Valeurs Fondamentales :** L'action de l'USOPC est guidée par des principes fondamentaux clairs : promouvoir et protéger les droits, la sécurité et le bien-être des athlètes ; défendre l'intégrité du sport ; respecter le rôle essentiel des organisations membres, en particulier les NGBs, et soutenir leur succès ; établir des normes claires d'excellence organisationnelle et en assurer la responsabilité ; agir en tant que leader influent pour faire progresser les mouvements olympiques et paralympiques mondiaux ; et honorer l'héritage des athlètes de Team USA.³ Ces principes sont incarnés par quatre valeurs fondamentales : Poursuivre l'Excellence (Pursue Excellence), Diriger avec Courage (Lead Courageously), Servir les Autres (Serve Others), et Favoriser l'Appartenance (Foster Belonging).³

B. Cadre de Gouvernance : Conseil d'Administration, Direction et Conseils Constituants

- **Conseil d'Administration (Board of Directors) :** L'USOPC est dirigé par un

Conseil d'administration (Board of Directors).³ La composition actuelle mentionne 16 membres ²¹, bien que ce nombre puisse fluctuer selon les statuts en vigueur.

- **Composition du Conseil** : La structure du Conseil est conçue pour intégrer diverses perspectives. Elle comprend des Directeurs Indépendants, des Directeurs élus par le Conseil des NGBs (NGB Council), des Directeurs élus par les athlètes (via la Commission des Athlètes de Team USA - Team USA AC - et des sièges "At-Large" pour athlètes), ainsi que des membres ex-officio (le PDG de l'USOPC, les membres américains du CIO et de l'IPC).²¹ Une caractéristique clé, imposée par le Ted Stevens Act, est la représentation minimale de 20% d'athlètes actifs ou récemment retraités au sein de tout conseil ou comité de l'USOPC et des NGBs.² Actuellement, le conseil compte 5 administrateurs athlètes votants (3 élus par la Team USA AC, 2 élus At-Large), auxquels s'ajoutent les membres athlètes du CIO ex-officio.²¹ Les NGBs disposent également d'une représentation garantie (3 membres) par l'intermédiaire de leur Conseil (NGBC).²¹ La présence formelle de représentants des groupes d'acteurs clés – athlètes, NGBs – aux côtés de directeurs indépendants et de membres liés aux instances internationales (CIO/IPC) ²¹ institutionnalise leur influence dans le processus décisionnel. Les directeurs indépendants sont vraisemblablement inclus pour apporter une expertise externe et une objectivité accrue. Cette structure multipartite implique intrinsèquement la nécessité de trouver un équilibre entre des intérêts potentiellement divergents, par exemple lors de l'allocation des ressources entre différents sports, ou entre les demandes des athlètes et les contraintes organisationnelles, ou encore entre les intérêts des sponsors et les droits des athlètes. Une gouvernance efficace repose sur la capacité à gérer ces dynamiques complexes. L'exigence de transparence, manifestée par la publication des ordres du jour et des procès-verbaux des réunions ²⁴, peut servir de mécanisme de contrôle pour prévenir les décisions favorisant indûment un groupe. Toutefois, cette structure composite recèle un potentiel de conflit ou de blocage si un consensus s'avère difficile à atteindre.
- **Élections et Mandats du Conseil** : Les administrateurs siègent pour des mandats définis, généralement de quatre ans, commençant le 1er janvier des années impaires et se terminant le 31 décembre des années paires.²¹ Des procédures électorales spécifiques sont codifiées dans les statuts (Bylaws) et les politiques du conseil.²¹ La transparence est encouragée par des exigences telles que la notification publique des propositions d'amendements aux statuts, avec une période de commentaires publics de 60 jours, et la diffusion publique des critères pour les directeurs indépendants.²⁴

- **Direction (Leadership)** : Le Conseil est présidé par un Chair (actuellement Gene Sykes).⁸ La gestion opérationnelle est assurée par une équipe professionnelle dirigée par un Chief Executive Officer (CEO) (actuellement Sarah Hirshland), qui est membre ex-officio non votant du Conseil d'administration.³
- **Conseils Constituants** : Pour assurer la représentation des groupes clés, l'USOPC s'appuie sur des conseils constituants. La Commission des Athlètes de Team USA (Team USA Athletes' Commission - Team USA AC) représente les intérêts et la voix des athlètes.¹¹ Le Conseil des Fédérations Nationales Sportives (National Governing Bodies Council - NGBC) représente les vues consensuelles des NGBs et des Organisations Sportives Paralympiques (PSO).²³ Ces conseils jouent un rôle crucial en élisant leurs représentants respectifs au Conseil d'administration de l'USOPC.²¹
- **Documents de Gouvernance** : Conformément aux exigences de transparence, l'USOPC rend publics ses statuts (Bylaws), ses politiques de gouvernance, les procès-verbaux approuvés des réunions du conseil, ainsi que d'autres documents pertinents sur son site web.²⁴

C. Relations avec les Parties Prenantes Clés

- **1 Fédérations Nationales Sportives (NGBs) : Partenariat et Supervision**
 - **Rôle des NGBs** : Les NGBs sont les organisations qui gouvernent et gèrent tous les aspects de leur sport respectif au niveau national aux États-Unis. Elles sont responsables de la formation, de la compétition, du développement des athlètes dans leur discipline, et de la nomination des athlètes pour composer les équipes américaines (Team USA) pour les Jeux Olympiques et Paralympiques.¹ L'USOPC reconnaît et respecte leur rôle vital et leur expertise spécifique.³
 - **Relation USOPC-NGBs** : La relation est un mélange de partenariat et de supervision. L'USOPC fournit un soutien financier substantiel sous forme de subventions de haute performance³ et met à disposition des ressources partagées et une expertise multisports (médecine sportive, science du sport, etc.).¹⁴ En contrepartie, l'USOPC exerce une fonction de supervision. Il certifie les NGBs selon des critères stricts définis par le Ted Stevens Act et ses propres politiques, couvrant la gouvernance, la santé financière, la sécurité des athlètes (SafeSport), et la représentation des athlètes au sein de leurs instances.¹⁴ Les NGBs sont tenues de se conformer aux statuts de l'USOPC et aux dispositions du Ted Stevens Act.²⁹ Des rapports de certification sont publiés.²⁹

- **Lien de Gouvernance** : Comme mentionné précédemment, les NGBs ont une voix directe au sein de la gouvernance de l'USOPC grâce à leurs représentants élus au Conseil d'administration via le NGBC.²¹
- **Conformité et Résolution des Différends** : L'équipe d'Éthique et de Conformité de l'USOPC est chargée d'examiner les signalements concernant le respect par les NGBs du Ted Stevens Act et des statuts, y compris les conflits d'intérêts et les problèmes de gouvernance.²⁹ Des processus formels de résolution des différends existent pour traiter les conflits impliquant les NGBs, les athlètes ou d'autres organisations sportives.¹¹
- **2. Athlètes de Team USA : Systèmes de Soutien et Représentation**
 - **Soutien Fourni** : L'USOPC déploie une gamme étendue de programmes de soutien direct et indirect aux athlètes. Cela comprend des allocations financières directes (stipends), des primes de performance "Operation Gold" pour les médailles, une assurance santé pour athlètes d'élite (Elite Athlete Health Insurance), l'accès à des centres d'entraînement et à un réseau médical national (National Medical Network), des services en médecine et science du sport, un soutien crucial en santé mentale, des aides pour la formation et la reconversion professionnelle, des programmes Safe Sport et antidopage.³ L'initiative récente des Stevens Financial Security Awards, financée par un don philanthropique majeur, ajoute une dimension significative de sécurité financière post-carrière.¹³
 - **Droits des Athlètes** : Le Ted Stevens Act et les statuts de l'USOPC garantissent aux athlètes un ensemble de droits fondamentaux. Ceux-ci incluent le droit à l'information (accès aux documents de gouvernance, financiers, etc.), le droit à la voix et à la représentation au sein des instances décisionnelles, la protection contre la discrimination (équité et diversité), le droit à une opportunité équitable de participer et d'être sélectionné en équipe nationale selon des processus clairs et définis, le droit à un environnement sportif sûr, et l'accès à des mécanismes de règlement des griefs et différends.²
 - **Représentation** : La loi impose une représentation minimale de 20 % d'athlètes actifs (ayant représenté les USA en compétition internationale au cours des 10 dernières années) au sein du Conseil d'administration et des comités désignés de l'USOPC et de chaque NGB.² La Commission des Athlètes de Team USA (Team USA AC) est l'organe principal représentant collectivement les athlètes auprès de l'USOPC.²² Les NGBs doivent également avoir leur propre Conseil Consultatif d'Athlètes (AAC).²²

- **Ombudsman des Athlètes (Athlete Ombuds)** : Un bureau indépendant et confidentiel offre conseils et assistance aux athlètes d'élite concernant leurs droits, responsabilités, et les aide à naviguer dans les processus de résolution de conflits ou de plaintes.¹¹
- **3. Gouvernement et le Ted Stevens Act : Charte, Droits et Autonomie**
 - **Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act** : Cette loi fédérale, promulguée initialement en 1978 et amendée à plusieurs reprises depuis, constitue la pierre angulaire de l'organisation du sport olympique et paralympique aux États-Unis.² Elle octroie à l'USOPC une charte fédérale, lui confère la juridiction exclusive sur la participation américaine aux Jeux Olympiques, Paralympiques et Panaméricains/Parapanaméricains, établit le système des NGBs, définit les droits fondamentaux des athlètes, impose des mécanismes de résolution des différends, et accorde à l'USOPC le contrôle exclusif sur l'utilisation des marques et termes olympiques sur le territoire américain.² Historiquement, cette loi a été adoptée pour remédier aux critiques adressées à l'Amateur Athletic Union (AAU), qui détenait auparavant ce rôle de gouvernance.² Des amendements plus récents, comme l'Empowering Olympic, Paralympic, and Amateur Athletes Act de 2020, ont renforcé la supervision gouvernementale, accru le pouvoir des athlètes, augmenté les ressources allouées au U.S. Center for SafeSport et renforcé les exigences de transparence.¹² Le Ted Stevens Act agit à la fois comme un catalyseur et un régulateur pour l'USOPC. D'une part, il lui confère des pouvoirs étendus : une charte fédérale, une juridiction exclusive sur la participation aux Jeux, la mise en place du système des NGBs, et le contrôle monopolistique des marques olympiques aux États-Unis.² Ces éléments permettent à l'USOPC de fonctionner et de générer des revenus substantiels. D'autre part, la loi impose des contraintes et des obligations précises : elle mandate la représentation des athlètes dans la gouvernance², garantit la protection des droits des athlètes¹¹, exige des mécanismes de résolution des différends³⁰, définit les critères d'éligibilité et les devoirs des NGBs³⁰, et impose des exigences de transparence et de reporting.¹² Cette loi a été conçue pour résoudre les problèmes du système précédent dominé par l'AAU² et a évolué pour répondre à de nouveaux défis tels que la sécurité des athlètes et la nécessité d'une meilleure gouvernance.¹² Il en résulte une dynamique public-privé unique : l'USOPC bénéficie d'une autorité et d'un pouvoir de monopole accordés par le gouvernement, mais est simultanément soumis à des réglementations fédérales spécifiques concernant sa structure

interne et le traitement de ses parties prenantes, en particulier les athlètes. Ce cadre législatif tente de concilier autonomie opérationnelle et responsabilité, un équilibre qui reste un point constant de tension et d'évolution dans le système sportif américain.

- **Charte Fédérale, Financement Privé** : Bien que doté d'une charte fédérale, l'USOPC est une organisation à but non lucratif qui fonctionne sans financement direct du gouvernement fédéral pour ses programmes olympiques. Une exception mineure concerne certains programmes spécifiques destinés aux vétérans militaires paralympiques.⁵ Ce modèle de financement entièrement privé, basé sur la générosité du public américain et le soutien de partenaires commerciaux, le distingue de la grande majorité des CNOs à travers le monde.³
- **Relations Gouvernementales** : Malgré son indépendance financière, l'USOPC entretient des relations de collaboration avec les instances gouvernementales sur des sujets spécifiques, comme la facilitation des processus de visa pour les athlètes et les délégations étrangères lors des Jeux organisés aux États-Unis, tel que LA28.³³ Le Ted Stevens Act prévoit également des mécanismes de supervision par le Congrès.¹²
- **4. Mouvements Olympiques et Paralympiques Internationaux (CIO/IPC)**
 - **Rôle** : L'USOPC est l'organisation qui représente les États-Unis au sein du Comité International Olympique (CIO) et du Comité International Paralympique (IPC).¹ Les membres américains siégeant au CIO ou à l'IPC sont membres ex-officio du Conseil d'administration de l'USOPC.²¹
 - **Relation** : L'USOPC adhère à la Charte Olympique et aux règles de l'IPC. Il est responsable de la sélection et de l'envoi des délégations américaines aux Jeux. Une part substantielle de ses revenus provient de la redistribution par le CIO des droits de diffusion et des revenus du programme de sponsoring mondial (TOP Programme).¹ L'USOPC collabore également avec ces instances sur les politiques sportives internationales et participe au processus de candidature pour l'organisation des Jeux sur le sol américain.³
- **5. Partenaires Commerciaux et Philanthropie**
 - **Sponsors** : Les revenus issus des partenariats commerciaux constituent l'une des deux sources de financement principales de l'USOPC. Cela inclut la part revenant à l'USOPC des revenus générés par le programme mondial TOP du CIO, ainsi que les revenus des contrats de sponsoring négociés directement par l'USOPC sur le marché américain.¹⁵ L'USOPC accorde à ses partenaires des droits exclusifs d'utilisation des marques olympiques et paralympiques

aux États-Unis.⁵

- **Donateurs / USOPF** : La United States Olympic & Paralympic Foundation (USOPF) est la branche de collecte de fonds de l'USOPC, enregistrée comme organisation à but non lucratif 501(c)(3).¹⁷ Elle sollicite activement des dons auprès du grand public, des fondations et des entreprises.⁴ Ces contributions philanthropiques, bien que représentant une part plus faible du budget total que les droits TV et le sponsoring, sont une composante essentielle et croissante du modèle économique.⁶ Le slogan "Team USA is Proudly Fan Funded" souligne cette dépendance vis-à-vis de la générosité privée.⁴ Le don exceptionnel de 100 millions de dollars de Ross Stevens pour les Stevens Awards illustre le potentiel de la philanthropie.¹³

D. Modèle Économique : Une Entreprise à Financement Privé

- **Sources de Revenus Primaires** : Le modèle économique de l'USOPC repose quasi exclusivement sur des sources privées :
 - **Droits de Diffusion (Broadcast Rights)** : Une part significative des revenus provient de la redistribution par le CIO des droits de diffusion télévisée des Jeux Olympiques, négociés pour le marché américain principalement avec NBCUniversal.¹⁵ Ces revenus connaissent des pics importants durant les années de Jeux Olympiques d'été et d'hiver.
 - **Sponsoring et Licences (Sponsorship and Licensing)** : L'autre pilier majeur des revenus est constitué par les partenariats commerciaux. Cela inclut la part de l'USOPC des revenus du programme mondial TOP du CIO et les revenus des sponsors domestiques recrutés par l'USOPC lui-même, en échange de l'utilisation des marques et de l'association avec Team USA.⁵ Ces revenus sont également plus élevés les années de Jeux. Ensemble, les droits TV et le sponsoring représentent la très grande majorité des revenus de l'USOPC (plus de 80 % certaines années).¹⁷
 - **Contributions Philanthropiques (Contributions, net)** : Les dons collectés par l'USOPF auprès des particuliers, fondations et entreprises constituent une source de revenus complémentaire mais vitale.⁴
 - **Autres Revenus** : Incluent les revenus de placements financiers (Investment Income) et d'autres revenus de programmes.¹⁵
- **Absence de Financement Gouvernemental Direct** : Comme souligné précédemment, l'USOPC ne reçoit pas de subventions directes du gouvernement fédéral pour ses activités olympiques.³ Cette indépendance financière vis-à-vis de l'État est une caractéristique fondamentale et distinctive du modèle américain.

- **Priorités de Dépenses :**

- **Soutien aux Athlètes et aux NGBs** : La majeure partie du budget est réinvestie dans la mission principale de l'organisation. Environ 82% des dépenses sont considérées comme ayant un impact direct sur le soutien aux athlètes, que ce soit via des subventions directes, des programmes de soutien (santé, formation, etc.) ou des financements alloués aux NGBs pour leurs propres programmes de haute performance.³ Les rapports financiers catégorisent ces dépenses sous des postes comme "Athlete Excellence", "Sport Advancement", et "Community Growth".⁶
- **Coûts Opérationnels (Supporting Services)** : Comprennent les frais généraux et administratifs, les coûts de marketing et de communication (Team USA Media and Promotion), les frais de collecte de fonds (Fundraising), et les coûts liés à l'organisation et à la participation aux Jeux.⁶
- **Cycles Financiers et Reporting** : L'USOPC fonctionne sur un cycle budgétaire quadriennal, aligné sur les Jeux Olympiques. Typiquement, l'organisation génère des excédents importants durant les années de Jeux Olympiques d'été, ce qui lui permet de couvrir les déficits opérationnels enregistrés durant les années non-olympiques ou celles avec uniquement des Jeux d'hiver (moins lucratifs en termes de droits TV).⁶ Cette approche vise à assurer un niveau de soutien constant aux athlètes tout au long du cycle de quatre ans. L'USOPC publie annuellement des rapports d'impact, des états financiers consolidés audités, et ses déclarations fiscales (Form 990), assurant ainsi un niveau élevé de transparence financière.⁶
- **Tableau Récapitulatif : Performance Financière Récente de l'USOPC (consolidé avec USOPF, en milliers USD)**

Année	Revenus Totaux	% Droits TV	% Sponsoring /Licences	% Contributions	Dépenses Totales	% Excellence Athlétique	% Avancement Sport	% Croissance Communauté	% Services de Soutien	Résultat Net (Excédent/ Déficit)	Source Snippets

2020	179 492	1%	73%	22%	226 239	46.6 % (HP Prog) ¹	15.3 % (Found. Prog) ¹	8.3 % (Media/Promo) ¹	17.5 %	(46 747)	28
2021	459 257	42%	45%	11%	345 886	57.8 %	12.3 %	7.7 %	22.2 %	113 371	15
2022	345 000 (env.)	N/A ²	N/A ²	N/A ²	327 000 (env.)	56.0 %	11.6 %	20.5 %	11.9 % ³	18 000 (env.)	6
2023	256 000	N/A ²	N/A ²	N/A ²	287 000	59.2 %	14.6 %	11.1 %	15.0 % ³	(31 000)	18

¹ Les catégories de dépenses pour 2020 étaient légèrement différentes. HP Prog = High Performance Programs ; Found. Prog = Athlete and NGB Foundational Programs ; Media/Promo = Team USA Media and Promotion. Le % total des services de programme est calculé sur la base des dépenses totales.

² Les ventilations détaillées des revenus ne sont pas fournies dans les résumés pour 2022 et 2023.

³ Calcul approximatif basé sur les chiffres fournis (Total Expenses - Program Services Expenses) / Total Expenses.

Ce tableau illustre clairement le cycle financier quadriennal, avec un déficit en 2020 (année non-olympique et impactée par la pandémie), un excédent majeur en 2021 (année des Jeux de Tokyo reportés), un excédent plus modeste en 2022 (année des Jeux d'hiver de Pékin), et un retour au déficit en 2023 (année non-olympique). Il met également en évidence la part prépondérante des dépenses allouées à l'excellence athlétique.

- **Vulnérabilité Financière et Réponses Stratégiques** : La forte dépendance de l'USOPC vis-à-vis des revenus commerciaux (droits de diffusion, sponsoring) dont les montants sont négociés périodiquement, couplée à la nature cyclique de ces revenus ⁶, engendre une incertitude financière inhérente. Cette vulnérabilité a été mise en évidence lors de la pandémie de COVID-19, qui a contraint l'USOPC à sécuriser un financement externe de 133 millions de dollars en 2021 pour garantir la continuité de ses programmes face à l'incertitude entourant les Jeux de Tokyo.¹⁵ Face à cette situation, l'organisation cherche activement à diversifier et renforcer ses sources de financement. L'intensification des efforts de collecte de fonds par l'USOPF, qui a atteint des niveaux records ¹⁶, et l'obtention de dons philanthropiques majeurs, comme le don historique de 100 millions de dollars de Ross Stevens ¹³, sont des éléments clés de cette stratégie. Ces initiatives visent à créer des "coussins financiers" et à générer des revenus moins dépendants des cycles commerciaux et des aléas du marché sportif mondial. La stratégie financière de l'USOPC doit donc constamment jongler entre la maximisation des revenus commerciaux et le développement de la philanthropie pour atténuer les risques liés à son modèle de financement non gouvernemental et à ses flux de revenus cycliques. Des événements externes majeurs (pandémies, crises économiques) peuvent représenter des menaces importantes, nécessitant une planification de contingence rigoureuse et des efforts continus pour constituer des réserves ou sécuriser des lignes de financement alternatives. Dans ce contexte, les Jeux Olympiques et Paralympiques de Los Angeles 2028 représentent une opportunité majeure de génération de revenus domestiques, avec des objectifs commerciaux ambitieux déjà en partie atteints.³³

III. L'Écosystème des Clubs Sportifs aux États-Unis

(Cette section s'appuie principalement sur la structuration fournie par la requête utilisateur (points 2-8) et des connaissances générales du système sportif américain, les extraits disponibles se concentrant majoritairement sur l'USOPC et les NGBs.)

A. Définir le Spectre : Des Ligues de Jeunes à l'Athlétisme Universitaire

Le terme "club sportif" aux États-Unis recouvre une réalité extrêmement hétérogène et décentralisée, loin d'une définition unique et unifiée [Query Point 2]. Ce paysage fragmenté comprend plusieurs catégories principales :

- **Organisations Sportives de Jeunes (Youth Sports Organizations)** : Elles vont

des ligues communautaires locales, souvent gérées par des bénévoles (comme la Little League Baseball ou l'American Youth Soccer Organization - AYSO), axées sur la participation de masse, aux clubs privés "de voyage" ou "select", plus coûteux et sélectifs, visant un niveau de compétition plus élevé et le développement de talents.

- **Sport Scolaire (Scholastic Sports)** : Programmes sportifs intégrés aux établissements d'enseignement secondaire (high schools). Ils sont régis au niveau de chaque État par des associations athlétiques interscolaires (membres de la National Federation of State High School Associations - NFHS). Le sport scolaire représente une voie majeure de participation et de développement pour des millions de jeunes Américains.
- **Athlétisme Universitaire (Collegiate Athletics)** : Programmes sportifs très structurés au sein des universités et collèges. La National Collegiate Athletic Association (NCAA) est le principal organe directeur, mais d'autres existent comme la National Association of Intercollegiate Athletics (NAIA) et la National Junior College Athletic Association (NJCAA). Le sport universitaire jouit d'une immense popularité culturelle et d'un poids économique considérable. Il constitue également un vivier essentiel pour les équipes nationales américaines ; plus de 75% des athlètes olympiques américains et 53% des paralympiques ont une expérience sportive universitaire.³
- **Ligues Amateurs Adultes (Amateur Adult Leagues)** : Ligues récréatives ou compétitives destinées aux adultes, organisées localement ou parfois affiliées à des associations nationales.
- **Clubs Sportifs Privés (Private Sports Clubs)** : Structures fonctionnant sur adhésion, offrant des installations et des programmes spécifiques (ex: clubs de tennis, de golf, centres de fitness avec sections sportives).

Conformément à la demande, ce rapport se concentre sur les structures amateurs, de jeunes, scolaires et universitaires, qui constituent la base large de la pratique sportive et du développement des athlètes aux États-Unis [Query Point 2].

B. Missions et Objectifs Communs des Clubs Amateurs

Bien que les priorités puissent varier selon le type de structure, plusieurs missions et objectifs communs se dégagent au sein de l'écosystème des clubs amateurs [Query Point 3] :

- **Participation et Accès** : Offrir au plus grand nombre la possibilité de pratiquer une activité sportive.

- **Développement des Compétences** : Enseigner les fondamentaux techniques et tactiques du sport concerné.
- **Santé et Forme Physique** : Promouvoir l'activité physique et ses bienfaits pour la santé, un objectif partagé avec l'USOPC au niveau national.³¹
- **Socialisation et Esprit Communautaire** : Favoriser le travail d'équipe, le respect des règles (fair-play), et créer des liens sociaux.
- **Compétition** : Organiser des rencontres et des championnats adaptés au niveau des participants.
- **Identification et Développement des Talents** : Surtout dans les clubs de jeunes de haut niveau et les programmes universitaires, servir de réservoir de talents pour les filières des NGBs.¹

C. Variété des Structures de Gouvernance : Bénévolat, Administration Institutionnelle, Structures Privées

La gouvernance des clubs sportifs américains est extrêmement diverse, reflétant la variété des organisations elles-mêmes [Query Point 4] :

- **Liges Communautaires de Jeunes** : Typiquement des organisations à but non lucratif (non-profits) dirigées par des conseils d'administration (boards) composés de bénévoles élus, souvent des parents ou des membres de la communauté locale.
- **Clubs Privés de Jeunes** : Peuvent être structurés comme des non-profits avec un conseil d'administration, ou comme des entreprises à but lucratif (for-profit) gérées par leurs propriétaires ou directeurs.
- **Sport Scolaire** : La gouvernance relève de l'administration de l'école et du district scolaire, sous la supervision des politiques éducatives locales et des règlements de l'association athlétique de l'État.
- **Sport Universitaire (ex: NCAA)** : Gouvernance complexe assurée par les départements athlétiques des universités, qui sont de véritables entreprises avec des administrateurs professionnels, des budgets importants, et des services dédiés à la conformité (compliance) aux règles très strictes de la NCAA et des conférences interuniversitaires.
- **Liges Amateurs Adultes** : Souvent gérées de manière informelle par des comités de participants ou des organisateurs dédiés, parfois sous l'égide d'une association plus large.

D. Paysage de la Participation : Estimation de l'Échelle et Formes d'Adhésion

- **Nombre de Clubs et de Participants** : Il est extrêmement difficile d'obtenir des chiffres nationaux agrégés et précis sur le nombre de clubs et de participants (licenciés/membres) en raison de la nature décentralisée, fragmentée et souvent informelle de cet écosystème [Query Point 5]. Les estimations globales reposent généralement sur la compilation de données issues de sources diverses :
 - Enquêtes nationales sur la participation sportive (notamment chez les jeunes).
 - Dénombrement des écoles et universités proposant des programmes sportifs.
 - Données d'adhésion des grandes organisations nationales de sport pour les jeunes (ex: Little League Baseball, USA Hockey pour ses programmes de base).
 - Données d'enregistrement des licenciés auprès des NGBs, bien que tous les participants à un club ne soient pas nécessairement licenciés auprès d'une NGB, surtout aux niveaux récréatifs.
- **Formes de Participation et d'Adhésion (Membership)** [Query Point 6] : Les modalités d'accès et de participation varient considérablement :
 - **Liges de Jeunes/Communautaires** : L'inscription se fait généralement par saison et par sport, moyennant des frais d'inscription (registration fees). L'accès peut être limité par des critères géographiques (zones de recrutement).
 - **Clubs Privés (Jeunes)** : L'accès se fait souvent par sélection (tryouts) et implique le paiement de frais de scolarité ou d'adhésion (tuition/membership fees) nettement plus élevés, couvrant coaching spécialisé, accès aux installations, et frais de déplacement.
 - **Sport Scolaire** : La participation est liée à l'inscription dans l'établissement scolaire. Des règles d'éligibilité académique et de résidence sont fixées par les associations étatiques. Dans de nombreuses écoles publiques, des frais de participation ("pay-to-play fees") sont exigés pour couvrir une partie des coûts des programmes.
 - **Sport Universitaire** : La participation aux équipes interuniversitaires (varsity teams) se fait principalement par recrutement par les entraîneurs, souvent associée à l'octroi de bourses d'études (scholarships). Des règles d'éligibilité strictes (académiques, statut amateur) sont définies par la NCAA ou d'autres associations. Les étudiants peuvent aussi participer à des niveaux inférieurs (clubs universitaires, sports intra-muros) via une simple inscription.
 - **Licences/Adhésions NGBs** : Une licence ou une adhésion à la NGB

concernée peut être requise pour participer à des compétitions officielles ou pour intégrer certains niveaux de pratique, notamment ceux qui s'inscrivent dans les parcours de développement vers l'élite.

E. Le Réseau des Parties Prenantes : Collectivités Locales, NGBs, Institutions Éducatives, Influence Fédérale

Les clubs sportifs interagissent avec un large éventail de parties prenantes [Query Point 7] :

- **Gouvernements Locaux (Municipalités, Comtés) et États** : Ils jouent un rôle crucial en fournissant l'accès aux infrastructures sportives publiques (parcs, terrains municipaux, gymnases scolaires en dehors des heures de classe). Leur soutien financier direct (subventions) est possible mais généralement limité comparé à d'autres pays. Ils édictent également des réglementations locales (urbanisme, sécurité, permis d'utilisation). L'accès aux installations publiques est souvent une condition sine qua non pour l'existence de nombreux clubs communautaires. Cette dépendance crée une interrelation forte. La disponibilité, la qualité et le coût de ces infrastructures publiques ou scolaires constituent souvent des facteurs limitants pour le fonctionnement et la croissance des clubs de base. La concurrence pour l'obtention de créneaux horaires sur les terrains ou dans les gymnases peut être intense, influençant directement les finances des clubs (coûts de location) et leur organisation (contraintes de planning).
- **Fédérations Nationales Sportives (NGBs)** : Elles fournissent le cadre réglementaire (règles du jeu), organisent les structures de compétition nationales, proposent des formations pour les entraîneurs et les officiels, diffusent des directives en matière de sécurité (y compris les exigences SafeSport qui découlent des politiques de l'USOPC et s'appliquent à tous les niveaux ³), et définissent les parcours de développement des talents (athlete pathways).¹ De nombreux clubs, en particulier ceux axés sur la compétition, sont affiliés à leur NGB respective pour participer aux événements sanctionnés.
- **Institutions Éducatives (Écoles, Universités)** : Elles gèrent directement les programmes sportifs scolaires et universitaires. Elles mettent souvent leurs installations à disposition des groupes sportifs communautaires en dehors des heures scolaires ou pendant les vacances. Les programmes sportifs au sein des institutions éducatives sont soumis à des réglementations fédérales spécifiques, notamment le Titre IX (Title IX), qui interdit la discrimination fondée sur le sexe dans les programmes éducatifs recevant des fonds fédéraux, et a eu un impact majeur sur le développement du sport féminin [Query Point 7b].

- **Gouvernement Fédéral** : Son influence est principalement indirecte. Elle s'exerce via la législation générale s'appliquant aux organisations à but non lucratif, au droit du travail, aux normes de sécurité des produits, et par des lois spécifiques comme le Titre IX. Le Ted Stevens Act régit principalement la voie olympique et paralympique via l'USOPC et les NGBs, mais les politiques qui en découlent (par exemple en matière de sécurité des athlètes via le U.S. Center for SafeSport) ont des répercussions sur l'ensemble de l'écosystème sportif, y compris les clubs de base.²
- **Parents et Participants** : Ils sont des acteurs essentiels, en particulier dans le sport des jeunes, en tant que source de financement (paiement des frais) et de main-d'œuvre bénévole (coaching, administration, organisation d'événements).
- **Entreprises et Sponsors Locaux** : Ils apportent un soutien financier ou en nature (matériel, services), particulièrement important pour les clubs communautaires et les programmes scolaires qui disposent de budgets limités.

F. Modèles Économiques et Financement : Une Mosaïque de Ressources

Les modèles de financement des clubs sportifs américains sont aussi variés que les clubs eux-mêmes, dépendant fortement de leur nature et de leur niveau [Query Point 8] :

- **Clubs Communautaires/Jeunes (Non-Profit)** : Le financement repose majoritairement sur les frais d'inscription payés par les participants. Les autres sources incluent les collectes de fonds locales (lave-autos, ventes de gâteaux, tombolas, etc.), le petit sponsoring d'entreprises locales, et plus rarement, de petites subventions publiques ou privées. La forte implication du bénévolat permet de maintenir les coûts opérationnels à un niveau relativement bas.
- **Clubs Privés de Jeunes (For-Profit ou Non-Profit)** : Ils sont financés par des frais d'adhésion ou de scolarité (tuition fees) significativement plus élevés, justifiés par un encadrement plus professionnel, un accès à des installations de meilleure qualité (parfois propriétés du club), et des programmes de compétition plus intensifs (incluant les déplacements). Le sponsoring peut y être plus développé. Certains opèrent comme des entreprises commerciales visant le profit.
- **Sport Scolaire (High School)** : Le financement est mixte. Il provient des budgets des districts scolaires (financés par les impôts locaux), de plus en plus complétés par des frais de participation directs demandés aux familles ("pay-to-play"). Les associations de parents d'élèves (booster clubs) jouent un rôle crucial dans la collecte de fonds additionnels. Les recettes de billetterie et de concessions

(surtout pour les sports populaires comme le football américain et le basketball) et le sponsoring local peuvent aussi contribuer au budget.

- **Sport Universitaire (surtout NCAA Division I)** : Les budgets sont souvent très importants et complexes. Les sources de revenus incluent les fonds généraux de l'université et les frais de scolarité des étudiants, les droits médias massifs négociés au niveau des conférences ou de la NCAA (en particulier pour le basketball masculin et le football américain), la billetterie, les dons des anciens élèves (alumni), le sponsoring d'entreprise, la vente de produits dérivés (licensing), et les redistributions financières de la NCAA. D'énormes disparités existent entre les sports "générateurs de revenus" (football, basketball masculin) et les autres sports dits "olympiques", ainsi qu'entre les différentes divisions de la NCAA (Division I, II, et III). L'USOPC a d'ailleurs développé des partenariats spécifiques avec le secteur universitaire pour optimiser cette filière clé.³
- **Liges Amateurs Adultes** : Le financement est généralement simple, basé sur les cotisations des joueurs (player fees) destinées à couvrir les coûts essentiels : location des installations, rémunération des arbitres, achat de matériel de base, et frais administratifs minimes.

L'omniprésence des frais directs demandés aux participants ("pay-to-play") dans de nombreux segments du système sportif amateur américain, des clubs de jeunes compétitifs jusqu'aux programmes sportifs des écoles publiques [Query Point 8], soulève d'importantes questions d'équité. Alors que les coûts associés à un encadrement de qualité, à l'accès aux installations, aux déplacements et aux équipements augmentent, et que les budgets publics (notamment scolaires) sont sous pression, la charge financière est de plus en plus reportée sur les familles. Ce modèle crée des barrières financières significatives à l'entrée et à la progression dans le sport. Les familles à revenus modestes peuvent se trouver exclues des opportunités de participation, en particulier dans les programmes les plus coûteux ou nécessitant des déplacements fréquents. Cette réalité peut potentiellement restreindre le vivier de talents accessibles aux filières de développement des NGBs et entrer en tension avec les objectifs plus larges de promotion de la santé publique et d'accès universel au sport. Elle contraste également avec certaines valeurs affichées par l'USOPC, telles que "Favoriser l'Appartenance" (Foster Belonging)³ et ses objectifs en matière de diversité, d'équité et d'inclusion³, mettant en lumière un décalage potentiel entre les aspirations au sommet de la pyramide et les réalités économiques à la base.

IV. Conclusion : Synthèse du Modèle d'Organisation Sportive

Américain

A. Récapitulatif des Caractéristiques Clés

L'organisation du sport aux États-Unis se définit par plusieurs caractéristiques fondamentales : une **décentralisation** marquée, l'absence d'un ministère des sports centralisé, et une **nature public-privé unique pour l'USOPC** (charte fédérale mais financement privé ³). Le **Ted Stevens Olympic and Amateur Sports Act** ¹¹ joue un rôle législatif structurant, définissant les pouvoirs et les obligations de l'USOPC et des NGBs, tout en garantissant des droits aux athlètes. Le financement du sport d'élite repose massivement sur les **revenus commerciaux (droits TV, sponsoring) et la philanthropie** ¹³, tandis que la base de la participation est assurée par un **écosystème de clubs diversifié et multi-niveaux** (jeunes, scolaire, universitaire, amateur) [Query points 2-8], financé par une mosaïque de sources où les frais payés par les participants occupent une place prépondérante.

B. Interaction entre l'USOPC/NGBs et le Système des Clubs

Une interaction constante existe entre le sommet de la pyramide (USOPC/NGBs) et sa base (l'écosystème des clubs). Les NGBs, sous la supervision de l'USOPC, édictent les règles, les normes de sécurité (SafeSport) et les standards de compétition qui s'appliquent, à des degrés divers, aux clubs affiliés.¹ En retour, le système des clubs, en particulier le sport universitaire et les clubs de jeunes de haut niveau, constitue le principal vivier de talents pour les NGBs et, in fine, pour les équipes nationales de Team USA.³ Cependant, un fossé important existe souvent entre l'environnement de ressources de l'USOPC et des NGBs (financé par des contrats commerciaux majeurs et la philanthropie) et les réalités opérationnelles et financières des clubs de base, qui dépendent largement des frais d'inscription, du bénévolat et de l'accès aux infrastructures publiques.

C. Forces et Défis du Modèle

Ce modèle d'organisation présente des forces indéniables, notamment une capacité d'innovation tirée par le marché, un système sportif universitaire extrêmement développé et performant qui alimente l'élite, et des succès constants au plus haut niveau international (les États-Unis dominant régulièrement le tableau des médailles olympiques ³). Cependant, il fait également face à des défis importants. Les questions d'**équité et d'accès** liées aux coûts élevés de participation ("pay-to-play") constituent une préoccupation majeure, potentiellement en contradiction avec les

objectifs d'inclusion. La **complexité et la fragmentation** du système peuvent rendre la navigation difficile pour les athlètes et leurs familles, et poser des problèmes de cohérence dans l'application des normes et des politiques (malgré les efforts de certification des NGBs). Les **modèles de financement**, tant au niveau de l'USOPC (dépendance aux cycles commerciaux) qu'à la base (pression sur les familles), présentent des vulnérabilités. Assurer des standards élevés de **gouvernance et de sécurité** (SafeSport) à travers des milliers d'organisations largement autonomes reste un défi permanent.

D. Perspectives Finales

L'organisation du sport aux États-Unis est un système dynamique, complexe et en constante évolution. Les réformes récentes visant à renforcer la voix et la sécurité des athlètes, ainsi que la supervision de la gouvernance, témoignent de cette capacité d'adaptation. L'approche unique du financement privé, tout en favorisant une certaine autonomie, crée des défis spécifiques en termes de stabilité financière et d'équité. Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Los Angeles en 2028³ constitueront sans aucun doute un moment charnière, offrant une opportunité de catalyser des investissements, de renforcer l'engagement du public et potentiellement d'impulser de nouvelles évolutions dans la manière dont le sport est structuré, financé et pratiqué aux États-Unis. La collaboration annoncée entre l'USOPC et le gouvernement fédéral pour faciliter l'organisation de ces Jeux³³, malgré l'absence de financement direct, illustre la nécessité d'une coordination entre les sphères publique et privée pour le succès des grands événements sportifs sur le sol américain.

Sources des citations

1. Olympic and Paralympic Organization Structure - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/olympic-organization-structure>
2. Amateur Sports Act of 1978 - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Amateur_Sports_Act_of_1978
3. About The U.S. Olympic & Paralympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/about-the-usopc>
4. Get Involved - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/foundation-get-involved>
5. United States Olympic & Paralympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Olympic_%26_Paralympic_Committee

6. Financial Summary - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/2022-impact-report/financial-summary>
7. USOPC | Home, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/>
8. United States of America - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/united-states-of-america>
9. Year in Review 2023 - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/2023-impact-report/year-in-review>
10. Our Journey Toward Excellence | USOPC 2020 Impact Report - Team USA, consulté le avril 21, 2025, <https://2020impactreport.teamusa.org/our-journey-toward-excellence.html>
11. Athlete Rights And Responsibilities - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/athlete-rights-and-responsibilities>
12. Ted Stevens Act | USA Rugby, consulté le avril 21, 2025, <https://usa.rugby/ted-stevens-act>
13. United States Olympic & Paralympic Committee and United States Olympic & Paralympic Foundation Announce \$100 Million Gift to Support Post-Games Financial Security for Team USA Athletes, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/news/2025/march/04/united-states-olympic-paralympic-committee-and-united-states-olympic-paralympic-foundation-announce-100-million-gift-to-support-post-games-financial-security-for-team-usa-athletes>
14. Our Strategic Plan & Impact - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/strategic-plan-and-impact>
15. Financial Summary - USOPC 2021 Impact Report - Team USA, consulté le avril 21, 2025, <https://2021impactreport.teamusa.org/financials-reports-and-disclosures/financials.html>
16. Financial Summary 2021 - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/2021-impact-report/impact-report---financial-summary>
17. LANE ONE: USOPC nears \$900 million in total assets, spent \$200 million on athlete support, with \$81 million to athletes in 2021, but needs more - The Sports Examiner, consulté le avril 21, 2025, <https://www.thesportsexaminer.com/lane-one-usopc-nears-900-million-in-total-assets-spent-200-million-on-athlete-support-and-81-million-to-athletes-in-2021-but-needs-more/>
18. Financial Summary 2023 - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/2023-impact-report/financial-summary>
19. Resources For National Governing Bodies - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/ngb-resources>
20. People & Careers - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/careers>
21. USOPC Board of Directors, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/about-the-usopc/leadership/board-of-directors>
22. Voice And Representation - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/voice-and-representation>
23. National Governing Bodies Council - USOPC, consulté le avril 21, 2025,

- <https://www.usopc.org/about/leadership/national-governing-bodies-council>
24. Access to information - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/access-to-information>
 25. Governance Documents And Bylaws - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/governance-documents>
 26. Governance | USPK, consulté le avril 21, 2025, <https://www.uspk.org/about/governance/>
 27. Governance - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/governance>
 28. Financials | USOPC 2020 Impact Report - Team USA, consulté le avril 21, 2025, <https://2020impactreport.teamusa.org/financials.html>
 29. Ethics And Compliance - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/ethics-and-compliance>
 30. S.2727 - Amateur Sports Act of 1978 95th Congress (1977-1978), consulté le avril 21, 2025, <https://www.congress.gov/bill/95th-congress/senate-bill/2727>
 31. Olympic and Amateur Sports Act - Abuse Prevention Systems, consulté le avril 21, 2025, <https://abusepreventionsystems.com/wp-content/uploads/2022/01/Olympic-and-Amateur-Sports-Act.pdf>
 32. Ted Stevens | U.S. Olympic & Paralympic Hall of Fame, consulté le avril 21, 2025, <https://usopm.org/ted-stevens/>
 33. U.S. OLYMPIC & PARALYMPIC COMMITTEE: Federal government gives USOPC “significant reassurances” on visa and other support for 2028 - The Sports Examiner, consulté le avril 21, 2025, <https://www.thesportsexaminer.com/u-s-olympic-paralympic-committee-federal-government-gives-usopc-significant-reassurances-on-visa-and-other-support-for-2028/>
 34. Team USA | Home, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teamusa.com/>
 35. U.S. Olympic and Paralympic Foundation, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/us-olympic-and-paralympic-foundation>



ELDA
e LiDAR Drone Analytics

Elda Technology

Plateforme de traitement automatisé de données LiDAR pour limiter l'impact environnemental en montagne.

[En savoir plus](#) →

engo

ENGO Eyewear

Lunettes de réalité augmentée améliorant les entraînements et la gestion de l'effort en compétition.

[En savoir plus](#) →



Enjeux Sports

Application mobile pour entraîneur, qui permet de prendre soin de la santé physique et mental des sportifs.

[En savoir plus](#) →



eShot Labs

Plateforme end-to-end de monétisation et d'engagement / loyalty pour les IP owners.

[En savoir plus](#) →

Evenizer

Evenizer

Solution SaaS all-in-one pour piloter la gestion des hospitalités et des relations publiques.

[En savoir plus](#) →

**EVENT
FACTORY**

Event Factory

Faciliter l'essor de la fan + player experience grâce à 2 SaaS dédiés et pensés pour les clubs, ligues et fédérations.

[En savoir plus](#) →



Exo Sport

Site qui récompense les gens qui font du sport au quotidien dans des salles en France avec des marques partenaires.

[En savoir plus](#) →



Expected Agency

Blockchain pour transformer les fans en ambassadeurs via des activations marketing uniques et immersives.

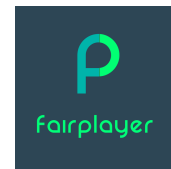
[En savoir plus](#) →



Extraterrien

Podcast de sport #1 en France, chaque semaine une interview d'athlète en audio et en vidéo.

[En savoir plus](#) →



Fairplayer

Solution digitale pour clubs pro : nouveaux revenus immédiats et fidélisation des supporters.

[En savoir plus](#) →



Fairvision

Solutions d'analyse vidéo par IA et des équipements autonomes pour la captation et la gestion vidéo dans le sport.

[En savoir plus](#) →



Fanprime

Programme de fidélité gamifié pour les marques, basé sur la blockchain.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Allemagne : Structures, Acteurs Clés et Modèles Économiques

Introduction

Le système sportif allemand se distingue par son ampleur et son importance sociétale considérables. Avec des dizaines de millions de membres répartis dans des dizaines de milliers de clubs ¹, le sport organisé constitue la plus grande organisation citoyenne du pays.³ Au-delà d'un simple loisir, le sport est perçu en Allemagne comme un vecteur essentiel de santé publique, d'intégration sociale et d'apprentissage des interactions responsables.¹ Cette importance est reconnue tant par la société civile que par les pouvoirs publics, qui interagissent avec les organisations sportives selon des principes bien établis.

Quatre principes fondamentaux régissent l'organisation du sport en Allemagne :

1. **L'autonomie du sport** : Les organisations sportives, du club local à l'instance fédérale nationale, jouissent d'une large autonomie dans la gestion de leurs affaires internes.⁶ L'État intervient principalement par le biais de subventions et d'un cadre réglementaire, mais respecte l'indépendance structurelle et décisionnelle du mouvement sportif.
2. **Le fédéralisme** : Conformément à la structure fédérale de l'Allemagne, les compétences en matière de sport sont partagées entre le gouvernement fédéral (Bund), les États fédérés (Länder) et les municipalités (Kommunen). La responsabilité principale incombe aux Länder, notamment pour le sport scolaire et le développement des infrastructures, tandis que le Bund se concentre sur la représentation nationale, en particulier le sport de haut niveau.⁷
3. **La subsidiarité** : Le soutien financier de l'État, à tous les niveaux, est généralement conçu comme un complément aux ressources propres des organisations sportives. Celles-ci doivent d'abord mobiliser leurs propres capacités financières avant de pouvoir prétendre à une aide publique.⁹
4. **Le volontariat (Ehrenamt)** : Le système sportif allemand repose massivement sur l'engagement bénévole. Des millions de citoyens contribuent volontairement au fonctionnement des clubs et des fédérations, que ce soit en tant qu'entraîneurs, dirigeants ou aides ponctuelles.⁸ Ce volontariat est la pierre angulaire du modèle associatif dominant.

Ce rapport vise à présenter une analyse exhaustive de l'organisation du sport en Allemagne. Il débutera par une description de la structure générale et des acteurs

clés, avant de se concentrer de manière approfondie sur les deux piliers du système : le Comité Olympique et Sportif Allemand (DOSB), instance faîtière nationale, et les clubs sportifs locaux (Sportvereine), fondation du sport allemand. Pour chacun de ces acteurs, le rapport détaillera les missions et objectifs, la structure de gouvernance, les relations avec les parties prenantes (notamment l'État et les collectivités territoriales) et le modèle économique.

I. La Structure Générale de l'Organisation du Sport en Allemagne

L'organisation du sport en Allemagne se caractérise par une structure à la fois hiérarchique et coopérative, où différents niveaux d'organisation interagissent. Cette structure s'est consolidée au fil du temps, notamment avec la fusion en 2006 de l'ancienne Confédération Sportive Allemande (DSB) et du Comité National Olympique (NOK) pour former le DOSB. Il est important de noter que cette structure actuelle diffère fondamentalement du système sportif centralisé qui prévalait en ancienne République Démocratique Allemande (RDA), organisé autour du Deutscher Turn- und Sportbund (DTSB) et des Betriebssportgemeinschaften (BSG) liées aux entreprises.¹² Le système actuel repose sur l'autonomie associative et la coopération entre différents types d'acteurs.

Les Acteurs Clés et Leurs Rôles :

- **Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB)** : Il s'agit de l'organisation faîtière non-gouvernementale du sport allemand.⁶ Le DOSB représente les intérêts du sport de haut niveau (Spitzensport) comme du sport pour tous (Breitensport) au niveau national et international. Il agit en tant que Comité National Olympique (CNO) et Comité National Paralympique (CNP) reconnu.⁶ Son rôle est central dans la coordination des politiques sportives, la promotion des valeurs olympiques et la représentation du sport allemand auprès des instances politiques et internationales.
- **Landessportbünde (LSB)** : Au nombre de 16 (un par Land), les LSB sont les confédérations sportives régionales.⁶ Ils représentent les intérêts du sport au sein de leur État fédéré respectif, soutiennent les clubs locaux, gèrent la distribution des financements publics régionaux et constituent des membres essentiels du DOSB.¹³ Ils jouent un rôle crucial dans le développement du sport à l'échelle régionale et assurent le lien entre le niveau national (DOSB) et la base (clubs).
- **Spitzenverbände / Fachverbände** : Ce sont les fédérations nationales spécifiques à chaque discipline sportive (par exemple, la Fédération Allemande

de Football - DFB).⁶ Elles sont responsables de la réglementation de leur sport, de l'organisation des compétitions nationales, de la formation des équipes nationales et du développement des filières de talent.¹³ Elles sont membres directs du DOSB et se distinguent entre fédérations olympiques et non-olympiques, ce qui peut influencer leur niveau de financement public.¹⁶

- **Verbände mit besonderen Aufgaben (VmbA) :** Ces associations remplissent des missions spécifiques au sein du système sportif, comme l'Association Générale Allemande du Sport Universitaire (adh) ou des associations liées à des groupes spécifiques (par exemple, CVJM pour les unions chrétiennes de jeunes gens).¹⁴ Elles sont également membres du DOSB.⁶
- **Sportvereine :** Les clubs sportifs locaux constituent la base fondamentale du système.⁶ On en dénombre environ 86 000 à 90 000.² Typiquement constitués sous la forme juridique d'associations enregistrées (eingetragener Verein - e.V.)⁸, ils offrent des opportunités de pratique sportive, animent la vie locale et favorisent l'engagement citoyen. Ils sont membres de leur LSB respectif et des Fachverbände correspondant aux sports qu'ils proposent.

Interconnexions et Dynamiques Internes :

Le système fonctionne grâce à une structure d'adhésion imbriquée : les clubs sont membres des LSB et des Fachverbände ; ces derniers, ainsi que les VmbA, sont membres du DOSB.⁶ Ce réseau permet la diffusion des politiques, la distribution des financements et la représentation des intérêts à différents niveaux.

Cette structure reflète une dualité inhérente au sport allemand : une organisation territoriale via les LSB, qui défendent les intérêts sportifs globaux au sein de chaque Land¹³, et une organisation par discipline via les Fachverbände, qui se concentrent sur le développement de leur sport spécifique à l'échelle nationale.¹⁵ Cette dualité peut engendrer des tensions, notamment lors de l'allocation des ressources ou de la définition des priorités politiques au sein du DOSB. L'équilibre entre le soutien au sport de haut niveau, souvent porté par les Fachverbände, et le développement du sport pour tous et le soutien aux clubs, défendu par les LSB, est un enjeu constant. La structure de gouvernance du DOSB, notamment le système de vote au sein de l'Assemblée Générale qui pondère les voix en fonction du nombre de membres des organisations¹⁶, joue un rôle crucial dans la médiation de ces intérêts potentiellement divergents.

Un élément fondamental qui façonne l'ensemble du système à la base est la

prédominance du statut juridique d'"eingetragener Verein" (e.V.) pour les clubs.⁸ Ce statut implique un ensemble de caractéristiques légales et organisationnelles spécifiques : une orientation non lucrative, un contrôle démocratique par les membres, une forte dépendance vis-à-vis du bénévolat et l'éligibilité à des avantages fiscaux si le statut d'utilité publique (Gemeinnützigkeit) est obtenu.⁸ Cette forme juridique ancre le sport dans les communautés locales, favorise l'engagement citoyen et sous-tend la philosophie du "sport pour tous". Elle distingue le modèle allemand des systèmes où les clubs sont majoritairement des entreprises commerciales privées, limitant potentiellement la commercialisation à outrance au niveau amateur mais renforçant sa dimension sociale.

II. Le Comité Olympique et Sportif Allemand (DOSB) : L'Instance Faîtière

Le DOSB, créé en 2006, se positionne comme l'organisation faîtière unique et autonome du sport allemand, chapeautant l'ensemble des disciplines et des niveaux de pratique.⁶

A. Missions et Objectifs Stratégiques

Les missions du DOSB sont multiples et définies dans ses documents fondamentaux comme le "Leitbild" (charte/vision)²¹ et la "Strategie DOSB:2028".²¹ Elles couvrent un large spectre d'activités :

- **Rôle Fédérateur** : Agir comme la voix unifiée et l'organe directeur non-gouvernemental du sport allemand, représentant les intérêts de ses 102 organisations membres et des près de 28,8 millions d'adhésions dans les clubs.²
- **Mouvement Olympique et Paralympique** : Défendre et promouvoir l'idée olympique en Allemagne.² Représenter l'Allemagne auprès du Comité International Olympique (CIO) et du Comité International Paralympique (CIP).¹¹ Organiser et encadrer la participation des délégations allemandes ("Team Deutschland") aux Jeux Olympiques et Paralympiques.²
- **Sport de Haut Niveau (Leistungssport)** : Encourager la performance sportive au plus haut niveau, soutenir les athlètes et leurs entraîneurs dans leur parcours vers l'excellence internationale.²¹ L'objectif est le succès, mais "pas à n'importe quel prix", soulignant une dimension éthique.²¹ Ce soutien englobe les sports olympiques, non-olympiques, paralympiques, deaflympiques et pour personnes avec handicap mental.²³ Le DOSB participe à la gestion du réseau des centres d'entraînement olympiques (Olympiastützpunkte - OSP) qui fournissent un

soutien crucial aux athlètes de haut niveau (sciences de l'entraînement, médecine, physiothérapie, etc.).²⁴ Il collabore étroitement avec le Ministère Fédéral de l'Intérieur (BMI) pour définir et mettre en œuvre les stratégies de financement du sport d'élite.⁷

- **Sport pour Tous (Breitensport) et Développement du Sport** : Promouvoir la pratique sportive pour l'ensemble de la population, soutenir le sport associatif dans les clubs, et mettre l'accent sur les bienfaits du sport pour la santé, l'intégration sociale et le développement personnel.² Des programmes spécifiques comme "Integration durch Sport" (Intégration par le Sport), "ReStart – Sport bewegt Deutschland" (programme de relance post-COVID), ou le "Deutsches Sportabzeichen" (Insigne sportif allemand, un test de fitness populaire) illustrent cet engagement.² L'exemple de la fédération de Floorball montre comment une fédération membre décline ces objectifs au niveau de sa discipline.¹⁵
- **Rôle Sociétal et Valeurs** : Plaider pour la reconnaissance de la valeur sociale du sport (santé, intégration, éducation, démocratie, fair-play, respect, diversité).¹ Le DOSB s'engage activement dans la promotion d'un "Sport Sûr" (Safe Sport), visant à protéger les pratiquants contre toute forme de violence interpersonnelle.²

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance du DOSB est définie par ses statuts (Satzung)¹⁶ et repose sur une structure à trois organes principaux, reflétant une séparation des pouvoirs entre les fonctions délibérative, stratégique et opérationnelle.⁶

- **Mitgliederversammlung (Assemblée Générale)** :
 - *Rôle* : Organe décisionnel suprême du DOSB.¹⁶
 - *Composition* : Délégués des organisations membres (LSB, Fachverbände, VmbA), dont le nombre de voix dépend de la taille de l'organisation¹⁶ ; membres allemands du CIO ; membres personnels élus ; membres du Präsidium ; un représentant supplémentaire des athlètes. D'autres participants (membres du Vorstand, présidents d'honneur, etc.) ont une voix consultative.¹⁶ Les statuts encouragent une représentation équilibrée des genres (objectif de 30% de femmes et 30% d'hommes parmi les délégués).¹⁶
 - *Responsabilités clés* : Élection du/de la Président(e) et des membres élus du Präsidium ; approbation du budget et des comptes annuels ; décharge (quitus) au Präsidium et au Vorstand ; modification des statuts (majorité des 3/4 requise) ; admission/exclusion de membres (majorité des 3/4) ; fixation

des cotisations (majorité des 2/3) ; confirmation du/de la Président(e) de la Jeunesse Sportive Allemande (dsj) et du/de la représentant(e) des athlètes au Präsidium.¹⁶ Se réunit généralement une fois par an.²

- **Präsidium (Présidium) :**

- *Rôle* : Direction stratégique et politique du DOSB.¹⁶ Ses membres exercent principalement leurs fonctions à titre bénévole (ehrenamtlich).⁶
- *Composition* : Président(e) ; Vice-Président(e)s avec des portefeuilles spécifiques (sport de haut niveau, sport de masse/développement, économie/finances, éducation/éducation olympique, femmes/égalité) ; Président(e) de la dsj ; Représentant(e) des athlètes ; membres allemands du CIO.¹⁶ Les membres (sauf ceux de droit comme les membres du CIO et le/la président(e) de la dsj) sont élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de quatre ans.¹⁶
- *Responsabilités clés* : Définition des orientations stratégiques ; nomination, révocation et supervision du Vorstand ; approbation des contrats majeurs (supérieurs à 250 000 €) et du budget préparé par le Vorstand ; représentation politique du DOSB aux niveaux national et international ; adoption des principes de nomination pour l'équipe olympique allemande.¹⁶

- **Vorstand (Comité de Direction) :**

- *Rôle* : Organe de gestion opérationnelle, composé de professionnels salariés (hauptamtlich).⁶
- *Composition* : Président(e) du Comité de Direction (PDG) et de trois à cinq autres membres (dont un Directeur Financier). Ils sont nommés par le Präsidium pour un mandat pouvant aller jusqu'à cinq ans, renouvelable.¹⁶
- *Responsabilités clés* : Gestion quotidienne des affaires ; représentation légale du DOSB (conformément au § 26 du Code Civil Allemand - BGB) ¹⁶ ; mise en œuvre de la stratégie définie par le Präsidium ; préparation des budgets et des plans financiers ; gestion du personnel ; organisation logistique de la participation aux Jeux Olympiques et autres événements multisports majeurs ; nomination des commissions consultatives.⁷

- **Autres Organes et Bonnes Pratiques** : La structure est complétée par des Conseils Consultatifs (Beiräte), des Commissions thématiques (par exemple, Finances, Éthique), une Commission des Athlètes influente, une Assemblée des Femmes, et des Conférences regroupant les LSB, les Fachverbände ou les VmbA, qui ont principalement un rôle consultatif.¹⁶ La Jeunesse Sportive Allemande (Deutsche Sportjugend - dsj) jouit d'une autonomie importante mais son/sa président(e) siège de droit au Präsidium.¹⁶ Le DOSB affiche un engagement

envers les principes de bonne gouvernance (transparence, équité, respect des règles, éthique), formalisé par des documents spécifiques comme le Code d'Éthique et les Réglementations de Bonne Gouvernance ⁶, et par l'existence d'une Commission d'Éthique élue par l'Assemblée Générale.¹⁶

Tableau 1 : Principaux Organes de Gouvernance du DOSB

Organe	Composition Sommaire	Rôle / Fonction Clé	Pouvoir Décisionnel	Élection / Nomination
Mitgliederversammlung	Délégués des organisations membres (LSB, Fachverbände, VmbA), Membres CIO, Membres personnels, Präsidium, Athlètes	Organe suprême, décisions fondamentales, élections	Suprême	Élection des membres du Präsidium, vote des délégués
Präsidium	Président(e), VPs (portefeuilles), Prés. dsj, Rep. Athlètes, Membres CIO	Direction stratégique et politique, supervision Vorstand	Stratégique	Élu par la Mitgliederversammlung (4 ans) ; membres de droit (dsj, CIO, Athlètes)
Vorstand	Président(e) du Vorstand (PDG), 3-5 membres professionnels (dont Finances)	Gestion opérationnelle quotidienne, représentation légale	Opérationnel	Nommé par le Präsidium (max 5 ans)

Source : Basé sur la Satzung du DOSB ¹⁶

C. Relations avec les Parties Prenantes

Le DOSB interagit avec un large éventail de parties prenantes, naviguant dans un

environnement complexe :

- **Gouvernement Fédéral (Bund) :** La relation est particulièrement étroite avec le Ministère Fédéral de l'Intérieur et de la Communauté (BMI), principal financeur du sport de haut niveau.¹ Cette relation est caractérisée par une coopération institutionnalisée (par exemple, pour l'évaluation des besoins financiers des fédérations ¹⁷) mais aussi par une dépendance financière significative du DOSB, notamment pour le financement des athlètes, des entraîneurs et des structures d'élite.¹ Le Bund justifie son investissement par l'intérêt national lié à la représentation de l'Allemagne sur la scène internationale.¹ Le projet de loi sur la promotion du sport (Sportfördergesetz) vise à formaliser davantage cette relation et les objectifs de l'État (performance, intégrité).⁷ D'autres ministères fédéraux interviennent ponctuellement sur des aspects spécifiques (Éducation, Santé, Coopération).²⁸ Le DOSB agit comme un groupe de pression auprès du gouvernement pour défendre les intérêts du sport.² Cette dépendance financière, bien que l'autonomie formelle soit préservée ⁶, confère à l'État une influence notable sur les orientations du DOSB, en particulier dans le domaine du sport de haut niveau. L'autonomie du DOSB est donc relative, conditionnée par la nécessité de s'aligner sur les priorités fédérales pour sécuriser son financement.
- **Gouvernements des États Fédérés (Länder) :** Les Länder détiennent la compétence constitutionnelle principale pour le sport, hors représentation nationale.⁹ Ils financent massivement le sport à leur échelle, notamment les infrastructures et le soutien aux clubs via les LSB.⁹ L'interaction du DOSB avec les Länder passe principalement par les LSB, qui sont les interlocuteurs privilégiés des gouvernements régionaux.¹³ La mise en œuvre de stratégies nationales par le DOSB nécessite donc l'adhésion et la coopération des Länder, ce qui illustre la complexité de l'action dans un système fédéral. Le DOSB doit composer avec cette répartition des pouvoirs, s'appuyant sur les LSB pour relayer son action au niveau régional.⁶
- **Organisations Membres (LSB, Fachverbände, VmbA) :** Le DOSB est l'émanation de ses membres et leur fournit services, représentation et coordination.⁶ La relation est régie par les statuts.¹⁶ Les organisations membres détiennent le pouvoir décisionnel ultime via l'Assemblée Générale.¹⁶ Comme mentionné précédemment, des intérêts divergents peuvent exister entre LSB et Fachverbände, nécessitant une médiation constante au sein du DOSB.
- **Organismes Internationaux :** En tant que CNO reconnu par le CIO ²⁹, le DOSB représente le sport allemand au niveau international.⁶ Il reçoit des fonds redistribués par le CIO via la Solidarité Olympique ³⁰ et gère la marque et les

équipes "Team Deutschland".² Il interagit également avec les Comités Olympiques Européens (COE), l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) et les Fédérations Internationales.

- **Athlètes** : Ils sont formellement représentés au sein du DOSB par la Commission des Athlètes et un(e) représentant(e) élu(e) au Präsidium.¹⁶ Le DOSB met l'accent sur le bien-être des athlètes, leur soutien via les OSP²⁴, la lutte contre le dopage et la promotion d'un environnement sportif sûr.² Le niveau de soutien financier direct aux athlètes par rapport aux revenus générés par le mouvement olympique fait cependant l'objet de débats.³⁰
- **Partenaires Commerciaux / Sponsors** : La commercialisation des droits (notamment olympiques) est principalement gérée par l'agence marketing dédiée du DOSB, la Deutsche Sport Marketing GmbH (DSM).³⁰ Ces partenariats constituent une source de revenus significative.³¹

D. Modèle Économique et Sources de Financement

Le DOSB gère un budget conséquent, qui peut varier en fonction de projets exceptionnels financés par des fonds publics, comme le programme "ReStart" post-pandémie.³¹ Le plan économique pour 2023 prévoyait des revenus totaux d'environ 56 millions d'euros.³¹

Les principales sources de revenus se répartissent comme suit :

- **Financements Publics (Zuwendungen, Zuschüsse)** : C'est la source de revenus la plus importante, représentant près de 40 millions d'euros dans le plan 2023, soit environ 71% du total.³¹ Ces fonds proviennent majoritairement du BMI pour le sport de haut niveau (soutien aux fédérations, personnel d'encadrement, OSP), les projets spécifiques (ReStart, Intégration par le Sport), et les relations internationales.⁷ D'autres ministères (BAMF pour l'intégration, BMFSFJ pour la jeunesse, etc.) contribuent également pour des programmes ciblés.³¹ Les financements des Länder transitent essentiellement par les LSB et ne constituent pas une recette directe majeure pour le budget général du DOSB.⁹
- **Revenus de Loteries** : Une part substantielle provient des loteries "GlücksSpirale" et de sa loterie additionnelle "Sieger-Chance", totalisant environ 11,7 millions d'euros prévus en 2023 (environ 21% des revenus).³¹ Ces fonds sont souvent affectés à des usages spécifiques.
- **Cotisations des Membres (Mitgliedsbeiträge)** : Les contributions des organisations membres (LSB, Fachverbände, etc.) représentent une part relativement modeste du budget total, estimée à 4,3 millions d'euros en 2023

(environ 8%).³¹

- **Marketing & Sponsoring** : Gérés via la DSM³⁰, ces revenus incluent l'exploitation des droits marketing olympiques nationaux et internationaux. Ils étaient estimés à environ 10,5 millions d'euros en 2023 (environ 19%), comptabilisés dans la catégorie "Autres produits d'exploitation".³¹ Les fonds de solidarité du CIO s'ajoutent à ces sources.³⁰
- **Dons (Spenden)** : Bien qu'inclus dans la catégorie globale "Zuwendungen, Zuschüsse, Spenden"³¹, les dons privés représentent probablement une part mineure comparée aux subventions publiques.

Les dépenses du DOSB couvrent les frais de fonctionnement, le personnel, la mise en œuvre des programmes (sport d'élite, sport pour tous, formation), le soutien aux athlètes, la représentation internationale, les initiatives anti-dopage et de "Safe Sport". Une partie importante du budget est constituée de fonds qui sont redistribués aux organisations membres ou affectés à des projets spécifiques.

Tableau 2 : Principales Sources de Revenus du DOSB (Plan 2023)

Catégorie de Revenus	Montant Prévu (Mio. €)	Part du Total (%)	Sources / Notes Principales
Subventions Publiques (Zuwendungen)	~ 39,9	~ 71%	Principalement BMI (élite, projets), autres ministères (projets)
Revenus de Loteries	11,7	~ 21%	GlücksSpirale, Sieger-Chance
Cotisations des Membres	4,3	~ 8%	LSB, Fachverbände, VmbA
Marketing / Sponsoring (via DSM/CIO)	~ 10,5*	~ 19%*	Droits marketing olympiques (nationaux/internationaux), Solidarité CIO
Total des Revenus	~ 55,9	100%	

Prévus			

*Les revenus marketing/sponsoring sont inclus dans une catégorie plus large "Autres produits d'exploitation" dans le plan.³¹ Le chiffre et le pourcentage sont des estimations basées sur les "Vermarktungserträge" identifiés.

Source : Basé sur le Wirtschaftsplan 2023 du DOSB ³¹

III. Les Clubs Sportifs Allemands (Sportvereine) : La Fondation du Système

Les Sportvereine sont l'épine dorsale du sport allemand. Ils constituent le lieu principal de pratique sportive pour des millions de personnes et jouent un rôle social essentiel au niveau local.

A. Missions et Objectifs

Les missions typiques d'un Sportverein allemand sont multiples :

- **Mission Fondamentale** : Offrir à ses membres la possibilité de pratiquer un ou plusieurs sports dans un cadre organisé.¹ Si certains clubs sont spécialisés, beaucoup sont omnisports.
- **Développement de la Jeunesse (Jugendarbeit)** : Les clubs jouent un rôle central dans l'encadrement sportif des enfants et des adolescents, la détection et la formation des jeunes talents, et l'offre d'activités structurées en dehors du cadre scolaire.⁸ Une part très importante des membres des clubs sont des jeunes.⁸
- **Cohésion Sociale et Vie Locale** : Les clubs sont souvent des lieux de rencontre et de convivialité importants dans les villes et les villages. Ils contribuent à tisser du lien social, à intégrer les nouveaux arrivants et à renforcer l'esprit communautaire.¹ Ils promeuvent des valeurs comme l'équité, le respect et la tolérance.⁷
- **Promotion de la Santé** : Par les activités physiques qu'ils proposent, les clubs contribuent activement à la santé publique et au bien-être de la population.¹
- **Promotion du Bénévolat** : Le fonctionnement des clubs repose massivement sur l'engagement volontaire (Ehrenamt) de leurs membres, que ce soit pour l'encadrement sportif, les tâches administratives ou l'organisation d'événements.⁸ On estime à 8 millions le nombre de bénévoles dans le sport allemand.¹⁰
- **Statut d'Utilité Publique (Gemeinnützigkeit)** : La grande majorité des clubs opèrent sous le statut d'utilité publique.¹³ Ce statut, accordé par l'administration

fiscale, requiert que le club poursuive des objectifs d'intérêt général (comme la promotion du sport, reconnue par l'§ 52 de la loi fiscale Abgabenordnung - AO ¹⁹), agisse de manière désintéressée (sans but lucratif pour ses membres), et utilise ses fonds exclusivement pour ses objectifs statutaires.¹⁸ En contrepartie, le club bénéficie d'avantages fiscaux importants (exonération de l'impôt sur les sociétés, TVA réduite sur certaines activités) ¹⁸, mais est soumis à des règles strictes de gestion financière.¹⁹

B. Structure de Gouvernance

La structure de gouvernance des Sportvereine est largement standardisée du fait de leur forme juridique prédominante :

- **Forme Juridique** : L'immense majorité des clubs sont des "eingetragener Verein (e.V.)", c'est-à-dire des associations enregistrées auprès du tribunal local.⁸ Ce statut leur confère la personnalité juridique et est régi par le Code Civil Allemand (BGB) ainsi que par les statuts propres à chaque club.
- **Caractéristiques Clés (e.V.)** : Adhésion volontaire, indépendance (théorique) vis-à-vis de l'État, orientation vers les intérêts des membres, structures décisionnelles démocratiques, et forte implication du bénévolat.⁸
- **Statuts (Satzung)** : Document fondamental qui définit l'objet social du club (qui doit être conforme aux exigences de l'utilité publique si le club revendique ce statut ¹⁹), son organisation interne, les règles d'adhésion, les organes de direction et les procédures de vote.
- **Organes Typiques** :
 - **Mitgliederversammlung (Assemblée Générale des Membres)** : Organe souverain du club. Elle élit les dirigeants, approuve le budget et les comptes, décide des orientations majeures et des modifications statutaires. Chaque membre dispose généralement d'une voix.
 - **Vorstand (Comité Directeur / Bureau)** : Élu par l'Assemblée Générale, il assure la gestion courante du club et le représente légalement (conformément au § 26 BGB). Les postes au sein du Vorstand sont très souvent bénévoles. Des indemnités forfaitaires pour le bénévolat (Ehrenamtspauschale) ou pour l'activité d'entraîneur/animateur (Übungsleiterpauschale) sont possibles et bénéficient d'un régime fiscal favorable.³²
 - **Autres Comités/Commissions** : Des comités spécialisés peuvent exister pour gérer des domaines spécifiques (finances, jeunes, sections sportives, etc.).

- **Principes Démocratiques** : Le fonctionnement repose sur le principe démocratique : les membres élisent leurs dirigeants et ont le dernier mot sur les décisions importantes lors de l'Assemblée Générale, assurant ainsi la responsabilité (accountability) du Vorstand envers la base.
- **Rôle Central des Bénévoles (Ehrenamt)** : Le fonctionnement quotidien des clubs dépend de manière cruciale du travail bénévole pour l'entraînement, l'administration, l'organisation d'événements, la gestion des installations et les fonctions dirigeantes.⁸

C. Dimension et Adhésion

Le réseau des clubs sportifs allemands est extrêmement dense :

- **Nombre de Clubs** : Les statistiques récentes du DOSB font état d'environ 86 000 clubs sportifs affiliés.² Ce chiffre a connu des fluctuations mais reste globalement stable autour de 90 000.¹
- **Nombre d'Adhésions (Mitgliedschaften)** : En 2024, le DOSB a annoncé un record historique avec plus de 28,7 millions d'adhésions enregistrées dans ses clubs membres.² Il est crucial de noter qu'il s'agit du nombre d'*adhésions* et non du nombre d'*individus* membres (une personne pouvant être membre de plusieurs clubs ou de plusieurs sections au sein d'un même club). Les estimations antérieures se situaient entre 24 et 27 millions.¹ Une croissance notable a été observée après la pandémie de COVID-19.³
- **Taux de Pénétration** : Une proportion significative de la population allemande détient une adhésion à un club de sport, ce taux étant particulièrement élevé chez les jeunes.⁸ Environ un tiers de la population serait membre d'un club.⁸
- **Clarification : Adhésion (Mitgliedschaft) vs. Titres de Participation** : L'adhésion (Mitgliedschaft) à un Sportverein allemand de type e.V. est une affiliation personnelle qui confère des droits (participer aux activités, voter à l'assemblée générale) et des obligations (payer une cotisation). Il ne s'agit en aucun cas d'un titre de participation financier ou d'une action ("shareholding") qui donnerait un droit de propriété sur le club ou un droit aux bénéfices.¹⁹ La nature non lucrative (Gemeinnützigkeit) de la plupart des clubs interdit explicitement la distribution de bénéfices aux membres.¹⁹ Ce modèle associatif se distingue fondamentalement des entreprises sportives commerciales où les membres peuvent être des actionnaires.

Tableau 3 : Statistiques des Sportvereine – Clubs et Adhésions (Données Récentes)

Année	Nombre Approximatif de Clubs	Nombre Approximatif d'Adhésions	Tendance (vs Année Précédente)	Source Principale
2024	~ 86 000	28 764 951	+ 3,20 % (+ 890 756)	DOSB Bestandserhebung 2024

Source : Données officielles du DOSB³

D. Relations avec les Parties Prenantes

Les Sportvereine interagissent avec de nombreux acteurs locaux et régionaux :

- Autorités Locales (Kommunen - Villes/Municipalités) :** C'est une relation absolument cruciale. Les Kommunen sont très souvent propriétaires des installations sportives (gymnases, terrains) que les clubs utilisent, parfois gratuitement ou à des tarifs préférentiels.¹¹ Elles constituent la source la plus importante de subventions publiques directes pour les clubs.³³ En retour, les clubs sont des partenaires essentiels pour les municipalités dans la mise en œuvre des politiques locales en matière de sport, de santé, d'intégration sociale et d'animation du territoire.¹¹ Des conventions de coopération formelles peuvent exister.¹¹ Les clubs collaborent souvent avec les services municipaux sur des projets spécifiques (programmes pour les jeunes, initiatives d'intégration, événements locaux).¹¹ Cette forte interdépendance fait des municipalités le partenaire externe le plus indispensable pour la survie et le développement de la plupart des clubs. La qualité des relations avec l'administration municipale et les élus locaux est donc un facteur clé de succès. Si cette relation est une force par l'ancrage local qu'elle procure, elle est aussi une source de vulnérabilité, car les clubs sont très sensibles aux décisions budgétaires et politiques des municipalités.
- Landessportbünde (LSB) :** Les clubs sont membres de leur LSB régional.¹³ Les LSB leur fournissent des services de conseil, de formation pour les bénévoles et les entraîneurs, des assurances, et servent de relais pour les financements provenant du Land. Ils représentent également les intérêts des clubs au niveau politique régional.¹³
- Fachverbände :** Les clubs adhèrent aux fédérations nationales correspondant

aux sports qu'ils proposent. Ces fédérations définissent les règles techniques, organisent les championnats et les ligues, et proposent des formations spécifiques pour les entraîneurs de leur discipline.¹³

- **Niveau Fédéral et Étatique (Bund/Länder) :** La relation est principalement indirecte, médiatisée par les LSB et les Fachverbände. Les politiques nationales ou régionales (programmes de financement comme "ReStart" ², législation fiscale sur les associations ¹⁹) ont un impact direct sur les clubs. Un financement fédéral direct aux clubs reste exceptionnel.¹⁷
- **Écoles et Jardins d'enfants :** La coopération se développe, notamment pour proposer des activités périscolaires, toucher les jeunes et optimiser l'utilisation des infrastructures.³⁵
- **Autres Partenaires Locaux :** Les entreprises locales (pour le sponsoring), les caisses d'assurance maladie (Krankenkassen) pour des programmes de santé, d'autres associations locales.³⁵

E. Modèles Économiques et Financement

Les Sportvereine allemands financent leurs activités grâce à un mélange de différentes sources de revenus, dont l'importance relative peut varier selon la taille, la localisation et les activités du club.³³ Les données issues des rapports sur le développement du sport (Sportentwicklungsberichte - SEB) permettent de dégager une structure de financement typique :

- **Sources Principales (basées sur les données SEB, par ex. 2011/12 ³⁴) :**
 - **Cotisations des Membres (Mitgliedsbeiträge) :** C'est de loin la source de revenus la plus importante pour la majorité des clubs, représentant en moyenne environ **60% des recettes totales**.³⁴ Elles couvrent une part substantielle des frais de fonctionnement de base. Les clubs fixent librement le montant de leurs cotisations, bien que des recommandations puissent exister.²⁷
 - **Subventions Publiques (Öffentliche Zuschüsse) :** Elles constituent une contribution significative, représentant en moyenne **environ 9 à 10% des recettes**.³⁴ La source principale de ces subventions est la municipalité (Kommune).³³ Des subventions peuvent aussi provenir des LSB (via les fonds du Land).³³ Ces aides sont souvent fléchées vers des projets spécifiques (jeunesse, entretien des installations, intégration) ou constituent un soutien général au fonctionnement.
 - **Dons (Spenden) :** Les dons de particuliers ou d'entreprises représentent une part non négligeable des revenus, **environ 9% en moyenne**.³⁴ Les clubs

reconnus d'utilité publique peuvent émettre des reçus fiscaux permettant aux donateurs de déduire leurs dons de leurs impôts.¹⁹

- **Sponsoring / Publicité (Sponsoring/Werbung)** : La part de ces revenus dans le budget total est **relativement faible en moyenne (environ 2,5%)**³⁴, mais peut être vitale pour certains clubs ou équipes spécifiques, notamment dans les sports plus médiatisés. Cela inclut le sponsoring maillot, les panneaux publicitaires autour des terrains, le parrainage d'événements.³³ Fiscalement, ces revenus sont généralement considérés comme relevant d'une activité économique lucrative ("wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb") et sont donc soumis à l'impôt si certains seuils sont dépassés, même pour un club à but non lucratif.³⁹
- **Activités Commerciales** : Revenus générés par l'organisation d'événements (tournois, fêtes de club), l'exploitation d'une buvette ou d'un restaurant associatif, les frais d'inscription à des cours spécifiques (parfois ouverts aux non-membres), la location ponctuelle d'installations.³³ La fiscalité de ces activités dépend de leur nature : elles peuvent être considérées comme un "Zweckbetrieb" (activité économique accessoire directement liée à l'objet social, bénéficiant d'avantages fiscaux) ou comme un "wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb" (activité économique lucrative taxable), selon des critères précis définis par la loi fiscale.²⁰
- **Gestion d'Actifs (Vermögensverwaltung)** : Revenus mineurs issus des intérêts bancaires ou de la location d'actifs appartenant au club (hors installations sportives principales).³³ Cette gestion patrimoniale bénéficie généralement d'un régime fiscal favorable.
- **Gestion Financière** : Les clubs reconnus d'utilité publique doivent impérativement respecter les règles strictes du droit de la non-lucrativité (Gemeinnützigkeitsrecht).¹⁸ Cela inclut l'utilisation des fonds exclusivement pour les buts statutaires (Mittelverwendung), des limitations sur la constitution de réserves financières (Rücklagenbildung), et l'obligation de tenir une comptabilité rigoureuse.¹⁹ La transparence financière vis-à-vis des membres lors de l'Assemblée Générale est également requise.

Cette diversité de sources de revenus masque souvent une réalité financière tendue pour de nombreux clubs. La forte dépendance vis-à-vis des cotisations des membres³⁴ et du travail bénévole¹⁰, dont la valeur économique est immense mais non comptabilisée, rend les clubs vulnérables. Les subventions publiques, bien qu'importantes, ne sont pas toujours garanties et sont souvent liées à des projets spécifiques.³³ Les revenus commerciaux sont fréquemment limités par la structure

non lucrative et les capacités humaines (bénévoles) disponibles.³⁴ Par conséquent, de nombreux clubs opèrent en permanence dans un exercice d'équilibre financier délicat pour couvrir leurs coûts croissants (entretien des installations, matériel, encadrement, frais administratifs ³³). La durabilité financière est un défi constant, exacerbé par la complexité de la gestion financière sous le régime de l'utilité publique.¹⁹

Tableau 4 : Répartition Typique des Revenus des Sportvereine Allemands (Données Indicatives)

Source de Revenus	Part Approximative du Total (%)	Notes
Cotisations des Membres (Mitgliedsbeiträge)	~ 60 %	Principale source de revenus stable
Subventions Publiques (Öffentliche Zuschüsse)	~ 9-10 %	Majoritairement des municipalités (Kommunen), aussi LSB/Länder
Dons (Spenden)	~ 9 %	Importance des reçus fiscaux pour les clubs à but non lucratif
Sponsoring / Publicité (Werbung)	~ 2,5 %	Plus important pour certains sports/clubs ; généralement taxable (activité économique lucrative)
Activités Commerciales (Événements, Buvette etc.)	Variable	Fiscalité variable (Zweckbetrieb vs. Wirtsch. Geschäftsbetrieb) ; inclut aussi les frais de cours
Gestion d'Actifs (Vermögensverwaltung)	Mineur	Revenus d'intérêts, locations ; généralement non taxés

Autres	Variable	Inclut frais d'adhésion, prestations spécifiques, etc.

Source : Basé sur les données agrégées des Sportentwicklungsberichte (SEB), notamment SEB 20 11/12.³⁴ Les pourcentages sont des moyennes et peuvent varier significativement d'un club à l'autre.

Conclusion

L'organisation du sport en Allemagne se présente comme un système complexe et profondément ancré dans la société, caractérisé par une structure fédérale et coopérative. Au sommet, le DOSB joue un rôle central de coordination, de représentation et d'orientation stratégique, en dialogue constant avec les pouvoirs publics, notamment le gouvernement fédéral pour le financement du sport d'élite. Sa gouvernance interne reflète un équilibre entre les intérêts territoriaux (via les LSB) et disciplinaires (via les Fachverbände).

Cependant, la véritable force et la base du système résident dans le réseau extraordinairement dense des quelques 86 000 Sportvereine. Ces clubs, majoritairement organisés sous la forme associative (e.V.) et opérant sur une base non lucrative (Gemeinnützigkeit), sont les principaux fournisseurs d'activités sportives et des acteurs sociaux essentiels au niveau local. Leur fonctionnement repose sur l'adhésion volontaire de millions de membres et l'engagement massif de bénévoles.

Les forces de ce modèle résident dans son taux de participation élevé, son fort ancrage communautaire, ses structures bien développées pour articuler sport de masse et sport d'élite, et sa capacité à mobiliser l'engagement citoyen. Le système bénéficie d'une reconnaissance et d'un soutien substantiel des pouvoirs publics à tous les niveaux, en particulier des municipalités qui sont des partenaires indispensables pour les clubs locaux.

Néanmoins, ce système fait face à des défis et des tensions inhérentes. L'équilibre entre les priorités du sport d'élite et celles du sport pour tous reste un débat constant au sein du DOSB et dans l'allocation des ressources publiques. La durabilité financière des clubs, malgré la diversité de leurs sources de revenus, demeure une préoccupation majeure, accentuée par la dépendance aux cotisations, aux subventions locales souvent fluctuantes, et la nécessité de respecter les contraintes

de la gestion non lucrative. La structure fédérale, si elle permet une adaptation aux contextes locaux, complexifie la mise en œuvre de politiques sportives nationales cohérentes. Enfin, l'autonomie revendiquée par le mouvement sportif coexiste avec une dépendance financière significative vis-à-vis de l'État, créant une dynamique subtile d'influence et de négociation permanente.

En définitive, le modèle sportif allemand apparaît comme un système robuste, socialement intégré et performant, fruit d'une coopération historique et continue entre des organisations sportives largement autonomes et les différents échelons de gouvernement, avec le Sportverein bénévole et à but non lucratif comme cellule de base fondamentale et irremplaçable.

Sources des citations

1. National Sport Policy - BMI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bmi.bund.de/EN/topics/sport/federal-sport-policy/federal-sport-policy-node.html>
2. DOSB: Wir bewegen den Sport. Weil Sport alle(s) bewegen kann., consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/>
3. Mitgliederrekord im deutschen Sport - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/aktuelles/news/detail/mitgliederrekord-im-deutschen-sport>
4. Bestandserhebung 2024: Mitgliederrekord im deutschen Sport - Landessportbund NRW, consulté le avril 16, 2025, <https://www.lsb.nrw/medien/news/artikel/bestandserhebung-2024-mitgliederrekord-im-deutschen-sport>
5. Bestandserhebung - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/service/bestandserhebung>
6. Über uns - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/ueber-uns>
7. Gesetzentwurf der Bundesregierung - Gesetz zur Regelung der Förderung des Spitzensports und weiterer Maßnahmen gesamtstaatlich - Bundesministerium des Innern und für Heimat, consulté le avril 16, 2025, https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/gesetzgebungsverfahren/DE/Downloads/kabinettsfassung/SP1/SpoFoeG.pdf?__blob=publicationFile&v=1
8. Strukturen des Sports in Deutschland I | sport-nachgedacht.de, consulté le avril 16, 2025, https://sport-nachgedacht.de/wiss_beitrag/strukturen-des-sports-in-deutschland-i/
9. Fördermaßnahmen des Bundes im Bereich des Sports und der Kultur - Deutscher Bundestag, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bundestag.de/resource/blob/413502/4d4f0238944a38ffb9aa1817a14eabf9/WD-10-048-08-pdf.pdf>
10. Deutscher Olympischer Sportbund (DOSB) - Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches

- Engagement, consulté le avril 16, 2025, <https://www.b-b-e.de/mitglieder/verzeichnis/detail/deutscher-olympischer-sportbund-dosb/>
11. cdn.dosb.de, consulté le avril 16, 2025, https://cdn.dosb.de/alter_Datenbestand/fm-frauen-im-sport/downloads/DOSB-Broschuere_Bewegt_in_die_Zukunft.pdf
 12. Sports associations (East Germany) - Wikipedia, consulté le avril 16, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Sports_associations_\(East_Germany\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Sports_associations_(East_Germany))
 13. Landessportbund NRW - Satzung, consulté le avril 16, 2025, https://www.lsb.nrw/fileadmin/global/media/Downloadcenter/Ueber_den_LSB/Satzung_LSB_NRW.pdf
 14. Mitgliedsorganisationen - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/ueber-uns/mitgliedsorganisationen>
 15. Vision und Ziele - Floorball-Verband Deutschland e.V., consulté le avril 16, 2025, <https://floorball.de/vision-ziele/>
 16. cdn.dosb.de, consulté le avril 16, 2025, https://cdn.dosb.de/user_upload/Athletenservice/EYOF/aktuelle_Satzung_2019_Dez._2019_.pdf
 17. Förderung der Sportverbände - BMI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/sport/nationale-sportpolitik/foerderung-sportverbände/foerderung-sportverbände-node.html>
 18. Gemeinnützigkeit im Verein: Voraussetzungen, Vorteile und Herausforderungen, consulté le avril 16, 2025, <https://www.steuerberaterin-huber.de/gemeinnuetziger-verein/>
 19. Gemeinnütziger Verein & Gemeinnützigkeit - deutsches ehrenamt, consulté le avril 16, 2025, <https://deutsches-ehrenamt.de/vereinsgruendung-vereinsarten/gemeinnuetzigkeit-verein/>
 20. Gemeinnütziger Verein - Definition, Voraussetzungen & Steuer - JuraForum.de, consulté le avril 16, 2025, <https://www.juraforum.de/lexikon/verein-gemeinnuetzigkeit>
 21. Leitbild und Strategie - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/ueber-uns/grundlagen-unserer-arbeit/leitbild-und-strategie>
 22. Team Deutschland: Startseite, consulté le avril 16, 2025, <https://www.teamdeutschland.de/>
 23. Ziele und Aufgaben - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/themen/leistungssport/ziele-und-aufgaben>
 24. Ausgewählte Aspekte der Reform der Spitzensportförderung: Förderung der Olympiastützpunkte (Betrieb und Betreuung) - Bundesrechnungshof, consulté le avril 16, 2025, https://www.bundesrechnungshof.de/SharedDocs/Downloads/DE/Berichte/2024/olympiastuetzpunkte-volltext.pdf?__blob=publicationFile&v=3
 25. Bericht des DOSB 2024 - PAGEFLOW, consulté le avril 16, 2025,

- <https://dosb.pageflow.io/bericht-des-dosb-2024>
26. Satzung und Grundsatzpapiere - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/ueber-uns/grundlagen-unserer-arbeit/satzung-und-grundsatzpapiere>
 27. Finanzen - Landessportbund Berlin, consulté le avril 16, 2025, <https://www.lsb-berlin.de/themenwelten/beratung/finanzen>
 28. 14 Ministerien und Behörden befassen sich mit sportlichen Belangen - DOSB, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dosb.de/aktuelles/news/detail/14-ministerien-und-behoerden-befassen-sich-mit-sportlichen-belangen>
 29. Germany - Olympics.com, consulté le avril 16, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/germany>
 30. Zur Verwendung der Einnahmen aus den Olympischen Spielen - Deutscher Bundestag, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bundestag.de/resource/blob/1030104/fb63a72ca9cf40dff4ba24041bc4b79b/WD-8-064-24-pdf.pdf>
 31. cdn.dosb.de, consulté le avril 16, 2025, https://cdn.dosb.de/user_upload/www.dosb.de/uber_uns/Mitgliederversammlung/Baden-Baden_2022/TOP_10.6_-_Anlage_-_Verabschiedung_Wirtschaftsplan_2023.pdf
 32. Freibeträge und Gemeinnützigkeit 2025: Ein Überblick für Vereine - Vereinswelt.de, consulté le avril 16, 2025, <https://www.vereinswelt.de/finanzen/steuern/jahressteuergesetz-2020-das-aendert-sich-fuer-ihren-verein/>
 33. Finanzierungsstrukturen von Sportvereinen, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fsv.uni-jena.de/fsvmedia/81213/thema-2-2023.pdf>
 34. Finanzielle Situation und ökonomische Bedeutung des Vereinssports, consulté le avril 16, 2025, https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Sportentwicklungsberichte/SEB_2011_2012/SEB_2011_2012_Finanzen.pdf?__blob=publicationFile
 35. Kooperationen der Sportvereine und kommunale Integration - Bundesinstitut für Sportwissenschaft, consulté le avril 16, 2025, https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Sportentwicklungsberichte/Kooperation_Integration.pdf?__blob=publicationFile
 36. Partnerschaften für Sport und Bewegung- Landessportbund Niedersachsen, consulté le avril 16, 2025, <https://www.lsb-niedersachsen.de/themen/sport-und-vereinsentwicklung/partnerschaften>
 37. KommSport Kinder- und Jugendsport in der Kommune | Land.NRW, consulté le avril 16, 2025, <https://www.land.nrw/media/21396/download>
 38. Finanzierungsstrukturen von Sportvereinen - Bundesinstitut für Sportwissenschaft, consulté le avril 16, 2025, https://www.bisp.de/SharedDocs/Downloads/Sportentwicklungsberichte/SEB_2009_2010/Themenberichte_2009_2010/Finanzierungsstrukturen_09_10.pdf?__blob=publicationFile

39. Die Einnahmen eines Vereins - Deutsche Stiftung für Engagement und Ehrenamt, consulté le avril 16, 2025, <https://www.deutsche-stiftung-engagement-und-ehrenamt.de/dseerechtstipp/die-einnahmen-eines-vereins/>



FanXP

Network d'outils digitaux dédié à l'univers du sport.

En savoir plus →



Fanzo

Connecte les fans dans +20 000 lieux diffusant du sport en direct, pour vivre ensemble des souvenirs inoubliables.

En savoir plus →



Fiilin

Distribution automatique de boissons sportives via appli mobile, adaptée aux besoins en salle.

En savoir plus →



Finishers

Premier moteur de recherche de course à pied en France et dans le monde entier.

En savoir plus →



Fitness Boost

Aide les structures sportives à développer leur chiffre d'affaires grâce à ses solutions web.

En savoir plus →



FizYou

Micro-pauses actives pour prévenir les TMS au travail, solution inclusive et prouvée.

En savoir plus →



Fizzup

Adapte les entraînements à chaque utilisateur grâce à des algorithmes et à l'équipement disponible.

En savoir plus →



Flycup

Packagings innovants, écoresponsables et différenciants pour stades et événements.

En savoir plus →



Footbar

Capteur connecté et IA qui évaluent les performances du joueur de football via une application de suivi.

En savoir plus →



Footfans

Réseau social des fans de Football à travers le monde.

En savoir plus →



Footki

Jeu d'adresse au pied à destination du grand public et des clubs de football.

En savoir plus →



Footsider

Application de matching entre joueurs amateurs et clubs : annonces, opportunités et échanges instantanés.

En savoir plus →

L'Organisation du Sport en Australie : Cadre National, Comité Olympique et Clubs Communautaires

Introduction

Le sport occupe une place prépondérante dans la culture et l'identité nationale australienne, tissant un lien profond à travers la société depuis l'époque coloniale.¹ Il ne s'agit pas seulement d'une passion nationale, mais aussi d'un secteur dynamique avec une participation massive : environ 84 % des adultes australiens (15 ans et plus) pratiquent une activité sportive ou physique au moins une fois par an, représentant 11 millions d'adultes actifs annuellement, auxquels s'ajoutent environ 3 millions d'enfants (0-14 ans) participant à des sports organisés en dehors des heures scolaires.² Au-delà de la participation, le sport génère une activité économique substantielle, estimée à environ 32 milliards de dollars australiens de ventes annuelles et soutenant 128 000 emplois.² Cette importance culturelle, sociale et économique se reflète dans une structure organisationnelle complexe, façonnée par le système fédéral du pays et soutenue par des investissements publics significatifs.¹

Ce rapport vise à présenter une analyse détaillée et exhaustive de l'organisation du sport en Australie. Il examinera le cadre général de gouvernance, en identifiant les rôles des différents niveaux de gouvernement et les organismes clés qui structurent le secteur. Ensuite, il se concentrera de manière approfondie sur deux piliers essentiels du système sportif australien : le Comité National Olympique (AOC), en analysant ses missions, sa gouvernance, ses relations avec les parties prenantes et son modèle économique ; et les clubs sportifs communautaires, en explorant leurs objectifs typiques, leurs structures de gouvernance, leur paysage statistique, leurs interactions avec les acteurs locaux et nationaux, et leurs modèles de financement.

La structure de ce rapport suivra une progression logique, débutant par le cadre général (Partie I), puis plongeant dans les spécificités de l'AOC (Partie II) et des clubs communautaires (Partie III). Une analyse comparative suivra (Partie IV) pour mettre en lumière les interactions et les dynamiques au sein de cet écosystème complexe, avant de conclure sur les caractéristiques saillantes et les perspectives du modèle sportif australien.

I. Cadre Général de l'Organisation du Sport en Australie

L'organisation du sport en Australie est intrinsèquement liée à son système de gouvernement fédéral, impliquant une répartition des responsabilités et des

financements entre le gouvernement fédéral (Commonwealth), les gouvernements des six États et des deux Territoires, et les administrations locales.³ Cette structure multi-niveaux influence la politique sportive, la gestion des infrastructures et le soutien aux organisations sportives à travers le pays.

A. Rôle des Niveaux de Gouvernement (Fédéral, État/Territoire, Local)

Le **gouvernement fédéral** joue un rôle de premier plan dans l'établissement des politiques nationales et le financement des initiatives sportives d'envergure nationale. Par l'intermédiaire de son Ministère des Sports (actuellement intégré au Département de la Santé et des Soins aux Personnes Âgées ¹) et de son agence principale, Sport Australia (anciennement la Commission Australienne des Sports - ASC), il définit les orientations stratégiques, telles que les plans nationaux successifs (par exemple, Sport 2030 et le plus récent, Sport Horizon 2024-2034).¹ Ces stratégies visent à encourager la participation, atteindre l'excellence sportive, garantir l'intégrité et renforcer l'industrie du sport.¹ Le gouvernement fédéral, via l'ASC, est le principal bailleur de fonds pour les organismes sportifs nationaux (NSOs) et les programmes de haute performance, y compris l'Institut Australien du Sport (AIS).¹

Les **gouvernements des États et Territoires** complètent l'action fédérale en adaptant les politiques aux contextes régionaux. Leurs départements responsables du sport et des loisirs fournissent une assistance directe aux organisations sportives de l'État (State Sporting Organisations - SSOs), développent et gèrent des infrastructures sportives d'importance étatique, accordent une aide financière pour l'accueil de grands événements sportifs et élaborent des politiques spécifiques pour répondre aux besoins de leur juridiction.² Ils jouent également un rôle crucial dans la mise en œuvre de programmes de participation et de développement au niveau local.

Les **gouvernements locaux** (Local Governments ou Councils) constituent la base de l'infrastructure sportive communautaire. Ils sont les principaux fournisseurs et gestionnaires des installations sportives locales (terrains, piscines, gymnases) qui sont essentielles à la pratique quotidienne du sport par la population.¹ Ils travaillent en étroite collaboration avec les clubs sportifs locaux, souvent par le biais de contrats de location ou de licence pour l'utilisation des installations ⁹, et peuvent offrir des subventions locales pour soutenir les activités des clubs.¹¹

L'investissement public combiné de ces trois niveaux de gouvernement dans le sport est considérable, dépassant historiquement 1,3 milliard de dollars australiens par an (chiffre de 2019 ¹), bien que les chiffres plus récents montrent une augmentation

significative, notamment dans le financement fédéral via l'ASC.⁸ Cet investissement vise un large éventail d'objectifs : encourager la participation communautaire, soutenir la haute performance, financer de nouvelles infrastructures, attirer des événements majeurs et développer une industrie sportive robuste.¹

Des mécanismes de coordination intergouvernementale, tels que la Réunion des Ministres du Sport et des Loisirs et le Cadre Politique National pour le Sport et les Loisirs Actifs (National Sport and Active Recreation Policy Framework), existent pour tenter d'harmoniser les efforts et de clarifier les rôles et responsabilités respectifs.¹ Cependant, la nature même du fédéralisme induit une complexité inhérente. La multiplicité des acteurs gouvernementaux, chacun avec ses priorités et ses mécanismes de financement, crée un paysage où la coordination efficace, l'alignement des politiques et l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques représentent un défi constant pour éviter les doublons ou les lacunes dans le soutien au secteur sportif.

B. Organismes Clés

Plusieurs organismes jouent un rôle central dans la structuration et le fonctionnement du sport australien.

- **Sport Australia (Australian Sports Commission - ASC):** Établie en 1985⁴ et opérant sous l'égide de la loi ASC Act 1989 et de la loi sur la gouvernance, la performance et la responsabilité publiques (PGPA Act) 2013⁴, l'ASC est l'agence statutaire clé du gouvernement fédéral. Sa mission est de soutenir et d'investir dans le sport à *tous les niveaux*.¹ Dirigée par un Conseil d'administration (Board of Commissioners) nommé par le Ministre des Sports et responsable devant lui⁴, l'ASC exerce une influence majeure sur le secteur. Ses fonctions principales incluent :
 - Le financement des Fédérations Nationales Sportives (NSOs) pour le développement de l'excellence et l'augmentation de la participation.⁶ Ce financement est conditionnel à la reconnaissance de la NSO par l'ASC et à l'alignement de ses plans stratégiques avec les politiques nationales.¹
 - La promotion de la participation sportive, notamment via des programmes comme Sporting Schools (sport à l'école)⁷ et des stratégies nationales comme "Play Well".¹⁶
 - Le développement et la promotion de principes de bonne gouvernance pour les organisations sportives.⁶
 - L'opération de l'Institut Australien du Sport (AIS).¹

- La collecte et la diffusion de données sur la participation (via l'enquête AusPlay).² Les objectifs stratégiques de l'ASC sont de diriger et de permettre le meilleur système sportif mondial, d'impliquer davantage d'Australiens dans le sport à tous les niveaux, et de stimuler l'innovation dans le sport.⁷ Le contrôle exercé par l'ASC sur d'importants flux de financement public ⁶ lui confère une position centrale et puissante. Ses conditions de financement lui permettent d'orienter les NSOs vers les objectifs politiques nationaux (comme Sport Horizon ¹) et d'imposer des normes de gouvernance ⁶, influençant ainsi l'ensemble du système, de la base communautaire au sommet de la haute performance.
- **Australian Institute of Sport (AIS):** Division de l'ASC ¹, l'AIS est l'agence stratégique de haute performance de l'Australie.¹⁴ Son rôle est de diriger la performance sportive internationale australienne en fournissant un soutien de classe mondiale aux athlètes (sciences du sport, médecine, ingénierie, analyse de performance), en développant les entraîneurs, en identifiant les talents et en gérant des installations de pointe, y compris un centre d'entraînement européen.⁴ Son rôle a évolué, notamment avec les stratégies "Winning Edge 2012-2022" et "HP2032+ Sport Strategy", passant d'une gestion directe des programmes d'athlètes d'élite à un rôle de leadership et de facilitation du système de haute performance.⁴
- **Fédérations Nationales Sportives (National Sporting Organisations - NSOs):** Il existe environ 100 NSOs reconnues ²⁵, chacune responsable du développement et de la gestion de son sport spécifique au niveau national.¹ Elles sont affiliées aux fédérations internationales correspondantes et aux organismes de pointe comme l'AOC.³ Pour recevoir un financement de l'ASC, elles doivent satisfaire à des critères de reconnaissance stricts, incluant une gouvernance adéquate et un alignement stratégique avec les politiques nationales.¹ Beaucoup fonctionnent selon une structure fédérée, avec des organismes étatiques (SSOs) qui gèrent les clubs locaux.³ Elles gèrent à la fois les programmes de participation de masse et de haute performance ³, ce qui peut créer des tensions internes en matière d'allocation des ressources, surtout lorsque le sport a une composante professionnelle importante.²⁵ Les NSOs sont des bénéficiaires majeurs du financement de l'ASC.⁸
- **Sport Integrity Australia (SIA):** Créée en 2020 ³ en réponse aux recommandations du rapport Wood sur l'intégrité du sport ², SIA est une autorité statutaire indépendante du gouvernement fédéral. Sa mission est de prévenir et de traiter les menaces à l'intégrité du sport (dopage, manipulation de matchs,

abus sur enfants, etc.) à tous les niveaux, de l'élite à la base.¹ Elle a absorbé les fonctions de l'ancienne Agence Australienne Antidopage (ASADA) ³ et administre le Cadre National d'Intégrité (National Integrity Framework) que les sports doivent adopter.²⁶ Elle opère en vertu de la loi SIA Act 2020.⁵

- **National Sports Tribunal (NST):** Également créé suite au rapport Wood ⁵, le NST offre des services de résolution des litiges indépendants, efficaces et abordables pour les organismes sportifs, les athlètes et le personnel de soutien au niveau national.² Il dispose de divisions spécialisées pour les affaires de dopage, les litiges généraux (par exemple, liés aux politiques de protection des membres) et les appels.¹³
- **Australian Sports Foundation (ASF):** Créée par le gouvernement fédéral en 1986 ¹³, l'ASF est la principale organisation caritative de collecte de fonds pour le sport en Australie. Elle est la seule entité auprès de laquelle les dons pour le sport sont déductibles d'impôts.¹ Elle fournit des outils et un soutien pour aider les organisations, de la base à l'élite, à atteindre leurs objectifs de collecte de fonds.¹
- **Clearinghouse for Sport:** Gérée par l'ASC, cette plateforme est le centre d'information et de partage des connaissances pour le sport australien.² Elle diffuse des actualités, des données probantes (y compris les résultats de l'enquête AusPlay), des recherches et des analyses sur divers sujets liés au sport et à la performance humaine.⁷

La création récente d'organismes dédiés et indépendants comme Sport Integrity Australia ³ et le National Sports Tribunal ² marque une évolution significative du système. Elle témoigne d'une reconnaissance que les questions complexes d'intégrité (dopage, corruption, abus) et de résolution des litiges dépassent le cadre de l'administration sportive traditionnelle ou des organismes de financement. Cette spécialisation reflète une professionnalisation accrue et une volonté de garantir l'équité, la sécurité et des processus justes, nécessitant une expertise et une autorité distinctes de la gestion de la performance ou de l'allocation des fonds.

Tableau 1: Principaux Organismes de Gouvernance du Sport Australien

Organisme	Rôle Principal	Source de Financement Principale

Sport Australia (ASC)	Agence fédérale ; financement, politique, participation, haute performance (via AIS), gouvernance, intégrité (via SIA liaison) ¹	Gouvernement Fédéral ⁶
Australian Institute of Sport (AIS)	Haute performance : soutien aux athlètes, R&D, formation entraîneurs, installations (Division de l'ASC) ¹	Gouvernement Fédéral (via ASC) ¹⁴
Australian Olympic Committee (AOC)	Mouvement Olympique : sélection/envoi équipes, promotion Olympisme, protection marque ²⁹	AOF, CIO, Sponsors, Levées de fonds ²⁹
Sport Integrity Australia (SIA)	Protection de l'intégrité du sport (dopage, corruption, abus), cadre national d'intégrité ¹	Gouvernement Fédéral ¹
National Sporting Organisations (NSOs)	Gestion et développement d'un sport spécifique au niveau national ¹	ASC, Cotisations, Sponsors, Commercial ¹
National Sports Tribunal (NST)	Résolution indépendante des litiges sportifs au niveau national ²	Gouvernement Fédéral ⁵
Australian Sports Foundation (ASF)	Collecte de fonds déductibles d'impôts pour le sport ¹	Dons, Administration ¹³
Clearinghouse for Sport	Plateforme de partage de connaissances et de recherche sur le sport (gérée	Gouvernement Fédéral (via ASC) ²⁸

	par l'ASC) ²	

C. Politiques Nationales Stratégiques

Le gouvernement australien et le secteur sportif s'appuient sur des stratégies nationales pour guider le développement et l'investissement.

- Sport 2030:** Cette stratégie, qui a guidé le secteur jusqu'à récemment, fixait l'ambition pour l'Australie de devenir la nation sportive la plus active et la plus saine au monde, reconnue pour son intégrité et ses succès sportifs.¹ Elle s'articulait autour de quatre priorités : construire une Australie plus active, atteindre l'excellence sportive, sauvegarder l'intégrité du sport et renforcer l'industrie sportive australienne.¹ Les NSOs étaient tenues d'aligner leurs plans stratégiques sur ces objectifs pour recevoir un financement de l'ASC.¹
- Sport Horizon (2024-2034):** Lancée comme la nouvelle stratégie nationale pour la décennie à venir, Sport Horizon s'appuie sur les fondations de Sport 2030 tout en élargissant les priorités.⁵ Elle vise à fournir une base pour une action coordonnée entre le sport et le gouvernement. Ses priorités incluent la participation, l'inclusion, la sécurité, la haute performance, l'engagement international, ainsi que les aspects économiques et environnementaux du sport.⁵ Cette stratégie reflète une vision plus holistique du rôle du sport dans la société australienne.
- High Performance 2032+ Sport Strategy (HP2032+):** Constituant le volet haute performance de Sport Horizon, cette stratégie a été co-conçue par le système sportif australien.²⁴ Son objectif est d'optimiser les résultats et d'assurer un succès durable pour les sports olympiques, paralympiques et du Commonwealth, en particulier dans la perspective des Jeux de Brisbane 2032 et au-delà.¹⁶ Elle met l'accent sur la collaboration, l'alignement, la clarté et la responsabilité au sein du système de haute performance, sous le leitmotiv "Win Well" (Gagner Bien), qui souligne l'importance d'équilibrer les objectifs de performance ambitieux avec une culture de soin, d'intégrité et de fair-play.¹⁹
- National Sport and Active Recreation Policy Framework:** Ce cadre continue de jouer un rôle en guidant la coopération intergouvernementale et en définissant les rôles et responsabilités des gouvernements et de leurs partenaires dans les secteurs du sport et des loisirs actifs.¹

L'évolution de ces stratégies nationales illustre un élargissement progressif des objectifs assignés au sport par les pouvoirs publics. Si les premières initiatives gouvernementales étaient fortement axées sur la participation de masse et la

performance d'élite, notamment en réaction aux résultats olympiques ⁴, les stratégies plus récentes intègrent explicitement des dimensions sociétales plus larges. Sport 2030 a ajouté l'intégrité et le renforcement de l'industrie.¹ Sport Horizon va plus loin en intégrant l'inclusion, la sécurité, l'engagement international et l'environnement.⁵ Le concept "Win Well" de la stratégie HP2032+ ²³ formalise l'équilibre recherché entre la performance pure et le bien-être des athlètes ainsi que l'intégrité. Cette tendance reflète une compréhension croissante des impacts et des responsabilités étendus du sport au-delà des simples résultats de compétition, le positionnant comme un outil de développement social, sanitaire et économique.

II. Le Comité National Olympique Australien (AOC)

Le Comité National Olympique Australien (AOC) est l'organisme responsable du développement, de la promotion et de la protection du Mouvement Olympique en Australie.²⁹ Il joue un rôle distinct au sein de l'écosystème sportif australien, avec une gouvernance, des missions et un modèle économique spécifiques.

A. Missions et Objectifs Officiels

Le mandat fondamental de l'AOC, tel que défini par la Charte Olympique et sa propre constitution, est clair : développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique sur le territoire australien.²⁹ Cela lui confère l'autorité exclusive pour la représentation de l'Australie aux Jeux Olympiques (d'été et d'hiver), aux Jeux Olympiques de la Jeunesse, ainsi qu'aux Jeux Régionaux patronnés par le Comité International Olympique (CIO), comme les Jeux du Pacifique.²⁹ Une mission centrale est donc de sélectionner, envoyer et financer les équipes australiennes pour ces compétitions.¹

Les objectifs de l'AOC sont formellement inscrits dans sa constitution, qui est approuvée par le CIO conformément à la Charte Olympique.³¹ Bien que la liste exhaustive des 14 objectifs mentionnée sur leur site ³⁴ ne soit pas détaillée dans les documents disponibles ³⁴, plusieurs objectifs clés ressortent :

- Le développement du sport de haute performance, considéré comme le sommet des bénéfices de la participation sportive.¹
- La promotion du "sport pour tous" en encourageant sa pratique pour les bénéfices sur la santé, le bien-être et autres avantages pour tous les individus en Australie.¹
- La diffusion des valeurs de l'Olympisme (excellence, respect, amitié ³⁸) et de l'esprit olympique à travers des programmes d'engagement communautaire. Parmi ceux-ci figurent "Olympics Unleashed", où des athlètes olympiques

interviennent dans les écoles pour partager des leçons de résilience et motiver les élèves ³², et le programme "Australian Olympic Change-Maker", qui reconnaît les élèves leaders dans leurs communautés scolaires.³²

- L'advocacy pour le rôle positif du sport dans la santé, le bien-être et le développement économique de l'Australie.³¹

L'AOC démontre également un engagement envers des enjeux sociétaux plus larges. Il est signataire du Cadre des Nations Unies "Le Sport au Service de l'Action Climatique", s'engageant à réduire ses émissions de carbone.²⁹ L'organisation a mis en place un Plan d'Action pour la Réconciliation (Reconciliation Action Plan - RAP) et soutient activement les athlètes et entraîneurs autochtones via des bourses et des programmes spécifiques.²⁹ De plus, un groupe d'"Amis Parlementaires du Mouvement Olympique et Paralympique" a été créé pour renforcer les liens avec le Parlement et promouvoir la valeur sociétale de l'Olympisme.³¹

Cette double orientation, axée à la fois sur l'excellence de l'élite sportive et sur des objectifs sociétaux plus larges alignés sur l'Olympisme, est une caractéristique marquante de l'AOC. Si la sélection et le financement des équipes olympiques constituent sa mission la plus visible ²⁹, ses objectifs officiels englobent clairement la promotion de la participation pour tous ¹, la diffusion de valeurs ³², la contribution à la santé publique ¹, la durabilité environnementale ³¹ et l'inclusion sociale.²⁹ Cette dualité peut engendrer des arbitrages internes en matière d'allocation des ressources (financement des équipes vs programmes communautaires) et positionne l'AOC comme un défenseur de la valeur globale du sport, même si sa performance est souvent jugée publiquement sur le tableau des médailles.

B. Structure de Gouvernance Détaillée

L'AOC fonctionne comme une organisation indépendante, à but non lucratif, incorporée.¹ Son fonctionnement est régi par sa propre Constitution ³¹, qui doit être conforme à la Charte Olympique.²⁹

Les **membres** de l'AOC sont les 44 Fédérations Nationales Sportives (NSOs) représentant les sports inscrits au programme des Jeux Olympiques d'été et d'hiver.²⁹ Ces NSOs désignent des délégués qui participent et votent lors de l'Assemblée Générale Annuelle (AGM).³⁷

L'**Assemblée Générale Annuelle (AGM)** est l'instance suprême où se prennent les décisions majeures. C'est lors de l'AGM qui suit les Jeux Olympiques d'été que se

tiennent les élections pour l'Exécutif.⁴⁴ Les rapports annuels et financiers y sont présentés et approuvés.³¹ Bien que les détails précis des pouvoirs de l'AGM nécessiteraient la consultation de la constitution ⁴³, elle est l'organe où les membres exercent leur contrôle démocratique.

La gestion et le contrôle de l'AOC sont confiés à l'**Exécutif (Executive Board)**.³⁷ Sa composition est un mélange de membres élus et de membres ex-officio. Il comprend :

- Le Président (élu)
- Deux Vice-Présidents (élus)
- Sept autres membres (élus)
- Le Directeur Général (CEO) (ex-officio)
- Les Membres du CIO résidant en Australie (ex-officio)
- Le Président et le Vice-Président de la Commission des Athlètes (ex-officio) .²⁹ Le document ³⁷ mentionne un Exécutif de 14 membres, tandis que la composition listée dans ²⁹ en compte davantage, probablement en raison du nombre variable de membres du CIO et de la présence des représentants des athlètes. Les membres élus (Président, VPs, 7 autres membres) le sont par les délégués des NSOs lors de l'AGM post-JO d'été.³⁷ L'Exécutif se réunit au moins trois fois par an.³⁷

Les **dirigeants clés** actuels (mi-2025) sont :

- Président : Ian Chesterman AM (élu en 2022).²⁹
- Vice-Présidents : Evelyn Halls OAM OLY et Matt Allen AM (élus en 2022).²⁹
- Directeur Général (CEO) : Mark Arbib (depuis mai 2025), succédant à Matt Carroll AM (2017-2025).⁴⁷
- Membre(s) du CIO en Australie : John Coates AC (également Président Honoraire à Vie de l'AOC).²⁹
- Autres membres de l'Exécutif (avant les élections de mai 2025) incluaient Cate Campbell (Présidente Athlètes), Craig Carracher, Alisa Camplin-Warner, Kitty Chiller, Catherine Fettell, Michael Murphy, Elizabeth Scott, Ken Wallace (Vice-Président Athlètes).²⁹ Des élections ont eu lieu en mai 2025.⁴¹

Plusieurs **Commissions** spécialisées conseillent l'Exécutif sur des domaines spécifiques.³¹ La **Commission des Athlètes** joue un rôle particulièrement important, conseillant l'Exécutif sur toutes les questions relatives au Mouvement Olympique du point de vue des athlètes.²⁹ Son Président et son Vice-Président siègent à l'Exécutif, garantissant une représentation directe.²⁹ D'autres commissions incluent le Comité

Consultatif Indigène, la Commission Médicale, la Commission des Finances, le Comité d'Audit et de Risque (conjoint avec l'AOF), et le Comité Héritage et Impact de Brisbane 2032 (présidé par Mark Arbib avant sa nomination comme CEO).³¹

Les **processus décisionnels** sont principalement conduits par l'Exécutif ³⁷, bien que les décisions majeures (comme les modifications constitutionnelles) requièrent probablement l'approbation de l'AGM. L'influence de personnalités clés (Président, CEO, Membres du CIO) et des recommandations des commissions façonne les décisions.

Un principe fondamental de la gouvernance de l'AOC est son **indépendance**, en particulier vis-à-vis de toute ingérence gouvernementale, conformément aux exigences de la Charte Olympique.²⁵ L'AOC a activement rejeté les tentatives de rapprochement structurel avec l'ASC pour préserver cette autonomie.²⁵

La structure de l'Exécutif de l'AOC cherche à équilibrer la représentation des parties prenantes clés (NSOs via les élections, athlètes via leur commission, CIO via ses membres) avec la nécessité d'une prise de décision efficace. L'inclusion de membres ex-officio (CEO, membres du CIO, présidents de la commission des athlètes) assure que les perspectives opérationnelles et stratégiques essentielles sont présentes.²⁹ La dynamique entre les membres élus et ex-officio, ainsi que l'influence potentielle de personnalités expérimentées comme John Coates (longtemps président et membre influent du CIO), sont des facteurs importants dans le fonctionnement réel de la gouvernance. La transition planifiée et apparemment fluide du CEO Matt Carroll à Mark Arbib en 2025 ⁴⁷ suggère une réflexion stratégique sur la continuité du leadership, particulièrement à l'approche des Jeux de Brisbane 2032.

La formalisation du rôle de la Commission des Athlètes, avec une représentation directe au sein de l'Exécutif et un mandat clair pour conseiller sur toutes les questions pertinentes ²⁹, est significative. Elle reflète une tendance mondiale dans la gouvernance sportive vers une plus grande centralité de l'athlète et une reconnaissance de la nécessité d'intégrer leur voix dans les processus décisionnels qui les affectent directement.

Tableau 2: Membres de l'Exécutif de l'AOC (Composition post-AGM Mai 2025)

(Note: La composition exacte post-élection de mai 2025 n'est pas entièrement détaillée dans les sources, mais les postes clés sont confirmés)

Position	Nom	Note
Président	Ian Chesterman AM	Réélu sans opposition en Mai 2025 ⁴¹
Vice-Président	Evelyn Halls OAM OLY	Réélue sans opposition en Mai 2025 ⁴¹
Vice-Président	Matt Allen AM	Élu sans opposition en Mai 2025 ⁴¹
Directeur Général (CEO)	Mark Arbib	Ex-officio ; a pris ses fonctions le 5 Mai 2025 ⁴⁷
Membre(s) du CIO en Australie	John Coates AC	Ex-officio ; également Président Honoraire à Vie de l'AOC ²⁹
Président, Commission des Athlètes	Cate Campbell OAM OLY (avant Mai 2025)	Ex-officio ; La composition de la Commission des Athlètes peut changer après les Jeux. ²⁹
Vice-Président, Commission des Athlètes	Ken Wallace OAM OLY (avant Mai 2025)	Ex-officio ²⁹
Membres Élus (7 postes)	13 candidats pour 7 postes en Mai 2025 (incluant des membres sortants comme A. Camplin-Warner, C. Carracher, K. Chiller, C. Fettell, M. Murphy, E. Scott) ⁴⁵	La composition exacte nécessite les résultats de l'élection de Mai 2025. Les membres sortants listés dans ²⁹ comprenaient aussi M. Arbib (maintenant CEO), C. Campbell et K. Wallace (représentants athlètes). Les nouveaux élus rejoignent les membres ex-officio pour

		former l'Exécutif complet.

C. Relations Stratégiques avec les Parties Prenantes

L'AOC interagit avec un large éventail de parties prenantes, naviguant entre des exigences internationales, des réalités nationales et des impératifs commerciaux.

- Comité International Olympique (CIO):** C'est la relation fondamentale. L'AOC est le représentant officiel du CIO en Australie et doit adhérer strictement à la Charte Olympique.²⁹ Il reçoit des subventions du CIO via le programme de Solidarité Olympique²⁹ et est chargé de protéger les propriétés olympiques (symbole, devise, etc.) sur son territoire.³³ La présence de John Coates, ancien président de l'AOC et membre influent du CIO (ancien Vice-Président³²), a historiquement assuré un lien direct et fort.
- Gouvernement Australien (Fédéral/États) & Sport Australia (ASC):** Cette relation est marquée par une indépendance affirmée de l'AOC²⁵, mais une interdépendance opérationnelle. L'AOC ne reçoit pas de financement public direct pour ses opérations courantes.²⁵ Cependant, le succès des équipes olympiques dépend largement du financement public alloué par le gouvernement via l'ASC et l'AIS aux NSOs et directement aux athlètes pour leur préparation et leur développement.¹ Cela peut créer des tensions, notamment sur les priorités de financement (l'AOC privilégiant potentiellement les sports à médailles, tandis que l'ASC a un mandat plus large incluant la participation).²⁵ Malgré cette indépendance revendiquée, des collaborations existent sur des initiatives spécifiques, comme le partenariat PacificAus Sports financé par le gouvernement fédéral mais mis en œuvre avec l'AOC³⁹, ou le financement pré-Jeux pour la qualification des athlètes.³⁹ L'AOC maintient le dialogue avec le gouvernement via des activités de plaidoyer³¹ et le groupe des Amis Parlementaires.³¹
- Fédérations Nationales Sportives (NSOs):** Les NSOs sont les membres constituants de l'AOC.²⁹ L'AOC dépend d'elles pour la nomination des athlètes éligibles à la sélection olympique.²⁹ En retour, l'AOC leur fournit un financement ciblé (financement général des fédérations, primes de médailles pour les athlètes via le Medal Incentive Funding).²⁷ Les NSOs doivent rendre compte à la fois à l'AOC (pour les aspects olympiques) et à l'ASC (pour le financement public reçu).¹ Cette relation est essentielle pour la préparation et la performance des équipes.
- Athlètes:** Ils sont au cœur de la mission de l'AOC. Leur voix est formellement représentée par la Commission des Athlètes siégeant à l'Exécutif.²⁹ Ils bénéficient d'un soutien financier direct (primes de médailles²⁷) et indirect (financement des équipes et des NSOs). L'AOC établit les directives qui les concernent (sélection,

anti-dopage, appels).³¹ Des programmes comme Olympics Unleashed ³² visent à connecter les athlètes avec la communauté et à promouvoir les valeurs olympiques.

- Sponsors et Partenaires Commerciaux: Ces partenaires sont devenus une source de revenus vitale et croissante pour l'AOC.²⁹ Le portefeuille inclut des entreprises majeures dans divers secteurs : exploitation minière (Hancock Prospecting 56), médias (Nine Network 29), équipementiers (Asics 57), banques (Westpac 57), alimentation (Cadbury 57, Old El Paso 60), etc. La protection légale des insignes olympiques (via l'Olympic Insignia Protection Act 31) soutient la capacité de l'AOC à générer des revenus de licence. Le partenariat de longue date avec l'agence SPORTFIVE pour la représentation commerciale a pris fin en 2024, après un cycle de Paris jugé très réussi commercialement (\$75M de revenus sponsoring sur le quadriennal).⁴²

* **Médias:** La relation avec les médias est cruciale pour la visibilité des Jeux, des athlètes et la valeur offerte aux sponsors. Nine Network est le partenaire de diffusion officiel jusqu'aux Jeux de Brisbane 2032.²⁹ ABC Radio a obtenu les droits radio pour Paris 2024.²⁹

* **Organismes Sportifs Internationaux (hors CIO):** L'AOC est membre de l'Association des Comités Nationaux Olympiques d'Océanie (ONOC) ²⁹ et participe aux Jeux régionaux comme les Jeux du Pacifique ²⁹, interagissant ainsi avec les organismes régionaux pertinents.

* **Partenaires du Pacifique:** L'AOC collabore étroitement avec Paralympics Australia (PA) et Commonwealth Games Australia (CGA) pour mettre en œuvre des programmes financés par le gouvernement australien (comme PacificAus Sports) visant à soutenir les athlètes et les CNOs des nations insulaires du Pacifique dans leur préparation pour les grandes compétitions internationales.³² Cela s'inscrit dans une stratégie plus large de diplomatie sportive de l'Australie dans la région.⁵

Cette cartographie des relations met en évidence une dynamique complexe. L'AOC cultive son indépendance statutaire et financière vis-à-vis du gouvernement, une exigence du CIO.²⁵ Cependant, sur le plan opérationnel, son succès est intrinsèquement lié à l'écosystème environnant. Il dépend des NSOs pour identifier et préparer les athlètes ²⁹, de ses sponsors, de l'AOF et du CIO pour ses ressources financières ²⁹, et il bénéficie massivement des investissements publics réalisés via l'ASC et l' AIS dans le système de haute performance qui forme les athlètes qu'il sélectionne.²⁹ Cette interdépendance se manifeste également dans des collaborations ciblées, comme le programme

PacificAus Sports 54, où l'AOC agit comme un canal pour des fonds gouvernementaux destinés à des objectifs spécifiques de diplomatie et de développement. L'AOC navigue donc dans un équilibre constant entre l'affirmation de son autonomie et la gestion de ses dépendances opérationnelles.

D. Modèle Économique et Sources de Financement

Le modèle économique de l'AOC repose sur un principe fondamental : son indépendance financière vis-à-vis du financement opérationnel direct du gouvernement australien.²⁵ Cette autonomie est garantie par un portefeuille diversifié de sources de revenus.

La pierre angulaire de cette indépendance est la ****Fondation Olympique Australienne (Australian Olympic Foundation - AOF)****.

*** *Création et Objectif:** Établie en 1996 par acte fiduciaire (Trust Deed) 61, son but principal est de soutenir financièrement le développement et la protection du Mouvement Olympique en Australie, notamment en finançant la préparation et la participation des équipes australiennes aux Jeux Olympiques et autres Jeux patronnés par le CIO, ainsi que les programmes et dépenses de l'AOC.⁶¹

*** *Capital et Origine:** Son capital initial provient en partie de l'héritage des Jeux de Sydney 2000, incluant potentiellement une "success fee" négociée avec les gouvernements australien et de Nouvelle-Galles du Sud (estimée à environ 100 M\$ AUD par une source 25, un montant de 88.48M\$ reçu en héritage est mentionné dans 62).

- *Structure et Gouvernance:* La Fondation est gérée par un Trustee (AOF Limited), dont les directeurs sont les membres votants de l'Exécutif de l'AOC.⁶¹ Elle dispose d'un Comité Consultatif d'Investissement³⁶ et partage son Comité d'Audit et de Risque avec l'AOC.³⁶
- *Stratégie d'Investissement:* L'AOF est un investisseur à très long terme.⁶² Sa stratégie vise à préserver et accroître le capital tout en générant des revenus suffisants et stables pour l'AOC.⁶² Elle cible un rendement supérieur à l'inflation majorée du taux obligataire moyen sur 10 ans (sur des périodes glissantes de 4 ans).⁶³ Les investissements sont concentrés sur des actifs de croissance (actions australiennes et internationales, immobilier direct), diversifiés entre différents gestionnaires et styles, tout en évitant les actifs jugés trop risqués (comme les marchés émergents dédiés, hedge funds, private equity) ou un fort effet de levier.⁶² Des stratégies défensives sont également employées pour protéger le portefeuille en période de volatilité.⁶²
- *Actifs et Distributions:* La valeur nette des actifs de l'AOF a considérablement augmenté depuis sa création, atteignant environ 170 millions de dollars

australiens début 2021⁶² (contre 132.8M\$ fin 2006⁶¹ et 140.3M\$ fin 2014⁶³). Entre 2001 et 2020, l'AOF a distribué 130.3M\$ à l'AOC.⁶² Pour le quadriennal de Paris (2021-2024), les distributions ont totalisé 37.6M\$.⁴² La politique de distribution vise la durabilité, par exemple en étant plafonnée à un pourcentage des actifs nets (4% au début du quadriennal de 2021).⁶²

L'AOF constitue ainsi le socle financier de l'AOC, lui assurant une base de revenus stable et prévisible qui couvre une part significative de ses coûts opérationnels hors années de Jeux et lui permet une planification pluriannuelle.⁴² Cette structure unique isole l'AOC des cycles de financement gouvernementaux annuels et des pressions politiques potentielles.²⁵

Au-delà de l'AOF, les **autres sources de financement principales** de l'AOC incluent :

- **Subventions du CIO:** Principalement via le programme de Solidarité Olympique.²⁹
- **Subventions des COJOs:** Contributions financières des Comités d'Organisation des Jeux Olympiques.³⁰
- **Parrainage (Sponsorship) et Licences:** Une source de revenus majeure et en forte croissance.²⁹ Les revenus sponsoring ont atteint 75 millions de dollars australiens pour le cycle de Paris 2024, en augmentation de 15% par rapport au cycle de Tokyo et de 50% par rapport à celui de Rio.⁴² Cela démontre une professionnalisation commerciale accrue et la forte attractivité de la marque olympique en Australie, attirant des partenaires de premier plan.⁵⁶
- **Levées de Fonds (Fundraising):** Incluent les Appels de Fonds pour l'Équipe Olympique (Olympic Team Appeals), qui sollicitent des dons auprès des gouvernements des États/Territoires, des entreprises et des philanthropes.²⁷ Les Conseils Olympiques des États/Territoires (State Olympic Councils/Advisory Committees - SOACs) organisent également des événements de collecte de fonds.²⁹ L'Association des Olympiens Australiens (AOA) contribue également au soutien.²⁹

Les **fonds collectés** sont principalement utilisés pour :

- Financer la participation des équipes australiennes aux Jeux (coût le plus important, ex: 26M\$ pour Paris 2024⁴²).
- Soutenir les NSOs via des programmes de financement spécifiques.⁵²
- Apporter un soutien direct aux athlètes, notamment via le Medal Incentive Fund

(prime de 20 000 \$ pour l'or, 15 000 \$ pour l'argent, 10 000 \$ pour le bronze).²⁷

- Financer les programmes communautaires (Olympics Unleashed, etc.).
- Couvrir les coûts opérationnels de l'AOC.⁶² L'AOC gère ses finances sur un cycle quadriennal, enregistrant des déficits planifiés les années de Jeux, couverts par les excédents accumulés les années précédentes.⁴²

Tableau 3: Sources de Financement Estimées de l'AOC (Quadriennal Typique - Cycle Paris 2024)

Source de Financement	Contribution Estimée / Note	Références Clés
Fondation Olympique Aus. (AOF)	Distribution de 37.6M\$ AUD sur le quadriennal. Source stable et majeure.	42
Parrainage & Licences	Revenus de 75M\$ AUD sur le quadriennal. Source en forte croissance.	42
CIO (Solidarité Olympique)	Subventions régulières, montant non spécifié pour le cycle complet.	29
COJOs (Comités d'Organisation)	Subventions des comités organisateurs des Jeux spécifiques.	30
Levées de Fonds / Appels aux Dons	Inclut les dons des gouvernements d'États/Territoires (ex: 2.8M\$ pour Paris), entreprises, philanthropes via Team Appeal, SOACs.	29
Financement Gouvernemental (Direct)	Aucun pour les opérations courantes. (Note: Financement indirect via	25

	ASC/AIS pour NSOs/athlètes).	

III. Les Clubs Sportifs Communautaires en Australie

Les clubs sportifs communautaires constituent la base fondamentale du système sportif australien, offrant des opportunités de participation et de développement à des millions d'Australiens. Ils opèrent cependant dans un environnement complexe, avec des structures, des défis et des modèles économiques variés.

A. Missions et Objectifs Typiques

Les clubs sportifs locaux remplissent une multitude de fonctions au sein de leurs communautés :

- **Fournir des Opportunités de Participation:** Leur objectif premier est souvent de permettre aux membres de la communauté locale de pratiquer un sport ou une activité physique, quel que soit leur niveau.¹ Ils sont l'incarnation du sport "grassroots" (à la base).¹
- **Promouvoir la Santé et le Bien-être:** En encourageant l'activité physique, ils contribuent directement à l'amélioration de la santé physique et mentale de leurs membres et de la communauté.¹
- **Développer les Talents:** Les clubs sont le point d'entrée pour la plupart des athlètes et jouent un rôle crucial dans l'identification et le développement des talents.⁷ Ils constituent le premier maillon des parcours de développement des athlètes (parfois formalisés par des modèles comme le FTEM promu par l'ASC ⁷) qui mènent potentiellement vers les niveaux supérieurs de compétition.¹⁹
- **Renforcer la Cohésion Sociale:** Les clubs agissent comme des lieux de rencontre et d'interaction sociale, favorisant le sentiment d'appartenance, l'inclusion et le renforcement du tissu social communautaire.¹ Ils offrent souvent un environnement sûr et orienté vers la famille ⁶⁵ et contribuent de manière significative au capital social.⁶⁵
- **Gérer les Installations Locales:** De nombreux clubs sont responsables de l'entretien quotidien ou de la gestion partagée des terrains, des pavillons et autres infrastructures sportives locales, souvent en partenariat avec les municipalités.⁹
- **Mobiliser les Bénévoles:** Le fonctionnement des clubs repose massivement sur l'engagement de bénévoles qui assurent l'encadrement (coaching), l'administration, l'arbitrage, l'organisation d'événements, la collecte de fonds, etc..⁶ Sans cet apport bénévole, la plupart des clubs ne pourraient pas

fonctionner.

Ces multiples missions font des clubs sportifs communautaires bien plus que de simples lieux de pratique sportive. Ce sont des piliers essentiels de la vie locale, agissant comme des "hubs" communautaires qui génèrent des bénéfices étendus en matière de santé publique, de lien social, d'éducation et de développement personnel. Leur fonctionnement, largement dépendant de l'énergie bénévole, les ancre profondément dans le tissu social local et les rend sensibles aux besoins et aux dynamiques de leur communauté environnante. Les études cherchant à quantifier leur valeur soulignent d'ailleurs autant les bénéfices sociaux et sanitaires que les retombées économiques.⁶⁷

B. Structure de Gouvernance Courante

Pour opérer légalement et gérer leurs activités, la grande majorité des clubs sportifs communautaires en Australie adoptent le statut d'**Association Incorporée** (Incorporated Association).⁶ Ce statut est régi par des lois spécifiques à chaque État ou Territoire (par exemple, l'Associations Incorporation Act 1981 dans le Queensland⁷³). L'incorporation confère au club une personnalité juridique distincte de ses membres, lui permettant de posséder des biens, de détenir des comptes bancaires, de signer des contrats (par exemple, de location avec une municipalité), d'intenter des actions en justice ou d'être poursuivi en son nom propre.⁷³ Un avantage majeur est la **responsabilité limitée** qu'elle offre aux membres et aux dirigeants du comité : en principe, ils ne sont pas personnellement responsables des dettes et obligations du club au-delà de leurs cotisations impayées.⁷³ Quelques clubs plus grands ou avec des activités commerciales plus développées peuvent opter pour le statut de Société Publique Limitée par Garantie (Public Company Limited by Guarantee - PCLG), régi par la loi fédérale sur les sociétés (Corporations Act).⁷³

Le document fondamental régissant un club incorporé est sa **Constitution** (parfois appelée "règles" ou "statuts").⁶ Ce document définit les objectifs du club, les catégories de membres et leurs droits, la structure de gouvernance, les règles de fonctionnement des réunions (AGM, réunions de comité), les pouvoirs et devoirs du comité de gestion, les procédures d'élection, etc. La constitution doit être conforme à la loi sur les associations incorporées de l'État ou Territoire concerné.⁷³ Toute modification de la constitution nécessite généralement une résolution spéciale adoptée à une majorité qualifiée (souvent 75%) lors d'une assemblée générale (AGM ou SGM) et doit être enregistrée auprès de l'autorité compétente (par exemple, l'Office of Fair Trading dans le Queensland) pour prendre effet.⁷⁴

La gestion quotidienne et la direction stratégique du club sont assurées par un **Comité de Gestion** (Management Committee) ou un Conseil d'Administration (Board of Directors) - les termes sont souvent interchangeables dans le contexte des clubs.²¹ Ce comité est composé de membres élus par l'assemblée générale annuelle (AGM).⁶ La législation impose souvent un nombre minimum de membres au comité (par exemple, trois dans le Queensland, incluant un Président et un Trésorier⁷³). Les membres du comité (parfois appelés directeurs) ont des devoirs légaux envers l'association, notamment agir avec diligence, soin et honnêteté, dans le meilleur intérêt du club, et prévenir les transactions en état d'insolvabilité.²¹

Les clubs sont tenus d'organiser des **réunions régulières**. L'**Assemblée Générale Annuelle (AGM)** doit se tenir dans un délai prescrit après la fin de l'exercice financier (par exemple, dans les 6 mois⁷²). C'est l'occasion de présenter les rapports d'activité et financiers, d'élire les membres du comité, de nommer un auditeur ou un vérificateur aux comptes, de fixer les cotisations (si la constitution le prévoit), et éventuellement de conférer des titres honorifiques comme celui de membre à vie.⁷² Des **Assemblées Générales Spéciales (SGM)** peuvent être convoquées entre les AGMs pour des décisions importantes qui ne peuvent attendre (par exemple, modification majeure de la constitution) ou à la demande d'un certain nombre de membres.⁷² Le **Comité de Gestion** se réunit plus fréquemment (par exemple, au moins tous les quatre mois⁷²) pour gérer les affaires courantes. Les règles de quorum et de vote pour chaque type de réunion sont définies dans la constitution.⁷²

Les **membres** éligibles (selon la constitution) disposent généralement du **droit de vote** lors des assemblées générales (AGM et SGM) sur les questions clés telles que l'élection du comité, les modifications constitutionnelles, et parfois les niveaux de cotisation.⁶

Pour aider les clubs à améliorer leur fonctionnement, Sport Australia a développé des **Principes de Gouvernance Sportive** applicables à tous les niveaux, y compris les clubs.¹⁵ Ces principes couvrent des domaines essentiels comme la culture et les valeurs, l'alignement stratégique, la diversité du conseil d'administration, la clarté des rôles et responsabilités, la responsabilité et la transparence des processus, la gestion des risques et l'intégrité.²¹ Des outils comme la plateforme "Game Plan" sont également proposés pour soutenir le développement des clubs.⁷

Si le modèle de l'association incorporée offre un cadre juridique et de gouvernance formel nécessaire, la mise en œuvre effective de pratiques de gouvernance robustes

(planification stratégique, gestion des risques, conformité réglementaire, développement de politiques internes) représente un défi majeur pour de nombreux clubs. Le fonctionnement repose largement sur des comités bénévoles dont les membres ont des contraintes de temps, des niveaux d'expertise variables et sont sujets à l'épuisement.⁶ Il existe souvent un écart entre les exigences formelles (législation, constitution, attentes des financeurs) et la capacité pratique des bénévoles à y répondre de manière exhaustive et continue. Cette tension entre structure formelle et capacité opérationnelle est un enjeu clé pour la durabilité et l'efficacité des clubs. Le fait que certains clubs dépendent de consultants externes, même pour des tâches comme la préparation de demandes de subventions ⁷⁶, suggère l'existence de lacunes en matière de capacités internes.

C. Panorama des Clubs: Statistiques Clés

Quantifier précisément le secteur des clubs sportifs communautaires en Australie est complexe en raison de définitions variables.

- **Nombre Estimé de Clubs:** Les estimations varient considérablement :
 - Environ **70 000 "clubs sportifs communautaires"** sont fréquemment cités par l'Australian Sports Foundation et le Clearinghouse for Sport.⁷⁰ Il s'agit probablement de l'estimation la plus large, englobant potentiellement toute structure organisant une activité sportive locale.
 - Environ **6 400 à 6 500 "clubs enregistrés/licenciés"** sont recensés par des organismes comme Clubs Australia ou mentionnés dans des contextes réglementaires.⁶⁶ Cette catégorie inclut souvent des clubs sociaux et sportifs (RSLs, bowls, golf, ligue) qui détiennent des licences pour la vente d'alcool ou l'exploitation de jeux de hasard, et ont généralement une structure plus formalisée et des revenus commerciaux.
 - Des bases de données économiques comme IBISWorld estiment le nombre d'entreprises dans le secteur des **"Sports and Physical Recreation Clubs"** à **environ 2 326** ⁷⁸ et celui des **"Social Clubs"** à **3 483** ⁷⁹, se basant probablement sur des classifications industrielles et l'activité économique enregistrée. Cette divergence souligne l'absence d'une définition unique et universelle du "club sportif communautaire". L'estimation de 70 000 est souvent utilisée pour représenter l'ensemble de la base sportive locale, tandis que les chiffres inférieurs reflètent des sous-ensembles plus spécifiques, souvent définis par leur statut légal ou commercial. Il est crucial de garder cette ambiguïté à l'esprit lors de l'analyse du secteur.
- **Nombre de Licenciés/Membres (Données AusPlay - Juillet 2023-Juin 2024)**

²): L'enquête AusPlay de Sport Australia fournit les données les plus fiables sur la participation :

- **Adultes (15 ans et +):** Environ 11 millions participent à un sport ou une activité physique annuellement.² Parmi eux, 40 % participent à une activité *organisée*.² Une étude antérieure basée sur AusPlay estimait qu'environ **3,15 millions d'adultes participaient spécifiquement via un club sportif**.⁶⁹
- **Enfants (0-14 ans):** Environ 3 millions participent annuellement à un sport organisé en dehors des heures scolaires.² 47% des 0-14 ans participent à une activité sportive organisée au moins une fois par semaine.⁶⁸
- **Bénévoles:** Plus de 2,7 millions d'adultes (environ 3 millions selon d'autres estimations ⁶⁸) donnent de leur temps bénévolement dans le secteur du sport et des loisirs actifs chaque année.² Ces chiffres de participation, bien qu'importants, montrent que si l'implication dans les clubs est significative (environ 3,15M d'adultes), elle représente moins d'un tiers de la participation sportive totale des adultes (11M). Cela souligne l'importance croissante d'autres formes de pratique sportive et d'activité physique en dehors des structures de clubs traditionnelles (par exemple, fitness/gym ⁸⁰, marche récréative, course à pied individuelle ⁸¹).
- **Types d'Adhésion (Membership):** Pour répondre aux besoins variés de leurs membres et optimiser leurs revenus, les clubs proposent souvent une gamme de titres de participation ⁸³ :
 - **Adhésion de Base/Ordinaire:** Donne généralement droit de vote et accès aux activités principales du club.⁸³
 - **Adhésion à Tarif Réduit (Concession):** Pour étudiants, seniors, personnes à faible revenu.⁸³
 - **Adhésion Jeune/Junior.**
 - **Adhésion Familiale.**
 - **Adhésion Sociale/Non-Joueur:** Accès aux installations sociales, aux événements, mais sans droits de jeu.⁸³
 - **Adhésions Premium (Or, Platine, etc.):** Offrant des avantages supplémentaires (accès privilégiés, réductions accrues) moyennant une cotisation plus élevée.⁸³
 - **Membre à Vie (Life Membership):** Accordé pour services rendus ou contre une cotisation unique élevée, offrant des avantages permanents.⁷²
 - **Membre Associé / "Amis du Club":** Pour élargir le cercle de soutien au-delà des membres statutaires traditionnels.⁸³
 - **Groupes de Soutien / Coteries:** Groupes exclusifs, souvent limités en

nombre, avec une contribution financière significative en échange d'avantages spécifiques (réseautage, accès VIP).⁸³ Les associations sportives étatiques peuvent également avoir leurs propres structures d'adhésion pour les clubs affiliés ou les individus (par exemple, Sport SA propose des adhésions 'Full', 'Associate', 'Club', 'Individual', 'Corporate' ⁸⁵).

Tableau 4: Statistiques Clés sur les Clubs Sportifs et la Participation en Australie

Indicateur	Chiffre / Estimation	Source (Année/Période)
Nombre Estimé de Clubs	2,300 - 70,000	Varie selon définition (IBISWorld ⁷⁸ , Clubs Aus ⁶⁶ , ASF ⁷⁰)
Participation Adulte (15+) Annuelle (tout sport/AP)	~11 millions	AusPlay (2023-24) ²
Participation Adulte (15+) via un Club Sportif	~3.15 millions	AusPlay (estimation basée sur données antérieures ⁶⁹)
Participation Enfant (0-14) Annuelle (sport organisé hors école)	~3 millions	AusPlay (2023-24) ²
Participation Enfant (0-14) Hebdomadaire (sport organisé hors école)	47%	AusPlay (2022) ⁶⁸
Bénévoles Adultes (15+) Annuels (sport/AP)	> 2.7 millions	AusPlay (2023-24) ² (Estimé ~3M par ⁶⁸)

D. Relations avec les Parties Prenantes Locales et Nationales

Les clubs sportifs évoluent dans un réseau complexe de relations avec divers acteurs.

- **Collectivités Territoriales (Local Government/Councils):** C'est souvent la

relation externe la plus critique. Les municipalités possèdent ou gèrent une grande partie des infrastructures (terrains, bâtiments) utilisées par les clubs.⁹ Elles accordent des **baux (leases)** ou des **licences d'occupation** qui définissent les conditions d'utilisation, les responsabilités en matière d'entretien, et les redevances (fees).⁹ Elles proposent fréquemment des **programmes de subventions** locales pour soutenir les clubs.¹¹ En contrepartie, les municipalités peuvent exiger des clubs qu'ils respectent certaines normes (bonne gouvernance, plans stratégiques, viabilité financière, inclusion, participation à des formations) comme condition d'accès aux installations ou aux subventions.⁹ Des **accords de partenariat** plus formels peuvent également être conclus, où la municipalité et un club (souvent un club plus grand) collaborent sur des projets d'infrastructure ou de développement.⁸⁸ L'efficacité avec laquelle un club gère cette relation (communication, négociation, plaidoyer⁸⁹) est déterminante pour sa viabilité opérationnelle.

- **Gouvernements des États/Territoires:** Ils interviennent principalement via leurs départements ou agences dédiés au sport et aux loisirs.² Ils fournissent des **financements** (subventions pour les clubs, soutien aux SSOs)⁸, définissent des **politiques sportives** au niveau de l'État, et administrent la **législation sur les associations incorporées**.⁷³ Les Organisations Sportives de l'État (State Sporting Organisations - SSOs) servent souvent de relais entre les clubs et le gouvernement de l'État.
- **Gouvernement Fédéral (via ASC et autres agences):** Bien que l'interaction directe soit moins fréquente qu'avec les niveaux local et étatique, les clubs peuvent bénéficier de **programmes de subventions fédéraux** (par exemple, Local Sporting Champions de l'ASC pour les jeunes athlètes¹⁶, ou des subventions d'infrastructure gérées par d'autres départements⁸). Le gouvernement fédéral, via l'ASC, définit également les **orientations nationales** (Sport Horizon, Play Well⁵) et promeut des **principes** (gouvernance, inclusion²⁰) qui influencent indirectement les attentes envers les clubs.
- **Fédérations Sportives (Nationales/États - NSOs/SSOs):** L'affiliation à l'organisation étatique (SSO) et/ou nationale (NSO) de leur sport est la norme pour les clubs participant à des compétitions officielles.¹ Ces fédérations fournissent le **cadre réglementaire et compétitif**, offrent des **programmes de développement** pour les athlètes, entraîneurs et officiels, diffusent des **directives de gouvernance**, et peuvent parfois distribuer des **financements ou des subventions**.¹ Elles constituent le lien essentiel entre la base (clubs) et les niveaux supérieurs du sport organisé.

- **Membres et Bénévoles:** Ce sont les parties prenantes internes fondamentales. Les clubs existent pour servir leurs membres.²¹ Leur fonctionnement dépend de manière cruciale de l'engagement des bénévoles.⁶ La satisfaction, la rétention et la mobilisation de ces deux groupes sont des enjeux permanents pour les comités de gestion. La pandémie de COVID-19 a d'ailleurs mis en lumière les craintes concernant une baisse du volontariat.⁷⁵
- **Sponsors Locaux:** Les entreprises locales constituent une source importante de revenus (cash ou en nature) pour de nombreux clubs, en échange de visibilité (panneaux, logos sur maillots, publicité) et d'association à l'image positive du sport.⁸³ La prospection et la gestion de ces partenariats sont une tâche clé pour la diversification des revenus.⁹³
- **Communauté Locale:** Les clubs interagissent avec la communauté environnante à travers leurs événements, l'utilisation partagée potentielle de leurs installations, et leur rôle social.¹ Le soutien et la perception de la communauté locale sont importants pour leur légitimité et leur succès.

Les clubs opèrent donc au sein d'un écosystème complexe, soumis aux influences et aux attentes de multiples acteurs à différents niveaux (local, étatique, national) et de différentes natures (gouvernementaux, sportifs, commerciaux, communautaires). La capacité d'un club à naviguer efficacement dans ce réseau de relations, à comprendre les rôles de chacun et à mobiliser les soutiens disponibles (financiers, logistiques, humains) requiert une capacité administrative et stratégique significative, ce qui peut s'avérer particulièrement exigeant pour des organisations majoritairement gérées par des bénévoles.⁷⁶

E. Modèles Économiques et Financements Diversifiés

La viabilité financière est un enjeu constant pour la majorité des clubs sportifs communautaires. La **diversification des sources de revenus** est largement reconnue comme une stratégie essentielle pour assurer la stabilité financière, réduire les risques et améliorer la soutenabilité à long terme.⁹² La crise du COVID-19 a brutalement mis en évidence les dangers d'une dépendance excessive à une seule source de revenus (par exemple, les inscriptions ou les sponsors).⁷⁰

Les **sources de revenus typiques** pour un club sportif communautaire incluent un mélange des éléments suivants :

- **Cotisations des Membres (Membership Fees):** Souvent la source de revenus la plus stable et prévisible, bien que parfois insuffisante pour couvrir tous les coûts.

Les structures tarifaires peuvent être variées (individuel, famille, jeune, etc.).⁷⁶

- **Subventions (Grants):** Provenant des trois niveaux de gouvernement (local ¹¹, étatique ¹¹, fédéral ⁸) ainsi que potentiellement des NSOs/SSOs ¹² ou d'autres fondations. Ces subventions sont souvent ciblées sur des projets spécifiques (infrastructures, équipements, programmes de développement, inclusion) ⁹² et ne sont généralement pas destinées à couvrir les frais de fonctionnement récurrents.⁹² Le processus de demande peut être complexe, chronophage et coûteux en ressources administratives pour les clubs.⁷⁶
- **Parrainage (Sponsorship):** Principalement de la part d'entreprises locales, sous forme de contributions financières ou de soutien en nature (matériel, services) en échange de visibilité et d'association avec le club.⁷⁶ Nécessite un effort proactif de prospection et de gestion de la relation.⁹³
- **Collectes de Fonds (Fundraising) et Dons:** Organisation d'événements (barbecues, soirées), tombolas, campagnes de dons.⁷⁶ L'Australian Sports Foundation (ASF) permet aux clubs de collecter des dons déductibles d'impôts.¹
- **Activités Commerciales:**
 - Vente de marchandises (tenues, équipements aux couleurs du club).
 - Revenus de la cantine (buvette) ou du bar (pour les clubs licenciés).
 - Frais de location des installations à des tiers (autres groupes, écoles).
 - Pour les clubs licenciés (souvent les plus grands : RSL, bowls, golf, ligues), les revenus provenant des jeux de hasard (machines à sous) et de la restauration/bar peuvent être très significatifs.⁶⁵ .⁹

Malgré cette diversité potentielle, de nombreux clubs, en particulier les plus petits et ceux qui dépendent entièrement de bénévoles, opèrent avec des **budgets très serrés**.⁹¹ La pandémie a révélé la fragilité financière de beaucoup d'entre eux, avec une proportion significative craignant l'insolvabilité en raison de la perte de revenus et des coûts fixes persistants.⁷⁰ Les défis incluent la hausse des coûts opérationnels (énergie, assurance, entretien), la charge croissante pesant sur les bénévoles pour la gestion financière et la collecte de fonds, et parfois un manque de compétences en gestion financière au sein des comités.⁷⁶ Des recherches ont montré que des indicateurs financiers objectifs, tels que la marge opérationnelle et la diversité des revenus, sont corrélés à la perception subjective de la santé financière par les dirigeants de clubs.⁹⁴

Il existe un large **spectre de viabilité financière** parmi les clubs. À une extrémité, on trouve de petits clubs locaux, entièrement bénévoles, luttant pour couvrir leurs frais de base via les cotisations, quelques petits sponsors locaux et des subventions

ponctuelles. À l'autre extrémité, de grands clubs licenciés (souvent multisports ou sociaux comme les RSLs) peuvent générer des revenus commerciaux considérables (restauration, bar, événements, jeux) ⁹⁵, mais font face à des coûts d'exploitation plus élevés, une réglementation plus stricte (licences d'alcool et de jeu) et des obligations de contribution communautaire (comme le programme ClubGRANTS en NSW ⁹⁵). Cette hétérogénéité signifie qu'une approche uniforme en matière de soutien financier ou de politique est peu susceptible d'être efficace pour l'ensemble du secteur.

Enfin, la dépendance aux **subventions**, bien que souvent nécessaires, présente des inconvénients. Leur nature souvent ponctuelle et liée à des projets spécifiques les rend peu adaptées au financement des dépenses opérationnelles récurrentes.⁹² De plus, le processus de demande peut être lourd et incertain, détournant des ressources bénévoles précieuses d'autres tâches.⁷⁶ Cela peut entraver la planification financière à long terme et la capacité des clubs à investir durablement dans leur développement, renforçant l'importance stratégique de développer des sources de revenus plus autonomes et prévisibles.

Tableau 5: Sources de Revenus Courantes des Clubs Sportifs Communautaires Australiens

Source de Revenu	Importance Relative / Fréquence	Notes	Références Clés
Cotisations des Membres	Fondamentale, souvent la base	Peut être insuffisante seule ; structures tarifaires variées.	⁷⁶
Subventions (Gouvernementales & Autres)	Variable, souvent ponctuelle	Essentielle pour projets (infra, équipement) ; processus parfois lourd ; ne finance généralement pas les opérations récurrentes.	⁸

Parrainage (Sponsorship)	Variable, dépend de la capacité de prospection	Principalement entreprises locales ; cash ou en nature ; nécessite gestion active.	76
Collectes de Fonds & Dons	Variable, dépend de l'engagement des bénévoles/membres	Événements, tombolas, etc. ; ASF facilite dons défiscalisés.	13
Activités Commerciales (Ventes, Location, Bar, Jeux)	Très variable ; majeure pour clubs licenciés	Vente marchandises, cantine/bar, location installations ; revenus jeux importants pour certains grands clubs.	65

IV. Analyse Comparative et Perspectives

L'analyse distincte de l'AOC et des clubs communautaires révèle des modèles opérationnels très différents au sein du même écosystème sportif national. Comprendre leurs divergences, leurs interactions et les tensions potentielles est essentiel pour appréhender la dynamique globale du sport australien.

A. Comparaison des Modèles AOC et Clubs (Gouvernance, Financement, Dépendances)

Caractéristique	Comité National Olympique (AOC)	Clubs Sportifs Communautaires (Typiques)
Gouvernance	Centralisée ; Professionnalisée (staff important) mais avec un Exécutif élu par les NSOs ; Focus national/international ; Réglementation CIO/Charte	Décentralisée ; Majoritairement bénévole ; Focus local/communautaire ; Réglementation étatique (Associations Incorporation Act) et directives NSO/SSO. ⁶

	Olympique. ²⁹	
Financement	Indépendant du financement opérationnel gouvernemental ; Fortement dépendant de l'AOF (legs Sydney 2000), du CIO (Solidarité), et de grands partenaires commerciaux nationaux/internationaux. ²⁵	Modèle mixte ; Souvent dépendant des cotisations, des subventions gouvernementales (surtout locales/étatiques), du sponsoring local et de la collecte de fonds communautaire. Revenus commerciaux significatifs pour les clubs licenciés. ¹¹
Dépendances Clés	NSOs (pour les athlètes/nominations) ; Athlètes (pour la performance) ; AOF, CIO, Sponsors (pour les fonds) ; Médias (pour la visibilité). ²⁹	Installations locales (souvent propriété/gestion municipale) ; Bénévoles (pour le fonctionnement) ; Membres (pour la participation/cotisations) ; Communauté locale & sponsors locaux (pour le soutien/revenus). ⁶

Cette comparaison met en évidence deux mondes opérant sous des logiques distinctes : l'AOC, tourné vers l'international, l'élite et l'indépendance financière grâce à des actifs et des partenariats de haut niveau ; et les clubs, ancrés dans le local, dépendants des ressources communautaires (humaines et financières) et des infrastructures publiques, et axés sur la participation de masse et le développement initial.

B. Interactions et Alignement dans l'Écosystème Sportif Australien

Malgré leurs différences, l'AOC et les clubs font partie d'un système interconnecté. Les **NSOs** jouent un rôle de **pivot** essentiel : elles sont membres de l'AOC (votant pour son Exécutif) et sont les organismes faîtiers auxquels les clubs sont affiliés.¹ Théoriquement, ce lien devrait faciliter l'alignement des objectifs et la circulation de l'information entre le niveau élite/international et la base communautaire, notamment pour les parcours de développement des athlètes (pathways) et la mise en œuvre des politiques nationales.

L'efficacité de la **diffusion des politiques nationales** (comme Sport Horizon ou HP2032+⁵) jusqu'au niveau des clubs dépend largement de la capacité de l'ASC et des SSOs à relayer ces stratégies et à fournir le soutien nécessaire à leur mise en œuvre par des clubs aux ressources souvent limitées.

Des **tensions potentielles** existent néanmoins au sein de cet écosystème. Une tension fréquemment évoquée concerne les priorités de financement et d'attention.²⁵ L'AOC, dont le succès est largement mesuré par les médailles olympiques, peut avoir tendance à privilégier les investissements dans les sports et les athlètes ayant le plus fort potentiel de podium. À l'inverse, l'ASC, avec son mandat gouvernemental plus large, doit équilibrer le soutien à la haute performance avec la promotion de la participation de masse et du sport pour tous, objectifs incarnés par les clubs communautaires.¹ Cette divergence potentielle peut se traduire par des débats sur l'allocation des fonds publics gérés par l'ASC, l'AOC plaidant parfois pour que les sports non olympiques ou déjà riches (comme l'AFL ou le Cricket) reçoivent moins de soutien public au profit des sports olympiques.²⁵

C. Enjeux et Perspectives

Plusieurs enjeux clés émergent de l'analyse de cet écosystème :

- **Capacité de Gouvernance des Clubs:** L'écart entre les exigences croissantes en matière de bonne gouvernance (conformité, planification, gestion des risques, inclusion) et la capacité réelle des comités bénévoles à y répondre constitue un défi majeur pour la santé et la pérennité du secteur des clubs.⁶ Un renforcement du soutien (formation, outils, ressources mutualisées) apparaît nécessaire.
- **Soutenabilité Financière des Clubs:** La fragilité financière de nombreux clubs, exacerbée par la dépendance aux subventions ponctuelles et la charge pesant sur les bénévoles pour la collecte de fonds, appelle à des stratégies visant à améliorer la littératie financière, à encourager la diversification des revenus stables, et potentiellement à simplifier l'accès aux financements publics.⁷⁰
- **Données et Définition du Secteur des Clubs:** L'ambiguïté persistante dans la définition et le dénombrement des clubs sportifs communautaires nuit à une analyse précise du secteur, à l'évaluation de ses besoins réels et à l'efficacité des politiques publiques le concernant.⁷⁷ L'établissement de métriques standardisées serait bénéfique.
- **Alignement et Collaboration dans l'Écosystème:** Assurer une communication fluide, un alignement stratégique et un flux de ressources efficace entre les différents niveaux (national : AOC/ASC/NSOs ; étatique : SSOs/Gouvernements ;

local : Clubs/Municipalités) est crucial mais complexe. Il s'agit de concilier les priorités parfois divergentes de la haute performance et de la participation de masse pour atteindre les objectifs globaux du sport australien.

Le système sportif australien fonctionne comme un écosystème où chaque composante est interconnectée. La vitalité de la base (les clubs fournissant les participants et les futurs talents ⁷⁾ influence directement la capacité du sommet (l'AOC et l'élite sportive) à atteindre ses objectifs de performance internationale. Inversement, les politiques et priorités définies au niveau national (par l'ASC, l'AOC, les NSOs) ont un impact sur les ressources et les orientations des acteurs locaux. Cependant, les différences fondamentales en termes de priorités (médailles vs participation ²⁵⁾, de modèles de financement (indépendance de l'AOC vs dépendance relative des clubs aux fonds publics/locaux) et de capacités de gouvernance (professionnels vs bénévoles) créent des points de friction potentiels. La gestion de ces tensions, notamment autour de l'allocation des ressources et de la valorisation des différents types de succès sportifs, est un défi permanent pour assurer le fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble du système.

Conclusion

L'organisation du sport en Australie présente une structure complexe et multi-niveaux, profondément influencée par le système fédéral du pays. Le gouvernement, à ses échelons fédéral, étatique et local, joue un rôle crucial en définissant les politiques, en finançant les initiatives et en fournissant les infrastructures essentielles. Des organismes clés comme Sport Australia (ASC), l'AIS, les NSOs et Sport Integrity Australia structurent le paysage, chacun avec des responsabilités distinctes allant de la promotion de la participation de masse et du soutien à la haute performance à la garantie de l'intégrité et à la facilitation de la collecte de fonds.

Au sein de ce cadre, le Comité National Olympique (AOC) se distingue par son indépendance opérationnelle vis-à-vis du financement gouvernemental, garantie par les revenus substantiels et stables de l'Australian Olympic Foundation (AOF) et complétée par des partenariats commerciaux majeurs et des levées de fonds. Sa mission première est la représentation de l'Australie aux Jeux Olympiques, impliquant la sélection et le financement des équipes, mais elle s'étend également à la promotion des valeurs olympiques et à l'engagement communautaire. Sa gouvernance, bien que professionnalisée, intègre les NSOs (ses membres) et les athlètes dans ses structures décisionnelles.

À l'autre extrémité du spectre, les clubs sportifs communautaires constituent la base vivante du sport australien. Majoritairement organisés en associations incorporées gérées par des bénévoles, leur mission est intrinsèquement locale : offrir des opportunités de participation, contribuer à la santé et au bien-être, développer les talents initiaux et renforcer la cohésion sociale. Leur modèle économique est diversifié mais souvent précaire, reposant sur un mélange de cotisations, de subventions publiques (surtout locales et étatiques), de sponsoring local et de collectes de fonds, avec une dépendance critique vis-à-vis des installations municipales et de l'engagement bénévole.

L'écosystème sportif australien est donc caractérisé par l'interaction dynamique, et parfois tendue, entre le niveau élite incarné par l'AOC et la base communautaire représentée par les clubs. Bien que leurs modèles opérationnels et leurs priorités immédiates diffèrent, ils sont mutuellement dépendants : l'élite a besoin de la base pour son vivier de talents et sa légitimité sociale, tandis que la base bénéficie de l'inspiration, des structures et des ressources qui découlent en partie du système national. Le défi constant pour les acteurs de cet écosystème est de trouver le juste équilibre entre la poursuite de l'excellence internationale et le soutien à un secteur sportif communautaire accessible, inclusif et durable, essentiel à la vitalité sociale et sanitaire de l'Australie. L'approche des Jeux Olympiques et Paralympiques de Brisbane 2032 représente une opportunité unique, mais aussi un catalyseur potentiel, pour renforcer l'alignement et l'investissement à tous les niveaux de ce système complexe.¹⁹

Sources des citations

1. Australia - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 17, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/australia>
2. About sport in Australia | Australian Government Department of Health and Aged Care, consulté le avril 17, 2025, <https://www.health.gov.au/topics/sport/about-sport-in-australia>
3. Organisation of sport in Australia - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Organisation_of_sport_in_Australia
4. Australian Sports Commission - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Sports_Commission
5. How we support sport | Australian Government Department of Health and Aged Care, consulté le avril 17, 2025, <https://www.health.gov.au/topics/sport/how-we-support-sport>
6. Australian Sports Commission Sports Governance Principles - International Council of Sport Science and Physical Education, consulté le avril 17, 2025,

- <https://www.icsspe.org/system/files/Australian%20Sports%20Commission%20-%20Sports%20Governance%20Principles.pdf>
7. About us - Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ausport.gov.au/about>
 8. Funding for major sporting codes: a quick guide - Parliament of Australia, consulté le avril 17, 2025, https://www.aph.gov.au/About_Parliament/Parliamentary_departments/Parliamentary_Library/Research/Quick_Guides/2024-25/Funding_for_major_sporting_codes_a_quick_guide
 9. Leases and Licences for Sporting and Community Organisations Policy - Tea Tree Gully Council, consulté le avril 17, 2025, https://www.teatreegully.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0028/1613863/Leases-and-Licences-for-Sporting-and-Community-Organisations-Policy-adopted-by-Council-13-August-2024.pdf
 10. Council Policy Sports Club Management Policy - Mornington Peninsula Shire, consulté le avril 17, 2025, <https://www.mornpen.vic.gov.au/files/assets/public/new-website-documents/about-us/policies/docs/sports-club-management-policy.pdf>
 11. Sport & Fitness Connect | City of Adelaide, consulté le avril 17, 2025, <https://www.cityofadelaide.com.au/community/sports-fitness/sport-fitness-connect/>
 12. Where to Find Grants for Sports Clubs in Australia - AusSport Scoreboards, consulté le avril 17, 2025, <https://aussport.com.au/where-to-find-grants-for-sports-clubs-in-australia>
 13. Structure of Australian Sport - Clearinghouse for Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.clearinghouseforsport.gov.au/kb/structure-of-australian-sport>
 14. Sponsors & Partners - Olympic Winter Institute of Australia, consulté le avril 17, 2025, <https://www.owia.org/sponsors--partners.html>
 15. Australian Sports Commission Sports Governance Principles - Clearinghouse for Sport, consulté le avril 17, 2025, https://www.clearinghouseforsport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/857204/ASC_Governance_Principles.pdf
 16. Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ausport.gov.au/>
 17. Australian Sports Commission - An introduction of its role, objectives and activities, consulté le avril 17, 2025, https://www.clearinghouseforsport.gov.au/__data/assets/pdf_file/0011/854930/role.pdf
 18. Recognition of National Sporting Organisations - Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/recognition_of_national_sporting_organisations
 19. Australian Sports Commission Annual Report 2022–23, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/__data/assets/pdf_file/0018/1122327/Annual-

[Report-2022-23.pdf](#)

20. Sport Governance Principles | Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportaus.gov.au/governance/principles>
21. Sport Governance Principles, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/912705/Sport-Governance-Framework.pdf
22. Governance Principles - Office for Recreation, Sport and Racing, consulté le avril 17, 2025, <https://www.orsr.sa.gov.au/clubs-and-associations/club-development-and-management/sport-governance/governance-principles>
23. Australian Sports Commission Annual Report 2023–24, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0010/1165258/Annual-Report-2023-24.pdf
24. Australia's high performance sport strategy - Win Well 2032, consulté le avril 17, 2025, https://www.winwell2032.au/_data/assets/pdf_file/0007/1083742/Australias-2032-High-Performance-Sport-Strategy.pdf
25. Professional sport, sport governance and Olympics in Australia - Sport et citoyenneté, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportetcitoyennete.com/en/articles-en/professional-sport-sport-governance-and-olympics-in-australia>
26. Governance - Sport Integrity Australia, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportintegrity.gov.au/about-us/corporate/governance>
27. Funding the Future- Exploring Costs for Australia's Olympians and Paralympians, consulté le avril 17, 2025, <https://asf.org.au/resources/blog/funding-australias-olympians-and-paralympians>
28. Clearinghouse for Sport - Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportaus.gov.au/nsic>
29. Australian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Olympic_Committee
30. Funding | Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/the-aoc/funding/>
31. The AOC - Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/the-aoc/>
32. Australian Olympic Committee (AOC) | ONOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.oceanianoc.org/membership/australia>
33. Submission by the Australian Olympic Committee on the draft Regulator Performance Omnibus Bill - Regulatory Reform., consulté le avril 17, 2025, <https://www.regulatoryreform.gov.au/sites/default/files/consultations/submissions/2022/australian-olympic-committee.pdf>
34. What We Do | Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/the-aoc/what-we-do/>
35. AUSTRALIAN OLYMPIC COMMITTEE, consulté le avril 17, 2025, <https://media.insidethegames.biz/media/file/188263/AOC+Letter+to+Senate+For>

[eign+Affairs%2C+Defence+and+Trade+Committee_1.pdf](#)

36. Who We Are | Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/the-aoc/who-we-are/>
37. Research Note - Queensland Parliament, consulté le avril 17, 2025, <https://documents.parliament.qld.gov.au/explore/ResearchPublications/ResearchNotes/rn0299pb.pdf>
38. Brisbane 2032 Olympic and Paralympic Games Legacy Strategy, consulté le avril 17, 2025, https://cdn.q2032.au/documents/ELEVATE%202042%20Legacy%20Strategy_FULL%20LENGTH.pdf
39. AOC releases Annual Report and Agenda for Annual General Meeting, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc-releases-annual-report-and-agenda-for-annual-general-meeting-3/>
40. Australian Olympic Committee has become a signatory to UN Sports for Climate Action Framework - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/noc-highlights/australian-olympic-committee-has-become-a-signatory-to-un-sports-for-climate-action-framework/>
41. AOC releases 2024 report - InsideTheGames, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152830/aoc-releases-annual-report-2024>
42. AOC releases Annual Report and Agenda for Annual General Meeting, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc-releases-annual-report-and-agenda-for-annual-general-meeting-4/>
43. Governance - Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/the-aoc/governance/>
44. Matt Allen AM nominated as Vice President of Australian Olympic Committee Executive, consulté le avril 17, 2025, <https://cyca.com.au/matt-allen-am-nominated-as-vice-president-of-australian-olympic-committee/>
45. Australian Olympic Committee publishes nominees for election to its Executive ahead of AGM, consulté le avril 17, 2025, <http://www.olympics.com.au/news/australian-olympic-committee-publishes-nominees-for-election-to-its-executive-ahead-of-agm/>
46. consulté le janvier 1, 1970, <https://content.olympics.com.au/public/2020-05/AOC%20Constitution%20-%20%20May%202020.pdf>
47. AUSTRALIAN OLYMPIC COMMITTEE APPOINTS MARK ARBIB AS CHIEF EXECUTIVE OFFICER - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/noc-highlights/australian-olympic-committee-appoints-mark-arbib-as-chief-executive-officer/>
48. Australian Sports Commission welcomes new AOC CEO, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/media_centre/news/australian-sports-commission-welcomes-new-aoc-ceo
49. AOC Appoints Mark Arbib as Chief Executive Officer | Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc->

- [appoints-mark-arbib-as-chief-executive-officer/](#)
50. Paddle Australia responds to Australian Olympic Committee CEO Announcement, consulté le avril 17, 2025, <https://paddle.org.au/2025/04/02/paddle-australia-responds-to-australian-olympic-committee-ceo-announcement/>
 51. Arbib appointed CEO of AOC - InsideTheGames, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152633/mark-arbib-australia-olympic-committee>
 52. PROGRAMS & FUNDING GUIDELINES - Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://content.olympics.com.au/public/2020-03/Summer%20Olympic%20Funding%20-%20Tokyo%202020.pdf>
 53. The Relationship between the Australian Olympic Committee and the Australian Sports Commission - Australian Sport Reflections, consulté le avril 17, 2025, <https://australiansportreflections.com/2020/05/01/test/>
 54. Australian sporting organisations welcome extension of Australia-Pacific Olympic and Paralympic partnership, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/australian-sporting-organisations-welcome-extension-of-australia-pacific-olympic-and-paralympic-partnership/>
 55. Some Olympians will return from Paris with \$1 million, others with nothing. Here's why - SBS, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sbs.com.au/news/article/why-some-olympians-will-return-from-paris-with-1m-and-others-nothing/v4kli5wfy>
 56. AOC and Hancock Prospecting in change-making partnership, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc-and-hancock-prospecting-in-change-making-partnership/>
 57. Australian Olympic Committee (AOC) | SportBusiness, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportbusiness.com/organisation/australian-olympic-committee-aoc/>
 58. AOC welcomes Nine as commercial partner through to 2026 | Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc-welcomes-nine-as-commercial-partner-through-to-2026/>
 59. ASICS Olympics Gear & Apparel for Paris 2024, consulté le avril 17, 2025, <https://www.asics.com/au/en-au/mk/asics-olympics-gear-and-apparel-paris-2024>
 60. AOC ready to 'Make Some Noise' with Old El Paso™ as official Australian Olympic Team Partner, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com.au/news/aoc-ready-to-make-some-noise-with-old-el-pasotm-as-official-australian-olympic-team-partner-0/>
 61. Australian Olympic Foundation - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Australian_Olympic_Foundation
 62. ANNUAL REPORT 2020 - Australian Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://content.olympics.com.au/public/2021-04/2020%20AOF%20Annual%20Report%20and%20Financial%20Statements.pdf>

63. AUSTRALIAN OLYMPIC FOUNDATION, consulté le avril 17, 2025,
<https://content.olympics.com.au/public/2019-07/2014%20AOF%20Annual%20Report%20and%20Financial%20Statements.pdf>
64. Australian Olympic Foundation - Preqin, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.preqin.com/data/profile/investor/australian-olympic-foundation/66930>
65. About Us - Clubs Qld, consulté le avril 17, 2025,
<https://clubsqld.com.au/Web/YourCQ/AboutUs.aspx>
66. Clubs Australia: Homepage, consulté le avril 17, 2025,
<https://clubsaustralia.com.au/>
67. The Value of Community Sport Infrastructure, consulté le avril 17, 2025,
https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0005/974948/KPMG_Value_of_Community_Sport_Infrastructure_final.pdf
68. Participation in sport - Clearinghouse for Sport, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.clearinghouseforsport.gov.au/participation-in-sport>
69. Economic value of community club-base sport in Australia, consulté le avril 17, 2025,
https://www.clearinghouseforsport.gov.au/_data/assets/pdf_file/0008/879209/ASC-GU-Final-Report-Club-Sport-Economic-Value.pdf
70. SURVEY REPORT JULY 2020 - Volunteering Victoria, consulté le avril 17, 2025,
https://www.volunteeringvictoria.org.au/wp-content/uploads/2020/08/COVID_19_Impact_on_Community_Sport_Report_Australian_Sports_Foundation-July-2020.pdf
71. The impact of COVID-19 on community sport - CEDA, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.ceda.com.au/newsandresources/opinion/arts-sports-culture/the-impact-of-covid-19-on-community-sport>
72. Governance → Club meetings - UQ Sport, consulté le avril 17, 2025,
<https://uqsport.com.au/courses/governance/lessons/club-meetings/>
73. Different governance structures for clubs in Queensland, consulté le avril 17, 2025,
https://www.qld.gov.au/_data/assets/pdf_file/0029/472772/club-iq-different-governance-structures-clubs-queensland.pdf
74. Sport and Recreation Incorporations and constitutions in Queensland, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.qld.gov.au/recreation/sports/club-support/governance/incorporations-constitutions>
75. The Impact of COVID-19 on Community Sport - Australian Sports Foundation, consulté le avril 17, 2025,
<https://asf.org.au/resources/blog/club-sport-is-in-crisis>
76. Community sports clubs' responses to institutional and resource dependence pressures for government grants - Griffith Research Online, consulté le avril 17, 2025,
<https://research-repository.griffith.edu.au/server/api/core/bitstreams/49caa28b-fdfa-5cf7-82fa-a0b036879bac/content>
77. Clubs Australia Industrial - Fair Work Commission, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.fwc.gov.au/documents/sites/awardsmodernfouryr/am201739-sub->

[reportnational-cai-231017.pdf](#)

78. Sports and Physical Recreation Clubs in Australia - Market Research Report (2014-2029), consulté le avril 17, 2025, <https://www.ibisworld.com/australia/industry/sports-and-physical-recreation-clubs/5042/>
79. Social Clubs in Australia - Market Research Report (2015-2030) - IBISWorld, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ibisworld.com/australia/industry/social-clubs/452/>
80. SPORTAUS AUSPLAY - Fitness/Gym - State of Play Report - Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportaus.gov.au/_data/assets/pdf_file/0006/843054/State_of_Play_Report_-_Fitness_Gym.pdf
81. Ausplay – participation data for the sport sector - Vicsport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.vicsport.com.au/blog/1859/ausplay--participation-data-for-the-sport-sector>
82. Sport in Australia - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Australia
83. Membership Structures - The Funding Centre, consulté le avril 17, 2025, <https://explore.fundingcentre.com.au/help-sheets/membership-structures>
84. Memberships - Maffra Community Sports Club, consulté le avril 17, 2025, <https://www.maffracommunitysportsclub.com.au/about-us/memberships>
85. What are the types of membership? - Sport SA, consulté le avril 17, 2025, <https://sportsa.org.au/what-are-the-types-of-membership/>
86. Membership - Sport SA, consulté le avril 17, 2025, <https://sportsa.org.au/membership/>
87. For LGAs | Australian Sports Commission, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportaus.gov.au/club-development/for-lgas>
88. Sports Club's Ground-breaking Partnership with Council - Caboolture Sports Club, consulté le avril 17, 2025, <https://www.cabsports.com.au/sports-clubs-ground-breaking-partnership-with-council/>
89. Community sport, Australian sport policy and advocacy: Lobbying at a localized level | Journal of Sport for Development, consulté le avril 17, 2025, <https://jsfd.org/2024/12/04/community-sport-australian-sport-policy-and-advocacy-lobbying-at-a-localized-level/>
90. Grants and Funding for Sport and Recreation - Clearinghouse for Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.clearinghouseforsport.gov.au/kb/participation-grants-and-funding>
91. Funding and Grants - Office of Sport - NSW Government, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sport.nsw.gov.au/running-your-club/club-management/funding-and-grants>
92. Diversifying Revenue for Clubs - Greater Dandenong, consulté le avril 17, 2025, <https://www.greaterdandenong.vic.gov.au/flysystem/filerepo/A7678176>
93. Seeking and servicing a sponsor - Department of Local Government, Sport and

Cultural Industries, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.dlgsc.wa.gov.au/departement/publications/publication/seeking-and-servicing-a-sponsor>

94. Full article: The perceived financial situation of nonprofit sports clubs explained by objective financial measures - Taylor & Francis Online, consulté le avril 17, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14413523.2022.2152936>
95. Economic and social impact of Clubs in NSW, consulté le avril 17, 2025, <https://www.clubsnsw.com.au/sites/default/files/2024-05/Economic%20and%20Social%20Impact%20of%20Clubs%20in%20NSW%20-%20Final%20Report%20%282%29.pdf>
96. REPORT - Moorebank Sports Club, consulté le avril 17, 2025, https://moorebanksports.com.au/wp-content/uploads/2022/10/AnnualReport_MSC2022_.pdf
97. Reuse and repurpose: Turning old assets into new gold - GHD, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ghd.com/en-ae/insights/reuse-and-repurpose-turning-old-assets-into-new-gold>
98. 2032 Olympic and Paralympic Games Value Proposition Assessment Executive Summary - Department of the Premier and Cabinet, consulté le avril 17, 2025, <https://www.premiers.qld.gov.au/publications/categories/reports/assets/2032-olympic-paralympic-games-vpa.pdf>

FRiVE

Frive

Application d'entrainements pour les cyclistes amateurs et semi-professionnels.

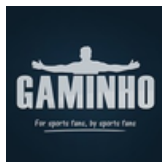
En savoir plus →



Fungiball

Plateforme de jeu fantasy basée sur le tennis.

En savoir plus →



Gaminho

Crée des jeux de gestion sportive sur mobile. Les annonceurs sportifs utilisent ces jeux pour atteindre leurs fans.

En savoir plus →

Gamma 

GammaO

Textiles qui transforment l'énergie du frottement en électricité, assurant l'autonomie des textiles connectés.

En savoir plus →



GENEZYS

Plateforme multisports qui engage les fans avec Fancards, contenus exclusifs et challenges.

En savoir plus →



GIVE VISION

GiveVision

Dispositif permettant aux spectateurs malvoyants de regarder des événements avec leur vision résiduelle.

En savoir plus →



GoActivity

Plateforme digitale qui permet de proposer et rejoindre localement des activités sportives et bien être.

[En savoir plus](#) →



GOAT Stadium

Plateforme de tokenisation d'actifs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Grinta

E-commerce qui facilite la vente d'équipements personnalisés par les clubs et leur rayonnement local.

[En savoir plus](#) →

E G Y M
WELLPASS

ex Gymlib

EGYM WELL PASS

Solution qui accompagne les entreprises soucieuses d'améliorer le bien-être de leurs salariés.

[En savoir plus](#) →



Haomah

Gamme innovante de vêtements sportifs conçus pour les périodes menstruelles et les fuites urinaires durant l'effort.

[En savoir plus](#) →



Hardloop

Plateforme e-commerce 100 % dédiée aux sports de plein air.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Chine : Administration, Comité National Olympique et Clubs Sportifs

I. Introduction

L'organisation du sport en République Populaire de Chine présente un paysage complexe et dynamique, façonné par une forte direction étatique qui coexiste et interagit de plus en plus avec les forces du marché et la commercialisation.¹ Historiquement ancré dans un modèle socialiste où le sport était entièrement financé et contrôlé par le gouvernement³, le système sportif chinois a entamé une transformation significative depuis les réformes économiques des années 1980 et surtout la professionnalisation de certains sports majeurs comme le football associatif à partir de 1994.¹ Aujourd'hui, le système poursuit un double objectif : atteindre l'excellence sur la scène internationale, symbolisée par la quête de la "gloire olympique" ("Olympic glory")⁴, et promouvoir la santé publique et la forme physique pour l'ensemble de la population à travers des initiatives de "sport pour tous".⁷

Au cœur de cette structure se trouve l'Administration Générale du Sport (GAS), l'organe gouvernemental suprême chargé de la politique sportive nationale.¹⁰ La GAS exerce une influence déterminante sur l'ensemble du système, y compris sur le Comité National Olympique chinois (CNO) et la Fédération Sportive de Toute la Chine (ACSF), qu'elle administre directement.⁶ Cette structure hiérarchique centralisée⁷ s'appuie sur le "système national intégral" (Juguo Tizhi), un modèle de développement du sport d'élite visant à concentrer les ressources nationales pour maximiser les performances.⁴

Parallèlement, l'émergence d'un marché du sport, la professionnalisation des ligues et des clubs, ainsi que la diversification des sources de financement (parrainages, loterie sportive nationale, investissements privés) introduisent de nouvelles dynamiques.¹ Les clubs sportifs, allant des académies d'élite gérées par l'État aux clubs professionnels détenus par des entreprises et aux associations de loisirs, constituent un élément clé de cet écosystème en évolution.¹

Ce rapport vise à analyser en profondeur l'organisation du sport en Chine, en examinant la structure administrative générale, puis en se concentrant de manière exhaustive sur le Comité National Olympique chinois (ses missions, sa gouvernance, ses relations avec les parties prenantes dont l'État, et son modèle économique) et sur les clubs sportifs (leurs missions, gouvernance, échelle, formes de participation,

relations avec les parties prenantes dont les collectivités locales et l'État, et leurs modèles économiques). L'analyse mettra en lumière la tension inhérente entre le contrôle étatique descendant et les mécanismes de marché ascendants, une caractéristique définissant la complexité et l'évolution constante du sport en Chine.²

II. La Structure Générale de l'Administration du Sport en Chine

A. L'Administration Générale du Sport (GAS) : Rôle, Responsabilités et Position au sein du Gouvernement

L'Administration Générale du Sport (国家体育总局, Guójiā Tǐyù Zǒngjú), souvent désignée par son acronyme anglais GAS (General Administration of Sport), est l'agence gouvernementale centrale responsable de la politique et de la gestion du sport en Chine continentale.¹⁰ Subordonnée directement au Conseil des Affaires d'État, le plus haut organe exécutif du pays, la GAS occupe une position clé dans l'appareil administratif chinois.¹⁰ Son siège est situé à Pékin.¹⁰

Formée en 1952, elle a succédé à la Commission d'État pour la Culture Physique et les Sports (NSC).⁶ Cette transformation, notamment la rétrogradation de Commission à Administration en 1998⁶, s'inscrivait dans une logique de réforme administrative visant à déléguer certaines fonctions opérationnelles tout en conservant le contrôle stratégique. La GAS est actuellement dirigée par Gao Zhidan.¹⁰

Les missions et responsabilités officielles de la GAS sont étendues et couvrent l'ensemble du spectre sportif national¹⁶ :

1. **Élaboration et mise en œuvre des politiques** : Rechercher, développer, implémenter et superviser les politiques, lois et règlements relatifs au sport.¹⁶
2. **Orientation de la réforme et planification stratégique** : Guider la réforme de l'industrie sportive, élaborer les stratégies de développement à moyen et long terme (y compris les plans quinquennaux, tel que le 14ème Plan Quinquennal pour le Développement du Sport 2021-2025⁷) et promouvoir un développement régional harmonieux.⁵
3. **Promotion du sport de masse** : Augmenter les opportunités d'activité physique et la participation populaire afin d'améliorer la santé et la qualité de vie de la population¹⁷, en lien avec les objectifs nationaux de fitness (par exemple, atteindre 38.5% de participation régulière d'ici 2025⁷).
4. **Gestion du sport de compétition** : Planifier le développement du sport d'élite, coordonner les événements et compétitions sportives nationales.⁵

5. **Lutte contre le dopage** : Combattre l'usage de substances illicites et autres pratiques déloyales.¹⁷
6. **Relations internationales** : Superviser les échanges internationaux, renforcer la coopération avec d'autres pays et régions (notamment Hong Kong, Macao, Taiwan)¹⁷, organiser la participation aux grands événements sportifs internationaux et assister l'accueil de tels événements en Chine.¹⁷
7. **Recherche et développement** : Soutenir la R&D dans le domaine sportif et promouvoir l'application des avancées scientifiques et technologiques.¹⁶
8. **Régulation de l'industrie sportive** : Mettre en œuvre les politiques régissant l'industrie du sport, développer le marché sportif et formuler des critères pour les entreprises du secteur.¹⁶
9. **Supervision des associations** : Examiner l'éligibilité et superviser les associations sportives nationales.¹⁶
10. **Autres tâches** : Entreprendre d'autres projets assignés par le Conseil des Affaires d'État.¹⁶

La structure interne de la GAS comprend des départements administratifs, des centres de gestion des compétitions sportives et d'autres institutions de soutien et de services.⁵ Elle supervise également des entités spécialisées comme l'Administration Chinoise des Sports pour les Personnes Handicapées.²⁰

B. L'Interaction entre la GAS, le Comité National Olympique (CNO) et la Fédération Sportive de Toute la Chine (ACSF)

Le système administratif sportif chinois est caractérisé par une hiérarchie centralisée et descendante ("top-down").⁷ Au sommet de cette hiérarchie se trouve la GAS, qui exerce une autorité administrative directe sur le Comité National Olympique chinois (CNO) et la Fédération Sportive de Toute la Chine (All-China Sports Federation - ACSF).³ Ces trois entités forment le noyau de la gouvernance sportive nationale.

La relation est clairement définie : la GAS est l'agence gouvernementale, tandis que le CNO et l'ACSF, bien que présentés parfois comme des organisations non-gouvernementales ou non-lucratives²¹, opèrent sous l'égide et le contrôle effectif de la GAS.²² L'ACSF est souvent mentionnée conjointement avec le CNO et semble responsable de la gestion des associations sportives nationales individuelles (par exemple, la Fédération Chinoise de Volleyball est membre de l'ACSF²²), agissant comme un organe fédérateur du mouvement sportif national sous la supervision de la GAS.

Cette intégration étroite est renforcée par un chevauchement significatif au niveau des dirigeants. Il est courant que de hauts fonctionnaires de la GAS occupent simultanément des postes clés au sein du CNO et de l'ACSF. Par exemple, le Ministre des Sports (Directeur de la GAS) a historiquement assumé la présidence ou la direction du CNO et de l'ACSF.⁶ Actuellement, Gao Zhidan est à la fois Directeur de la GAS et Président du CNO.¹⁰ De même, plusieurs vice-présidents du CNO détiennent ou ont détenu des postes de direction au sein de la GAS.¹⁸ Cette union personnelle des rôles assure une ligne de communication directe et une cohérence politique immédiate entre l'administration gouvernementale et les organes olympiques et sportifs nationaux. Cela représente la forme la plus directe de contrôle étatique, rationalisant la prise de décision alignée sur les objectifs gouvernementaux mais concentrant potentiellement un pouvoir considérable et réduisant les mécanismes de contrôle interne au sein du CNO lui-même.⁶ Bien que cette structure puisse soulever des questions au niveau international concernant l'autonomie des CNO telle que stipulée par la Charte Olympique, elle est reconnue par le CIO.²³

Pour gérer l'opérationnalisation de ses politiques, notamment dans le sport d'élite, la GAS a délégué une partie de son autorité à des Centres Nationaux de Gestion du Sport (National Sport Management Centres - NSMCs).⁶ Ces NSMCs, au nombre de 23 initialement puis ajustés (16 spécifiquement mentionnés pour les sports olympiques⁶), sont des organisations quasi-autonomes responsables de la gestion d'un ou plusieurs sports spécifiques, notamment la sélection, l'entraînement et la compétition des équipes nationales.⁶ La GAS conserve ainsi son rôle central dans l'élaboration des politiques stratégiques⁶, tandis que les NSMCs assurent l'exécution opérationnelle. Ce modèle de délégation contrôlée est typique des grandes bureaucraties étatiques : il permet une gestion spécialisée d'un système complexe tout en maintenant un contrôle central fort. Ce contrôle est assuré par des mécanismes de responsabilité stricts, tels que des contrats de performance et des quotas de médailles imposés aux directeurs des NSMCs (en particulier ceux des sports olympiques), ainsi que par la supervision des groupes du Parti Communiste au sein de la GAS qui contrôlent ces directeurs.⁶ L'échec à atteindre les quotas peut entraîner des critiques sévères voire la perte d'emploi⁶, soulignant la pression intense exercée pour atteindre les objectifs fixés par l'État, principalement la gloire olympique.

C. Le "Système National Intégral" (Juguo Tizhi) : Principes et Application Moderne

Le "système national intégral" (Juguo Tizhi), souvent traduit par "state-sponsored

sport system" (SSSS) ou "whole country support system", est la pierre angulaire de la stratégie chinoise en matière de sport d'élite.⁴ Il s'agit d'un système dirigé par l'État, conçu pour "rassembler les ressources humaines, financières et matérielles limitées afin de mettre en jeu tous les facteurs positifs".⁴ Son objectif principal est de canaliser efficacement les ressources nationales vers le sport de compétition afin de produire d'excellents résultats athlétiques, en particulier pour atteindre la "gloire olympique".⁴

Ce système, dont les origines sont liées à l'idéal socialiste initial ⁴ et potentiellement influencé par le modèle soviétique ⁶, a été adapté et "ré-énergisé" par l'introduction de principes orientés vers le marché depuis les réformes économiques.⁴ Il reste cependant fondamentalement un système centralisé où le gouvernement joue un rôle prédominant dans la planification, l'allocation des ressources et la gestion.⁵

Le Juguo Tizhi se manifeste concrètement par :

1. **Une planification centralisée** : La GAS définit les objectifs stratégiques (comme les quotas de médailles olympiques) et les politiques de développement.⁶
2. **Une allocation sélective des ressources** : Les financements sont concentrés sur les sports et les athlètes ayant le plus grand potentiel de médailles olympiques. Pour maximiser l'efficacité et éviter le gaspillage, la Chine a historiquement priorisé les sports basés sur l'habileté et les disciplines dites "petites, rapides, féminines, aquatiques et agiles" ("small, fast, women, water, and agile"), où la concurrence mondiale était perçue comme moins intense.⁷
3. **Une structure de formation pyramidale et hiérarchisée** : Un système à trois niveaux est employé pour identifier et former les talents : les équipes nationales et provinciales au sommet, les écoles de sport de ville et provinciales (professionnelles) au milieu, et les écoles de sport extrascolaires (pour enfants) à la base.⁵
4. **Des mécanismes de responsabilité stricts** : Les directeurs des NSMCs et des bureaux sportifs provinciaux doivent souvent signer des contrats avec le gouvernement, s'engageant à atteindre les quotas de médailles fixés, sous peine de sanctions.⁶

Ce système s'est avéré très efficace pour propulser la Chine au sommet du classement des médailles olympiques ⁴, consolidant son statut de puissance sportive mondiale.⁴ Cependant, il n'est pas exempt de critiques. Des préoccupations ont été soulevées concernant la spécialisation précoce des athlètes (parfois dès l'âge de 4 ou 5 ans), les méthodes de sélection parfois arbitraires, les conditions d'entraînement

difficiles voire inhumaines, et l'insuffisance de l'éducation et de la protection sociale pour les athlètes, notamment après leur retraite.⁵ Malgré ces défis, le système continue d'évoluer, intégrant des éléments de marché pour maintenir l'excellence compétitive de la Chine.⁴

L'intégration très poussée de la GAS, du CNO et de l'ACSF, avec des chevauchements de direction et une autorité administrative claire de la GAS, illustre la volonté de l'État de maintenir un contrôle ferme sur la direction stratégique du sport national, tant sur le plan domestique qu'international. Cette structure facilite l'alignement sur les objectifs politiques mais soulève des questions sur l'autonomie réelle des organes sportifs. La délégation aux NSMCs et l'utilisation du Juguo Tizhi montrent une approche pragmatique visant l'efficacité dans l'atteinte des objectifs d'élite, même si cela implique une pression intense et des compromis potentiels sur le développement plus large du sport ou le bien-être des athlètes.

III. Le Comité National Olympique Chinois (CNO) : Analyse Approfondie

A. Missions Officielles et Objectifs Stratégiques

Le Comité National Olympique chinois (中国奥林匹克委员会, Zhongguo Aolimpike Weiyuanhui - COC) est l'organisation désignée pour représenter la Chine au sein du Mouvement Olympique international.²¹ Sa mission fondamentale, telle que définie dans diverses sources, est double : promouvoir le développement du sport chinois et diffuser le Mouvement Olympique à l'intérieur des frontières nationales.²¹ En tant que Comité National Olympique (CNO) reconnu par le Comité International Olympique (CIO), il partage la mission générale de tous les CNO : développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique dans son pays respectif, conformément à la Charte Olympique.²⁷

Le CNO chinois opère explicitement en conformité avec la Constitution chinoise, les lois, les règlements, les "politiques nationales" et la moralité sociale du pays.²¹ Cette mention spécifique des "politiques nationales" va au-delà de la simple conformité légale exigée de toute organisation ; elle inscrit formellement le CNO dans l'obligation d'aligner ses actions sur l'agenda politique du gouvernement en matière de sport. Cela renforce sa position en tant qu'extension de l'administration étatique, garantissant que ses activités soutiennent directement les priorités gouvernementales, telles que la stratégie de "gloire olympique" ou les campagnes de "sport pour tous".

Ses objectifs stratégiques s'alignent donc à la fois sur les idéaux olympiques et les ambitions nationales. Sur le plan international, il vise à coopérer avec les organisations compétentes pour mettre le sport au service de l'humanité et promouvoir la paix, renforcer l'unité et l'autonomie du Mouvement Olympique, protéger les athlètes "propres" et l'intégrité du sport (lutte contre le dopage, la manipulation des compétitions), et promouvoir l'égalité hommes-femmes dans le sport.²⁸ Il cherche également à favoriser un héritage positif des Jeux Olympiques pour les villes et régions hôtes.²⁸ Sur le plan national, les objectifs du CNO sont étroitement liés à la vision politique chinoise : construire une "nation forte en sport et en santé", contribuer au "rajeunissement de la nation chinoise", intégrer l'esprit olympique à la culture traditionnelle chinoise, et faire progresser la cause du sport international en promouvant la solidarité, la coopération et en s'opposant à la politisation du sport.²⁹ Le CNO joue également un rôle dans l'organisation de la participation chinoise aux grands événements sportifs internationaux¹⁷ et dans la promotion de la culture et des valeurs olympiques en Chine, comme en témoignent les activités de son musée olympique ou ses communications.³⁰

B. Gouvernance Interne et Structure de Direction

Le CNO chinois est une organisation nationale à but non lucratif²¹ dont le siège se trouve à Dongcheng, Pékin.¹⁰ Son histoire remonte à 1910 avec la création d'un premier comité, reconnu par le CIO en 1922 (représentant la République de Chine à l'époque). Après la guerre civile et la fondation de la République Populaire de Chine (RPC), un nouveau CNO fut organisé à Pékin en 1951/1952 et reconnu par le CIO en 1954, avant un retrait de la RPC du Mouvement Olympique en 1958. La reconnaissance actuelle date de 1979, suite à la Résolution de Nagoya du CIO qui a reconnu le CNO basé à Pékin comme le représentant officiel de la Chine, tandis que le comité basé à Taipei était renommé "Chinese Taipei Olympic Committee".²¹ Le CNO chinois utilise le code pays CHN auprès du CIO.²³ Son site web officiel est www.olympic.cn.¹⁰

La structure de direction actuelle est présidée par Gao Zhidan, qui est également le Ministre des Sports et Directeur de la GAS.¹⁸ Cette double casquette illustre l'imbrication étroite entre l'administration sportive gouvernementale et l'organe olympique national, une pratique qui a perduré sous ses prédécesseurs.⁶ Le Secrétaire Général est identifié comme Song Keqin dans certaines sources¹⁸ et comme Jian WU dans d'autres²⁵, indiquant une possible mise à jour récente ou une divergence d'information. Le CNO compte également plusieurs Vice-Présidents, dont

Liu Guoyong, Zhang Jiasheng, Li Jing, Wang Ruilian, Zhou Jinqiang, Yu Zaiqing et Li Lingwei.²⁴ Beaucoup de ces vice-présidents occupent ou ont occupé des postes importants au sein de la GAS ou d'autres structures sportives étatiques¹⁸, renforçant davantage les liens institutionnels. Des présidents honoraires ont également été nommés par le passé, tels que Li Menghua, He Zhenliang et Yuan Weimin²¹, bien que cette information puisse nécessiter une actualisation.

Bien que les documents disponibles ne détaillent pas la composition exacte d'un Conseil Exécutif ou la structure des commissions spécifiques au sein du CNO chinois²⁴, leur existence est très probable, par analogie avec la structure habituelle des CNO²⁷ et les exemples de comités fonctionnels observés dans des organisations sportives similaires en Chine (comme les sous-comités de la Fédération Chinoise de Volleyball²²) ou lors de l'organisation d'événements majeurs (Comité de Coordination de l'Héritage de Pékin 2022³⁵). La mention d'une section "Marketing" sur le site web du CNO²⁴ suggère également l'existence probable d'une commission ou d'un département dédié à ces activités. La gouvernance interne est encadrée par la Loi sur le Sport de la RPC³⁶ et doit se conformer aux principes de la Charte Olympique²⁸ et potentiellement aux statuts d'organisations régionales comme le Conseil Olympique d'Asie (OCA).⁴⁰

C. Relations avec les Parties Prenantes : Naviguer entre Contrôle Étatique et Obligations Internationales

Les relations du CNO chinois avec ses parties prenantes sont dominées par son lien intrinsèque avec l'État, exercé principalement par l'intermédiaire de la GAS. Comme mentionné précédemment, la GAS administre le CNO⁵, et les politiques étatiques, telles que les Plans Quinquennaux et la stratégie olympique nationale, dictent largement ses orientations et actions.⁶ Le CNO fonctionne comme l'interface officielle et unique de la Chine pour toutes les affaires olympiques.²¹

Au niveau international, le CNO interagit directement avec le CIO²¹, le Conseil Olympique d'Asie (OCA)²¹, et les CNO des autres pays.²¹ Ces interactions comprennent la participation aux réunions, la représentation de la Chine dans les instances internationales, et la coopération bilatérale, comme en témoignent les échanges mentionnés avec le Comité Olympique de Chinese Taipei²⁴ (bien que les exemples détaillés de coopération proviennent du CTOC lui-même⁴¹). Le CNO joue un rôle essentiel dans la coordination avec les comités d'organisation locaux lorsque la Chine accueille des Jeux Olympiques ou d'autres événements majeurs sous l'égide

du CIO ou de l'OCA (par exemple, le BOCOG pour Pékin 2008 et 2022 ⁶).

Sur le plan national, le CNO est lié à l'ACSF et aux Associations Sportives Nationales (NSAs) spécifiques à chaque sport. Cependant, la structure hiérarchique place la GAS au sommet, administrant à la fois le CNO et l'ACSF, cette dernière étant probablement l'organe de gestion directe des NSAs.⁶ Le CNO collabore également avec d'autres entités impliquées dans l'organisation des Jeux, comme la Fédération Chinoise des Personnes Handicapées pour les Jeux Paralympiques.³⁵ La relation est donc complexe, le CNO agissant comme le représentant olympique officiel tout en étant intégré dans une structure administrative étatique plus large dirigée par la GAS.

D. Modèle Économique et Ressources Financières

Le modèle économique du CNO chinois s'inscrit dans le cadre plus large du financement du système sportif national. Les sources de revenus sont diversifiées et proviennent à la fois de fonds publics et de sources commerciales.⁴

1. Financement Public :

- **Budget Gouvernemental** : Des allocations budgétaires directes de l'État (central et potentiellement provincial), transitant probablement via la GAS, constituent une source de financement, notamment pour couvrir les dépenses de personnel et soutenir les objectifs stratégiques comme la "gloire olympique" ou les sports à faible potentiel commercial.¹³ Bien que son importance relative puisse diminuer avec la commercialisation ⁴, le budget public reste une ressource fondamentale.¹³ Les dépenses sportives du gouvernement en 2023 s'élevaient à 23.3 milliards de ¥ (environ 3.2 milliards USD).⁷
- **Loterie Sportive Nationale** : Introduite en 1994, la loterie sportive est devenue une source de financement supplémentaire majeure pour le système sportif chinois.⁷ Une part significative des revenus de la loterie est allouée au développement du sport, répartie entre le sport d'élite ("Olympic Glory project") et le sport de masse ("Fitness for All project") selon des règlements définis par la GAS.¹³ En 2004, par exemple, 1.19 milliard de yuans ont été alloués au sport d'élite et 1.75 milliard au sport de masse via la loterie.¹³ Ces fonds soutiennent l'organisation d'événements majeurs (y compris les Jeux Olympiques et Asiatiques), les campagnes nationales de fitness et la construction d'infrastructures.⁷ Ce mécanisme fournit une source de revenus substantielle et dédiée, bien que dépendante des ventes de loterie et potentiellement sujette aux fluctuations du marché et aux considérations

sociales liées aux jeux d'argent.⁴³

2. **Financement du Mouvement Olympique :**

- **Contributions du CIO :** Comme tous les CNO, le CNO chinois bénéficie des programmes de redistribution du CIO. Cela inclut une part des revenus générés par la vente des droits de diffusion télévisée et les partenariats marketing mondiaux (programme TOP).⁴² Le CIO apporte également un soutien financier direct substantiel aux Comités d'Organisation des Jeux Olympiques (OCOGs) accueillis dans le pays.⁴² De plus, le CIO peut allouer des fonds spécifiques, comme la décision de verser sa part de l'excédent budgétaire des Jeux d'Hiver de Pékin 2022 (10.4 millions USD sur un excédent total de 52 millions USD) au CNO chinois pour soutenir l'héritage des Jeux et le développement du sport, notamment chez les jeunes.⁴² Le CIO redistribue plus de 90 % de ses revenus au mouvement sportif mondial, soit l'équivalent de 4.2 millions USD par jour.⁴⁵

3. **Revenus Commerciaux :**

- **Marketing et Parrainages :** Le CNO développe ses propres activités marketing, comme l'indique une section dédiée sur son site web.²⁴ Les revenus commerciaux et les parrainages sont une source de financement de plus en plus importante pour l'ensemble du système sportif chinois.⁴ Le gouvernement encourage activement les entités sportives à exploiter leurs ressources commerciales pour s'autofinancer et soutenir le système.¹³
- **Partenaires TOP :** Le programme TOP (The Olympic Partner) du CIO, qui regroupe les plus grands sponsors mondiaux des Jeux Olympiques, génère des revenus considérables redistribués en partie aux CNO.⁴⁴ Plusieurs entreprises chinoises sont devenues des partenaires TOP, comme Alibaba (services cloud et e-commerce)⁴⁶ et Mengniu Dairy (produits laitiers, en partenariat conjoint avec Coca-Cola).⁴⁸ D'autres partenaires TOP mondiaux (comme Intel, Omega, Visa, etc.) activent également leurs partenariats sur le marché chinois.⁴⁶ Récemment, TCL est devenu partenaire TOP pour l'équipement audiovisuel domestique jusqu'en 2032.⁵¹ Ces partenariats contribuent indirectement au financement du CNO via les redistributions du CIO et directement par les activations marketing en Chine.

Bien que les documents disponibles ne fournissent pas de budget détaillé spécifique au CNO chinois, il est clair que son modèle économique repose sur une combinaison de subventions publiques (directes et via la loterie), de financements issus du Mouvement Olympique international, et de revenus commerciaux croissants issus de ses propres activités de marketing et des retombées des partenariats globaux.

IV. Les Clubs Sportifs en Chine : Opérations et Écosystème

A. Missions Diverses : Des Académies d'Élite aux Clubs Récréatifs et Professionnels

Le paysage des clubs sportifs en Chine est hétérogène, reflétant la diversité des objectifs poursuivis par le système sportif national. On peut distinguer plusieurs catégories principales de clubs :

1. **Institutions d'Élite et Académies Sportives** : Intégrées dans le système pyramidal de formation du Juguo Tizhi ¹², ces structures (écoles de sport provinciales, académies sportives provinciales, écoles de sport à temps partiel) ont pour mission principale l'identification, la formation et le développement des jeunes talents destinés à alimenter les équipes provinciales et nationales, en vue des compétitions nationales (comme les Jeux Nationaux de Chine) et internationales (Jeux Asiatiques, Jeux Olympiques).⁵ Elles sont souvent gérées directement par les bureaux sportifs provinciaux.⁶
2. **Clubs Professionnels** : Apparus suite à la professionnalisation initiée en 1994 ¹, ces clubs opèrent principalement dans les sports les plus médiatisés comme le football (Chinese Super League - CSL), le basketball (Chinese Basketball Association - CBA), mais aussi le volleyball, le tennis de table, etc..¹ Leur mission est double : la compétition au plus haut niveau national et la recherche de succès commercial à travers les résultats sportifs, la vente de droits TV, le sponsoring, le merchandising et la billetterie.¹
3. **Clubs Récréatifs et Amateurs** : Très populaires pour des sports comme le badminton, le tennis de table, le football, le basketball ou la course à pied ¹, ces clubs répondent à la demande croissante de pratique sportive de loisir de la population. Leur mission est de fournir des opportunités de pratique régulière, de socialisation et de bien-être.¹⁴ Ils peuvent être organisés de manière informelle, rattachés à des entreprises, des communautés ou des établissements d'enseignement.¹
4. **Clubs Universitaires** : Les universités chinoises disposent souvent d'installations sportives importantes et hébergent de nombreux clubs sportifs étudiants, offrant une large gamme d'activités allant du loisir à la compétition inter-universitaire.¹⁴ Leur mission est d'enrichir l'expérience étudiante, de promouvoir la santé et de développer des compétences personnelles et sociales.¹⁴
5. **Clubs et Liges de Jeunes (hors élite)** : Le développement de clubs et de ligues pour les jeunes en dehors du système d'élite formel est également encouragé, notamment dans le cadre de plans de développement spécifiques à

certaines sports (comme le plan pour le football ⁵⁶ ou les initiatives dans les sports d'hiver ⁵⁷). La Ligue de Hockey sur Glace Junior de Pékin est citée comme la plus grande d'Asie.⁵⁷ Leur mission est d'élargir la base de participation et de potentiellement identifier des talents.

Cette diversité de missions reflète les objectifs multiples du gouvernement : performance d'élite, santé publique, développement de l'industrie sportive et cohésion sociale.

B. Modèles de Gouvernance : Variations selon les Types de Clubs et les Sports

La structure de gouvernance des clubs sportifs en Chine varie considérablement en fonction de leur type et du sport concerné.

- Les **académies d'élite** et les écoles de sport intégrées au système national sont typiquement des **structures étatiques**, gérées et financées par les bureaux sportifs provinciaux ou municipaux, sous la supervision générale de la GAS.⁵ Leur gouvernance est donc alignée sur celle de l'administration publique.
- Les **clubs professionnels**, en particulier dans des ligues comme la CSL (football) ou la CBA (basketball), fonctionnent souvent comme des **entreprises privées**.¹ Beaucoup sont détenus par de grands groupes industriels ou commerciaux, notamment dans le secteur immobilier pour le football.²⁶ Leur gouvernance s'apparente donc à celle d'une entreprise, avec un conseil d'administration ou une direction responsable devant les propriétaires/investisseurs. Cependant, l'influence de l'association sportive nationale (par exemple, la Chinese Football Association - CFA) et de la GAS reste significative, notamment à travers la réglementation des ligues, les règles de transfert, ou les plafonds d'investissement.⁵⁸ Le modèle de gouvernance peut chercher à équilibrer les intérêts économiques des propriétaires avec les objectifs sportifs et réglementaires.⁵
- Les **clubs amateurs et récréatifs** ont probablement des **structures de gouvernance plus simples et plus informelles**, potentiellement basées sur le volontariat, ou intégrées dans des structures existantes comme les écoles, les universités ¹⁴ ou les comités de quartier.
- Les **clubs universitaires** sont généralement gérés par les départements des sports ou les associations étudiantes des universités.¹⁴

Au niveau supérieur, les **Associations Sportives Nationales (NSAs)** ou les **Centres Nationaux de Gestion du Sport (NSMCs)**, supervisés par la GAS (et potentiellement

l'ACSF), jouent un rôle de régulation et de coordination pour chaque discipline sportive.⁶ Ils organisent les championnats nationaux, gèrent les équipes nationales et interagissent avec les clubs relevant de leur compétence.²² Par exemple, la Fédération Chinoise de Volleyball (CVA) possède un Comité Représentatif des Membres comme organe décisionnel suprême et un Comité Exécutif pour les affaires courantes, ainsi que huit sous-comités opérationnels.²²

L'ensemble du système est encadré par la **Loi sur le Sport de la République Populaire de Chine** ⁵, qui établit les principes généraux de gestion du secteur sportif et donne autorité aux gouvernements locaux pour édicter leurs propres règles.⁵ Cependant, des critiques persistent quant à l'imperfection du système législatif sportif et aux conflits potentiels entre la gestion administrative et la gestion sportive proprement dite.¹⁵ Des efforts sont faits pour améliorer la gouvernance, comme le montrent les initiatives à Hong Kong visant à renforcer la transparence et la responsabilité des NSAs via des codes de gouvernance ⁵⁹, mais les informations sur des initiatives similaires et leur application effective en Chine continentale sont limitées dans les sources fournies.

C. Échelle et Participation : Estimation du Nombre de Clubs et de Membres/Licenciés

Quantifier précisément le nombre de clubs sportifs et de membres/licenciés à travers la Chine est difficile sur la base des informations disponibles. Cependant, plusieurs indicateurs donnent une idée de l'échelle massive du secteur sportif et de la participation :

- **Infrastructures Sportives** : Le nombre de sites et installations sportives a connu une croissance exponentielle. Fin 2021, on comptait 3.97 millions d'installations couvrant 3.41 milliards de m².⁶³ Fin 2023, ce chiffre atteignait près de 4.6 millions de sites pour 4.07 milliards de m².⁶⁴ L'objectif est d'atteindre 283 000 stades d'ici 2025 ⁶⁵, bien que ce chiffre semble en contradiction avec les totaux plus élevés déjà rapportés. La surface d'installations sportives par habitant est passée à 2.41 m² fin 2021 ⁶³ et 2.89 m² fin 2023.⁶⁴ Les types d'installations les plus nombreux sont les terrains de basketball (plus d'1 million), les équipements de fitness en extérieur (environ 871 000) et les tables de ping-pong (environ 835 000).⁶⁶
- **Participation Sportive** : Le gouvernement vise à augmenter la part de la population participant régulièrement à une activité physique. Ce taux était de plus de 37% (plus de 500 millions de personnes) en 2020/2021/2023 ⁶³, avec un objectif de 38.5% d'ici 2025.⁷ Plus de 100 millions de personnes participent à des

événements sportifs chaque année.⁶³ La participation aux sports d'hiver a explosé suite aux JO de Pékin 2022, avec plus de 346 millions de Chinois s'y étant engagés depuis 2015.⁴⁵ Cependant, la participation des jeunes, bien qu'en amélioration, reste un défi, notamment pour le sport organisé en dehors de l'école.⁶⁸

- **Organisations et Encadrement** : La Chine comptait plus de 48 000 organisations sportives fin 2021.⁶³ Le nombre d'instructeurs sportifs certifiés dépassait 2.7 millions à la même date.⁶³
- **Fitness Commercial** : Le secteur du fitness commercial est important. Fin 2023, on dénombrait environ 117 000 installations de fitness de divers types, avec 69.75 millions de membres payants.⁶⁹
- **Industrie Sportive** : La valeur totale de l'industrie sportive était estimée à 2.7 trillions de yuans en 2020² et révisée à 3.67 trillions de yuans pour 2023.⁷⁰ L'objectif est d'atteindre 5 trillions de yuans d'ici 2025.² Le nombre d'entreprises liées au sport dépassait les 11 millions en 2023.⁶⁷

Tableau 1 : Indicateurs Clés de la Participation et des Infrastructures Sportives en Chine (Statistiques Sélectionnées)

Indicateur	Donnée	Année/Source(s)
Population participant régulièrement à l'exercice	> 37.2% (> 500 millions)	2020 - 2023 ⁶³
Objectif de participation régulière	38.5%	2025 ⁷
Nombre total d'installations sportives	~4.6 millions	Fin 2023 ⁶⁴
Surface totale des installations sportives	4.07 milliards m ²	Fin 2023 ⁶⁴
Surface d'installations par habitant	2.89 m ²	Fin 2023 ⁶⁴

Nombre d'installations de fitness (commerciales)	~117 000	Fin 2023 ⁶⁹
Nombre de membres payants (fitness)	69.75 millions	Fin 2023 ⁶⁹
Nombre d'organisations sportives	> 48 000	Fin 2021 ⁶³
Participants aux sports d'hiver (depuis 2015)	> 346 millions	Jan 2022 ⁴⁵
Valeur de l'industrie sportive (production totale)	3.67 trillions ¥	2023 ⁷⁰
Objectif valeur industrie sportive	5 trillions ¥	2025 ²

Note : Les chiffres peuvent varier légèrement selon les sources et les méthodologies.

Ces chiffres illustrent l'ampleur de l'engagement gouvernemental et de l'intérêt populaire pour le sport, créant un vaste écosystème dans lequel évoluent les clubs sportifs. Bien que le nombre exact de clubs reste flou, l'infrastructure et la base de participants potentiels sont considérables. L'écart entre l'investissement massif dans les infrastructures ("hardware") et le développement parfois moins structuré des organisations de base ("software"), notamment pour le sport jeunesse non-élite ⁷, suggère un défi potentiel pour traduire pleinement cet investissement en participation organisée et durable pour tous.

D. Formes d'Adhésion et de Participation

Les modalités d'accès et de participation aux activités des clubs sportifs en Chine varient selon le type de structure :

- **Adhésion Payante** : Pour les clubs commerciaux, comme les salles de fitness ⁶⁹ ou les clubs de golf privés ⁷², l'adhésion payante est la norme. Cela implique généralement le paiement d'une cotisation initiale (souvent annuelle ou pour une période définie) pour obtenir le statut de membre et accéder aux installations et

services.⁷² Les tarifs peuvent être élevés, positionnant parfois ces clubs comme des services de luxe.⁷¹ Des formules variées peuvent exister, comme des cartes supplémentaires pour les conjoints et enfants.⁷² Ce modèle commercial a également généré des problèmes de protection des consommateurs, conduisant à des initiatives comme l'introduction d'une période de rétractation ("cooling-off period") de 7 jours pour les adhésions aux salles de sport dans certaines villes comme Shanghai ⁷⁴, et des préoccupations concernant des pratiques commerciales agressives ou des fermetures frauduleuses.⁷¹

- **Licences/Enregistrement** : Dans le système sportif d'élite, le concept d'"athlète enregistré" (registered athlete) prévaut. Cet enregistrement confère à l'athlète l'autorité de concourir au nom de son organisation ou de son équipe.¹² La majorité des élèves des écoles de sport provinciales sont ainsi enregistrés.¹²
- **Participation liée au statut** : Pour les clubs scolaires ou universitaires, la participation est généralement liée au statut d'élève ou d'étudiant de l'établissement.¹⁴
- **Accès Ponctuel / "Pay per play"** : Le gouvernement encourage également des modèles d'accès plus flexibles aux installations sportives, comme le "pay per play", où les individus peuvent utiliser les infrastructures en payant une somme modique pour une utilisation ponctuelle, favorisant ainsi une participation plus large.⁵⁶
- **Participation informelle** : De nombreux groupes amateurs peuvent fonctionner sans système d'adhésion formel, se réunissant de manière informelle pour pratiquer leur sport.¹

E. Dynamiques des Parties Prenantes : Interactions avec les Gouvernements Locaux/National, les Fédérations et les Investisseurs

Les clubs sportifs en Chine évoluent dans un réseau complexe de relations avec diverses parties prenantes externes :

- **Gouvernement (Central et Local)** : L'influence gouvernementale est omniprésente. La GAS définit le cadre politique et réglementaire national.³ Les gouvernements provinciaux et locaux (via leurs bureaux des sports) jouent un rôle crucial dans la gestion et le financement des équipes et académies d'élite régionales ⁶, la mise à disposition d'infrastructures publiques ⁷, l'octroi de subventions ou d'aides financières ⁹, et la régulation des activités sportives sur leur territoire.⁵ Les plans de développement locaux (par exemple, plans quinquennaux municipaux ⁷) influencent également le développement des clubs.
- **Associations/Fédérations Sportives Nationales (NSAs/NSMCs)** : Ces

organismes, supervisés par la GAS/ACSF, gèrent les aspects techniques et organisationnels de chaque sport.⁶ Ils organisent les ligues et championnats, établissent les règles, sélectionnent les équipes nationales et interagissent avec les clubs affiliés, exerçant ainsi une influence directe sur leur fonctionnement sportif.²²

- **Investisseurs et Propriétaires (Clubs Professionnels) :** Dans le sport professionnel, les investisseurs privés et les entreprises propriétaires jouent un rôle majeur.²⁶ Comme mentionné, les entreprises immobilières ont été des acteurs dominants dans le football chinois.⁵² Ces investisseurs fournissent des ressources financières substantielles mais peuvent aussi influencer les décisions stratégiques et opérationnelles des clubs. Leur engagement peut être lié non seulement aux performances sportives mais aussi à des objectifs d'image de marque ou à d'autres intérêts commerciaux de l'entreprise mère.²⁶ Cette dépendance a conduit le gouvernement à imposer des limites aux investissements externes dans les clubs locaux, visant à prévenir une dépendance financière excessive et peut-être à encourager une gestion plus durable.⁵⁸ Cette forte dépendance vis-à-vis d'industries spécifiques (comme l'immobilier) rend les clubs vulnérables aux cycles économiques et aux changements politiques affectant ces secteurs, créant une instabilité financière systémique qui entrave le développement basé sur une gestion saine et des revenus autonomes.⁵²
- **Sponsors :** Les entreprises sponsors sont une source de revenus essentielle, en particulier pour les clubs professionnels et les événements.¹³
- **Communauté Locale et Fans :** Bien que moins documentée dans les sources fournies, l'interaction avec la communauté locale et les supporters est une dimension importante, surtout pour les clubs ayant une forte implantation territoriale.

F. Modèles Économiques et Mécanismes de Financement

Les modèles économiques et les sources de financement des clubs sportifs chinois sont variés et dépendent largement de leur nature et de leurs objectifs :

1. Financement Public (État et Loterie) :

- Les **subventions gouvernementales** (centrales et locales) restent une source de financement cruciale, en particulier pour le système de formation d'élite (académies, écoles de sport).² Elles peuvent couvrir les frais de fonctionnement, les salaires du personnel, les infrastructures et les programmes de développement.⁹ Le gouvernement peut aussi offrir des

incitations fiscales aux entreprises du secteur sportif.⁵⁸ Un soutien financier renforcé est prévu pour les infrastructures, les sites sportifs, et les sports d'hiver.⁷⁵

- Les **fonds de la loterie sportive** nationale contribuent indirectement au financement des clubs en finançant la construction et l'entretien d'installations sportives accessibles ⁷, ainsi que des programmes de fitness nationaux et des événements sportifs.¹³

2. Revenus Commerciaux (Principalement pour les Clubs Professionnels) :

- **Investissement des Propriétaires/Actionnaires** : Pour les clubs professionnels détenus par des entreprises, l'injection de capital par les propriétaires est une source majeure de financement, couvrant souvent des déficits d'exploitation importants.²⁶ Comme vu précédemment, cet investissement est souvent lié aux intérêts plus larges de l'entreprise mère et soumis à des plafonds réglementaires.⁵²
- **Parrainage (Sponsoring)** : Les contrats de sponsoring avec des entreprises cherchant à associer leur image au club ou à la ligue sont une source de revenus vitale.¹³ Le gouvernement encourage les unités sportives à exploiter leurs ressources commerciales.¹³
- **Droits de Diffusion** : La vente des droits de retransmission télévisée des matchs des ligues professionnelles (comme la CSL ou la CBA) représente une part significative des revenus, bien que les montants spécifiques ne soient pas détaillés dans les sources fournies.
- **Billetterie (Ticketing)** : La vente de billets pour assister aux matchs et événements est une source de revenus directe.⁴⁴
- **Merchandising et Licences** : La vente de produits dérivés (maillots, écharpes, etc.) et l'octroi de licences commerciales contribuent également aux revenus.⁴⁴

3. Cotisations des Membres :

- Pour les clubs privés comme les salles de fitness ou les clubs de golf, les **cotisations payées par les membres** constituent la principale source de revenus.⁶⁹

4. Autres Sources :

- Le **crowdfunding (financement participatif)** est un modèle émergent, potentiellement applicable en Chine pour des individus ou de petits groupes sportifs, sous forme de dons ou de récompenses.⁷⁶
- Les revenus issus d'activités spécifiques (stages, cours payants, location d'installations).

Tableau 2 : Principales Sources de Financement des Clubs Sportifs en Chine (Illustratif)

Source de Financement	Académie d'Élite (État)	Club de Ligue Pro (Privé/Mixte)	Club Récréatif / Salle de Fitness (Privé)
Budget Gouvernemental (Central/Local)	Très pertinent	Possible (subventions ciblées)	Peu pertinent
Fonds de la Loterie Sportive	Indirect (Installations)	Indirect (Installations/Événements)	Indirect (Installations)
Investissement des Propriétaires	Non applicable	Très pertinent	Très pertinent (si structure d'entreprise)
Parrainage (Sponsoring)	Peu pertinent	Très pertinent	Pertinent
Droits de Diffusion	Non applicable	Très pertinent	Non applicable
Billetterie (Ticketing)	Non applicable	Pertinent	Peu pertinent
Merchandising / Licences	Peu pertinent	Pertinent	Peu pertinent
Cotisations des Membres	Non applicable	Peu pertinent	Très pertinent
Crowdfunding / Autres	Possible (projets spéc.)	Possible (projets spéc.)	Possible

Note : La pertinence est indicative et peut varier selon les clubs et les sports.

Le modèle économique des clubs chinois est donc un mélange complexe de financement public hérité du système planifié et de mécanismes de marché introduits avec les réformes. La viabilité financière, en particulier pour les clubs professionnels, reste un défi majeur, souvent dépendant d'investissements externes massifs dont la durabilité est incertaine.²⁶ La diversification des revenus et une gestion plus rigoureuse apparaissent comme des nécessités pour assurer la stabilité à long terme.

V. Synthèse : Caractéristiques Clés et Tendances de l'Organisation du Sport en Chine

L'analyse de la structure administrative, du Comité National Olympique et des clubs sportifs révèle plusieurs caractéristiques dominantes et tendances clés de l'organisation du sport en Chine :

1. **Contrôle Étatique Omniprésent** : L'Administration Générale du Sport (GAS) demeure l'acteur central, exerçant une autorité hiérarchique sur l'ensemble du système, y compris le CNO et l'ACSF.⁶ Cette structure assure l'alignement du secteur sportif sur les objectifs politiques nationaux définis par le gouvernement et le Parti Communiste.⁶
2. **Persistance du "Système National Intégral" (Juguo Tizhi)** : Malgré les réformes, ce système focalisé sur la production de champions olympiques par la concentration des ressources et une formation centralisée reste un pilier du sport d'élite.⁴ Son efficacité en termes de médailles est indéniable, mais il soulève des questions sur le développement à long terme et le bien-être des athlètes.⁵
3. **Accent Croissant sur le Sport de Masse** : Parallèlement à l'élite, une priorité politique majeure est accordée à la promotion de l'activité physique pour tous ("National Fitness") pour des raisons de santé publique et de cohésion sociale.⁷ Cela se traduit par des investissements massifs dans les infrastructures sportives publiques⁷ et des objectifs ambitieux de participation.⁹
4. **Commercialisation et Forces du Marché** : Depuis les années 1990, le sport chinois s'est ouvert aux mécanismes de marché.¹ La professionnalisation des ligues, l'émergence d'une industrie sportive dynamique (visant 5 trillions de yuans d'ici 2025⁵⁶), la diversification des sources de financement (sponsoring, investissements privés, loterie) et la croissance de la consommation sportive⁶⁷ témoignent de cette tendance.⁴
5. **Interaction Complexe des Acteurs** : Le système fonctionne à travers une interaction constante entre le gouvernement central (GAS), les autorités locales,

les organisations sportives (CNO, ACSF, NSAs/NSMCs), les clubs (étatiques, professionnels, amateurs) et les entités commerciales (propriétaires, sponsors).⁶

6. **Système à Double Voie** : Le sport chinois semble opérer sur deux voies parallèles mais interconnectées. D'une part, une voie élite très structurée, financée par l'État et axée sur la performance internationale (Juguo Tizhi). D'autre part, une voie de masse et d'industrie, encouragée par l'État via des politiques et des investissements en infrastructure, mais de plus en plus mue par des logiques de marché et de consommation.⁴ La GAS supervise les deux, et des sources de financement comme la loterie les alimentent conjointement ¹³, mais leurs logiques opérationnelles primaires diffèrent. La gestion de cette dualité, avec ses potentiels conflits d'allocation de ressources ou d'objectifs, représente un défi central pour l'administration sportive chinoise.
7. **Tendances Clés** : Les tendances observées incluent la poursuite des investissements massifs en **infrastructure** ⁹, la **diversification continue des sources de financement** au-delà du budget direct de l'État ⁷, des efforts (bien que peu documentés pour la Chine continentale) pour améliorer la **gouvernance** ¹⁵, un **marché de la consommation sportive** en plein essor ⁶⁷, et l'utilisation croissante de la **technologie** dans le sport.⁵⁶

La caractéristique fondamentale reste la tension dynamique entre la direction stratégique imposée par l'État et l'influence croissante des mécanismes de marché. Le gouvernement cherche à utiliser les outils du marché pour atteindre ses objectifs (financement, développement industriel, soft power) tout en maintenant un contrôle politique et administratif global.²

VI. Conclusion

L'organisation du sport en Chine est un système unique et en pleine mutation, caractérisé par une structure administrative fortement centralisée sous l'égide de l'Administration Générale du Sport (GAS). La GAS maintient une influence déterminante sur l'ensemble du secteur, y compris sur le Comité National Olympique chinois (CNO), qui fonctionne à la fois comme le représentant du pays auprès du Mouvement Olympique international et comme un instrument des politiques sportives nationales. Le modèle de développement d'élite, le "système national intégral", continue de jouer un rôle prépondérant dans la quête de succès internationaux, coexistant avec une ambition croissante de promouvoir le sport pour tous et de développer une industrie sportive économiquement significative.

Les clubs sportifs, d'une grande diversité allant des académies étatiques aux franchises professionnelles privées et aux groupes de loisirs, opèrent dans cet environnement complexe. Leurs modèles de gouvernance et de financement reflètent cette dualité, combinant des subventions publiques et des fonds de loterie avec des revenus commerciaux croissants issus d'investissements, de parrainages et de cotisations. Cependant, la dépendance de certains secteurs professionnels vis-à-vis d'investissements externes massifs et parfois volatils pose des défis de durabilité.

En définitive, le sport en Chine est un domaine où les objectifs politiques de prestige national et de santé publique s'entremêlent avec les dynamiques économiques de la commercialisation et de la consommation. La capacité de l'État à naviguer cette complexité, en équilibrant le contrôle direct avec l'encouragement des initiatives de marché tout en améliorant la gouvernance et en assurant un développement plus équilibré entre l'élite et la masse, déterminera la trajectoire future de ce secteur vital et en pleine expansion. L'écosystème sportif chinois reste un terrain d'observation fascinant de l'interaction entre la planification étatique et les forces du marché dans un contexte unique.

Sources des citations

1. Sport in China - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_China
2. China View: Beijing's Booming Sports Sector Fraught With Deep Dilemmas, consulté le avril 18, 2025, <https://www.moderntreatise.com/asia-pacific/2024/12/2/china-view-beijings-booming-sports-sector-fraught-with-deep-dilemmas>
3. The Changing National and Political Role of Chinese Sports 1949–2016, consulté le avril 18, 2025, <https://www.asianstudies.org/publications/ea/archives/the-changing-national-and-political-role-of-chinese-sports-1949-2016/>
4. On a State-Sponsored Sport System in China - PMC - PubMed Central, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC4853003/>
5. Sport in China heavily influenced by government - Human Kinetics Canada, consulté le avril 18, 2025, <https://canada.humankinetics.com/blogs/excerpt/sport-in-china-heavily-influenced-by-government>
6. China's centralized sports structure | Download Scientific Diagram - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Chinas-centralized-sports-structure_fig1_233447579
7. China - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 18, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/china>
8. Youth Sport Participation Grade F WHAT WE LIKE - The Aspen Institute, consulté

- le avril 18, 2025, <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2023/10/worldsportsystemsfullfinal-china.pdf>
9. Configuration path analysis of Chinese government sports expenditure promoting national participation in physical activity - PMC - PubMed Central, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11917493/>
 10. General Administration of Sport of China - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/General_Administration_of_Sport_of_China
 11. projectplay.org, consulté le avril 18, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/china#:~:text=In%20China%2C%20the%20General%20Administration,the%20All%2DChina%20Sports%20Federation.>
 12. Governance structure of elite sport training in China. Source: based on... - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Governance-structure-of-elite-sport-training-in-China-Source-based-on-Ma-and-Kurscheidt_fig1_350669452
 13. Sources of Income for the Chinese Sport System - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Sources-of-Income-for-the-Chinese-Sport-System_fig6_233447579
 14. Sports and Club Activities - Xi'an Jiaotong-Liverpool University, consulté le avril 18, 2025, <https://www.xjtlu.edu.cn/en/campus-life/sports-and-activities>
 15. The Dilemma and Path of China's Sports Management System in the New Era, consulté le avril 18, 2025, <https://jeti.thewsu.org/index.php/cieti/article/download/110/74>
 16. General Administration of Sport of China, consulté le avril 18, 2025, https://english.www.gov.cn/state_council/2014/09/09/content_281474986284050.htm
 17. China State General Sports Administration- Chinaculture.org, consulté le avril 18, 2025, http://en.chinaculture.org/library/2008-01/16/content_127447.htm
 18. Chinese Olympic Committee - ANOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/chinese-olympic-committee/16227>
 19. SCIO briefing on promoting high-quality development: General Administration of Sport of China | english.scio.gov.cn, consulté le avril 18, 2025, http://english.scio.gov.cn/pressroom/node_9013455.html
 20. China Administration of Sports for Persons with Disabilities - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/China_Administration_of_Sports_for_Persons_with_Disabilities
 21. Chinese Olympic Committee (COC) - ecph-china - Berkshire Publishing, consulté le avril 18, 2025, <https://www.berkshirepublishing.com/ecph-china/2017/12/27/chinese-olympic-committee-coc/>
 22. Sport governance in Chinese competitive and professional volleyball: review and prospect - Francis Academic Press, consulté le avril 18, 2025, <https://francispress.com/uploads/papers/a83cKtdk6ujNYq1S4MT2lZ5P2S0sr22p6750GrHz.pdf>
 23. Chinese Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025,

- https://en.wikipedia.org/wiki/Chinese_Olympic_Committee
24. Official Website of the Chinese Olympic Committee..., consulté le avril 18, 2025, <https://en.olympic.cn/>
 25. People's Republic of China - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/people-s-republic-of-china>
 26. The Economics of Sport in China: A Maturing Sector - OpenEdition Journals, consulté le avril 18, 2025, <https://journals.openedition.org/chinaperspectives/pdf/3293>
 27. National Olympic Committees (NOC) - Olympic Movement, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/national-olympic-committees>
 28. International Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/International_Olympic_Committee
 29. Xi Jinping Meets with IOC President Thomas Bach_Ministry of Foreign Affairs of the People's Republic of China, consulté le avril 18, 2025, https://www.mfa.gov.cn/eng/xw/zyxw/202502/t20250211_11552494.html
 30. News from the People's Republic of China National Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/people-s-republic-of-china>
 31. Pékin 2022, à l'affiche ! | CNOSF, consulté le avril 18, 2025, <https://cnosf.franceolympique.com/pekin-2022-laffiche>
 32. République populaire de Chine - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/republique-populaire-de-chine>
 33. Comité olympique chinois - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Comité%20olympique%20chinois>
 34. Republic of China at the Olympics - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Republic_of_China_at_the_Olympics
 35. Beijing 2022 announces legacy decision-making committee - Olympic News, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/beijing-2022-announces-legacy-decision-making-committee>
 36. SPORTS LAW OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA - Brill, consulté le avril 18, 2025, <https://brill.com/display/book/9789004480551/back-3.pdf>
 37. Law of the People's Republic of China on Physical Culture and Sport - AsianLII, consulté le avril 18, 2025, <http://www.asianlii.org/cn/legis/cen/laws/pcas277/>
 38. Law of the People's Republic of China on Physical Culture and Sports - laws, consulté le avril 18, 2025, http://www.npc.gov.cn/zgrdw/englishnpc/Law/2007-12/12/content_1383721.htm
 39. Law of the People's Republic of China on Sports, consulté le avril 18, 2025, http://en.npc.gov.cn.cdurl.cn/2022-06/24/c_1000608.htm
 40. CONSTITUTION AND RULES - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, https://www.olympics.com/athlete365/app/uploads/2022/11/OCA_CONSTITUTION_AND_RULES_19052022.pdf
 41. Actualités du Comité National Olympique du Chinese Taipei - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/cno-news/chinese-taipei>

42. Beijing 2022 organizing committee reports surplus of 52 million dollars, consulté le avril 18, 2025, https://english.www.gov.cn/news/202305/06/content_WS6456549cc6d03ffcca6ecde4.html
43. In quest of China sports lottery development path to common prosperity in 2035 - PMC, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10817225/>
44. OLYMPIC MARKETING FACT FILE 2024 EDITION, consulté le avril 18, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Fact-File.pdf>
45. IOC donates USD 10.4 million share of Beijing 2022 surplus to support Games' legacy, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/ioc-donates-usd-10-4-million-share-of-beijing-2022-surplus-to-support-games-legacy>
46. 2022 Beijing Olympic Winter Games: How is China Managing Hosting Costs?, consulté le avril 18, 2025, <https://www.china-briefing.com/news/commercial-investments-in-the-beijing-olympic-winter-games-a-look-at-the-sponsors-private-sector-participation/>
47. China: Olympics Sponsors in Spotlight as Games Loom - Human Rights Watch, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hrw.org/news/2021/11/12/china-olympics-sponsors-spotlight-games-loom>
48. Olympic Sponsors List: These Are the Sponsors of Paris 2024 - ISPO.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ispo.com/en/markets/sponsors-olympic-games-these-are-olympic-funders>
49. How have the Paris Olympics 2024 impacted China's economy and sports industry? - Focus, consulté le avril 18, 2025, <https://focus.cbbc.org/how-have-the-paris-olympics-2024-impacted-chinas-economy-and-sports-industry/>
50. The IOC, The Coca-Cola Company and China Mengniu Dairy Company Ltd announce Joint Worldwide Olympic Partnership to 2032 - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://olympics.com/ioc/news/the-ioc-the-coca-cola-company-and-china-mengniu-dairy-company-ltd-announce-joint-worldwide-olympic-partnership-to-2032>
51. IOC finds Olympic sponsor in China through 2032 to replace Panasonic of Japan, consulté le avril 18, 2025, <https://m.economictimes.com/news/sports/ioc-finds-olympic-sponsor-in-china-through-2032-to-replace-panasonic-of-japan/articleshow/118419039.cms>
52. Association between evergrande FC's club debt and Chinese super league's profitability from 2014 to 2019 - Frontiers, consulté le avril 18, 2025, <https://www.frontiersin.org/journals/sports-and-active-living/articles/10.3389/fspor.2023.1095250/full>
53. Sports in China - Teaching English In China - Reach to Teach Recruiting, consulté le avril 18, 2025, <https://www.reachtoteachrecruiting.com/guide-to-china-sports.html>

54. What are the 5 most popular sports in China? - STATSCORE, consulté le avril 18, 2025, <https://www.statscore.com/market-research/what-are-the-5-most-popular-sports-in-china/>
55. These are the most popular sports in China - ISPO.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ispo.com/en/news/markets/these-are-most-popular-sports-china>
56. Unveiling China's Sporting Renaissance: A Tech-Driven Journey towards a Healthy Nation, consulté le avril 18, 2025, <https://pixellot.tv/blog/unveiling-chinas-sporting-renaissance-a-tech-driven-journey-towards-a-healthy-nation/>
57. Facts and figures: How Beijing 2022 is transforming winter sport in China - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://olympics.com/ioc/news/facts-and-figures-how-beijing-2022-is-transforming-winter-sport-in-china>
58. Opportunity for Big Growth in China's Sports Industry, consulté le avril 18, 2025, <https://www.china-briefing.com/news/opportunity-big-growth-chinas-sports-industry/>
59. Sports Federation and Olympic Committee of Hong Kong, China - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sports_Federation_and_Olympic_Committee_of_Hong_Kong,_China
60. Code of governance - Sports Federation & Olympic Committee of Hong Kong, China, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hkolympic.org/wp-content/uploads/2024/11/2024-11-20-Code-of-Governance-FINAL.pdf>
61. The Sports Federation and Olympic Committee of Hong Kong, China introduces governance code to enhance transparency - Dimsum Daily, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dimsumdaily.hk/the-sports-federation-and-olympic-committee-of-hong-kong-china-introduces-governance-code-to-enhance-transparency/>
62. BY-LAWS OF THE SPORTS FEDERATION & OLYMPIC COMMITTEE OF HONG KONG, CHINA, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hkolympic.org/wp-content/uploads/2023/02/By-laws-of-SFOC-last-updated-on-14-Feb-2023.pdf>
63. A sports power and physically fit nation - Chinadaily.com.cn, consulté le avril 18, 2025, <https://global.chinadaily.com.cn/a/202210/22/WS63534086a310fd2b29e7de72.html>
64. China sees surging sports enthusiasm, consulté le avril 18, 2025, https://english.www.gov.cn/news/202408/29/content_WS66cfbf0bc6d0868f4e8ea4f7.html
65. Unveiling China's Sporting Renaissance: A Tech-Driven Journey towards a Healthy Nation, consulté le avril 18, 2025, <https://www.pixellot.tv/blog/unveiling-chinas-sporting-renaissance-a-tech-driven-journey-towards-a-healthy-nation/>
66. The youth sports market in China - Daxue Consulting, consulté le avril 18, 2025, <https://daxueconsulting.com/wp-content/uploads/2021/12/China-Youth-Sports-Report-by-daxue-consulting.pdf>
67. China's sports economy thrives as public enthusiasm soars- Tsinghua University,

- consulté le avril 18, 2025, <https://www.tsinghua.edu.cn/en/info/1320/12401.htm>
68. Results from the China 2022 report card on physical activity for children and adolescents, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9634471/>
69. Letter from China: Chinese sports industry poised to flourish as fitness passion grows, consulté le avril 18, 2025, <https://english.news.cn/20240322/a2aec29d75a54d35858c3ad20c965d40/c.html>
70. Announcement on Total Scale and Value-added Data of National Sports Industry in 2023, consulté le avril 18, 2025, https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202501/t20250108_1958161.html
71. I'm surprised how expensive gyms are in China : r/chinalife - Reddit, consulté le avril 18, 2025, https://www.reddit.com/r/chinalife/comments/15q0alq/im_surprised_how_expensive_gyms_are_in_china/
72. Membership, consulté le avril 18, 2025, <https://www.missionhillschina.com/en/golf-membership/>
73. Research on Retail Paid Membership in China and the United States - Splio, consulté le avril 18, 2025, https://splio.com/wp-content/uploads/2019/06/research_retail_paid_membership_eo_splio.pdf
74. Shanghai introduces 7-day cooling-off period for gym membership purchases - China Daily, consulté le avril 18, 2025, <https://www.chinadaily.com.cn/a/202012/31/WS5fed2737a31024ad0ba9fb9e.html>
75. China to reinforce financial support for sports industry, consulté le avril 18, 2025, https://english.www.gov.cn/news/202504/11/content_WS67f90732c6d0868f4e8f19ac.html
76. The Analysis on Applicability of Sports Crowdfunding Models in China - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/366485563_The_Analysis_on_Applicability_of_Sports_Crowdfunding_Models_in_China



Hémotion®

Permet aux sportifs de réagir à une blessure en temps réel grâce à des kits de premiers secours intelligents.

[En savoir plus](#) →



I-Percut

Housse de frappe connectée, installée en quelques secondes sur un sac de frappe traditionnel.

[En savoir plus](#) →



Immersiv.io

Réinvente la fan expérience grâce à l'utilisation de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée.

[En savoir plus](#) →



Infl8

Technologie Air Solide, qui encapsule l'air sous pression pour des produits durables et performants.

[En savoir plus](#) →



IPA

Plateformes dédiées à la performance et à la gestion médicale du sport de haut niveau.

[En savoir plus](#) →



Izidoor

Solution SaaS qui a pour mission d'aider les écoles de sport outdoor (ski, rafting, voile, etc.) à passer enfin le cap du digital.

[En savoir plus](#) →



JOOKS

Application permettant de découvrir des villes dans le monde en courant, marchant, à vélo ou en fauteuil roulant.

[En savoir plus](#) →



JUST PLAY

Complexe sportif JUST PLAY est un lieu dédié à l'innovation technologique dans le domaine sportif.

[En savoir plus](#) →



Kinomap

Plateforme de partage de vidéos géolocalisées et de coaching interactif.

[En savoir plus](#) →



Kinvent

8 appareils connectés pour une kinésithérapie et une préparation physique optimisées par la donnée.

[En savoir plus](#) →



Kiomatch

Solution de billetterie interne des sponsors.

[En savoir plus](#) →



Kmoove

Solution transformant chaque mur en une plateforme éducative et sportive immersive sans objets connectés.

[En savoir plus](#) →

Rapport sur l'Organisation du Sport en Égypte : Comité National Olympique et Clubs Sportifs

Introduction

Contexte Général du Sport en Égypte

Le sport en Égypte transcende la simple activité de loisir pour devenir un vecteur socio-économique et un instrument de diplomatie de plus en plus affirmé.¹ Le pays nourrit l'ambition de s'établir comme un pôle sportif majeur dans la région Afrique et Moyen-Orient.² Cette ambition est soutenue par des succès sportifs notables, notamment les médailles remportées lors des Jeux Olympiques³, et par l'organisation réussie de compétitions internationales majeures, comme le Championnat du monde de handball.⁴ Ces éléments contribuent à la fierté nationale et s'inscrivent dans une politique d'influence régionale et internationale. L'engagement de l'État se manifeste également à travers la Vision Égypte 2030, qui intègre le secteur sportif dans ses objectifs de développement national.²

Acteurs Clés et Cadre Légal (Loi 71/2017)

L'écosystème sportif égyptien est structuré autour de plusieurs acteurs principaux. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) joue un rôle central de supervision et d'orientation stratégique. Le Comité National Olympique Égyptien (CNO) est l'organe faîtière du Mouvement Olympique national, responsable de la participation aux Jeux et de la promotion des valeurs olympiques. Les Fédérations Nationales (FN) assurent l'organisation et le développement de chaque discipline sportive. Les clubs sportifs, qu'ils soient publics, privés ou associatifs, constituent la base de la pratique sportive et de la formation des athlètes. S'y ajoutent des entités plus récentes comme le Centre Égyptien de Règlement et d'Arbitrage Sportif (ESASC), créé pour résoudre les litiges sportifs, et les entreprises de services sportifs, dont l'émergence témoigne de la professionnalisation et de la commercialisation croissantes du secteur.

Ce paysage est régi par la Loi sur le Sport n° 71 de 2017.¹⁰ Cette législation a été promulguée dans le but de moderniser le cadre réglementaire, de l'aligner sur les normes internationales, notamment la Charte Olympique, et d'organiser un secteur en pleine mutation, en particulier en ce qui concerne l'investissement et la gouvernance.

Objectifs et Structure du Rapport

Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive et précise de l'organisation du sport en Égypte, en se concentrant spécifiquement sur le Comité National Olympique et les

clubs sportifs. Il examinera en détail leurs missions, structures de gouvernance, relations avec les parties prenantes clés (notamment l'État et les instances internationales), ainsi que leurs modèles économiques et sources de financement.

Le rapport s'articulera en quatre parties principales :

1. Le cadre organisationnel et légal général du sport égyptien.
2. Une analyse approfondie du Comité National Olympique Égyptien (CNO).
3. Une étude détaillée des clubs sportifs en Égypte.
4. Une analyse stratégique incluant les défis majeurs et des recommandations pour les acteurs clés.

Partie 1 : Le Cadre Organisationnel et Légal du Sport Égyptien

1.1 Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) : Rôle et Stratégies

Rôle Central: Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS), actuellement dirigé par Dr. Ashraf Sobhy ⁷, est l'entité gouvernementale pivot pour la définition et la mise en œuvre de la politique sportive nationale. Ses priorités affichées comprennent la promotion de la pratique sportive au sein de la population égyptienne ⁷, le développement substantiel des infrastructures sportives à travers le pays ⁴, le soutien financier et logistique aux athlètes de haut niveau en vue des compétitions internationales ³, et l'attraction d'investissements nationaux et étrangers dans le secteur sportif.² Le ministère joue également un rôle actif dans la candidature et l'organisation de grands événements sportifs internationaux.⁴

Stratégie et Vision 2030: L'action du MJS s'inscrit dans le cadre plus large de la Vision Égypte 2030.² Cette stratégie nationale ambitionne de faire du sport un contributeur significatif au Produit Intérieur Brut (PIB) national, visant un objectif de 3% d'ici 2030 ¹⁸, et de l'utiliser comme un outil de développement humain, en particulier pour la jeunesse.⁸ Pour concrétiser cette vision, le MJS, en coordination avec le Ministère de la Planification et du Développement Économique ⁹, déploie des plans d'investissement annuels conséquents. Ces plans financent la construction et la rénovation d'un vaste éventail d'installations : centres de jeunesse, stades, piscines olympiques, salles couvertes, cités sportives, et autres infrastructures nécessaires à la pratique sportive à différents niveaux.⁹ Par exemple, le plan 2024/2025 prévoit la création de 157 centres de jeunesse et sportifs, 7 cités de la jeunesse, 8 camps de jeunes, et le développement de 10 stades et 53 clubs sportifs.⁹

Structure Organisationnelle: Bien que les détails précis soient limités dans les

documents consultés, la structure du MJS semble organisée autour de départements centraux spécialisés, tels que le Département des Investissements Sportifs, le Département du Contrôle et des Normes, le Département du Développement des Programmes Sportifs, le Département des Affaires Financières, et le Département des Programmes de Talents Sportifs.¹⁹ Cette structure suggère une approche managériale visant à couvrir les différents aspects de la politique sportive, de l'investissement à la détection des talents. Le MJS interagit étroitement avec d'autres entités gouvernementales, notamment le Ministère de la Planification⁹ et la Présidence de la République, qui patronne parfois des événements sportifs majeurs.²⁰

Relation avec les autres acteurs: Le MJS entretient des relations complexes avec les autres composantes du système sportif. Historiquement, il exerçait une tutelle forte sur les fédérations et les clubs. La Loi 71/2017 a visé à réduire cette tutelle directe, mais le ministère conserve une influence considérable via l'allocation de fonds publics, en particulier pour la préparation olympique et le fonctionnement des fédérations.³ Il approuve également l'organisation d'événements sportifs internationaux par les fédérations²³ et coordonne étroitement avec le CNO pour la préparation des délégations aux Jeux Olympiques et Paralympiques.³ De plus, le MJS est l'autorité compétente pour délivrer les licences aux entreprises de services sportifs, un secteur en expansion.¹¹

Une tension semble exister entre l'objectif de promotion du sport pour tous, inscrit comme un droit constitutionnel²⁵, et une orientation de plus en plus marquée vers la rentabilité économique du secteur. Les déclarations ministérielles³ et les plans d'investissement⁹ témoignent d'un engagement envers le développement des infrastructures de base comme les centres de jeunesse. Cependant, d'autres analyses² soulignent une stratégie gouvernementale visant à réduire le financement public direct au profit de modèles économiques basés sur l'autofinancement, les partenariats public-privé (PPP) – notamment via le système d'usufruit pour la gestion d'installations² – et la concentration sur des projets d'envergure à forte visibilité, comme la Cité Olympique Internationale⁴ ou la rénovation du Stade International du Caire.²¹ Cette dualité stratégique pourrait potentiellement creuser les inégalités d'accès à la pratique sportive, favorisant les projets générateurs de revenus au détriment des services sportifs de proximité.¹⁸

Par ailleurs, bien que la Loi 71/2017 ait été conçue pour accroître l'autonomie des instances sportives¹², conformément aux standards internationaux, le MJS conserve des leviers d'influence importants. Le financement public reste crucial pour de

nombreuses entités.³ Le ministère garde un pouvoir réglementaire, notamment sur les entreprises de services sportifs ¹¹, et reste un acteur politique incontournable.³ Les débats actuels autour des propositions d'amendements à la Loi 71/2017 ²⁴, incluant la création controversée d'un "Appareil National du Sport" (Jihaz Watani Lil Riada) ²⁴, suggèrent une possible volonté de l'État de maintenir, voire de renforcer, son contrôle sur le secteur. Cette tendance pourrait entrer en conflit avec le principe d'autonomie prôné par la Charte Olympique et les instances internationales ²³, créant une ambiguïté sur la direction future de la gouvernance sportive en Égypte.

1.2 Les Fédérations Sportives Nationales (FN) : Fonctions et Relations

Rôle Technique et Organisationnel: Les Fédérations Nationales (FN) sont les piliers techniques de l'organisation sportive en Égypte. Elles sont chargées de coordonner tous les aspects de leurs disciplines respectives.³² Leurs responsabilités englobent l'entraînement des athlètes, l'organisation des compétitions nationales, le développement de la pratique à tous les niveaux, et la sélection et la préparation des équipes nationales en vue des compétitions internationales.²³ La Loi 71/2017 leur confère la compétence de gérer les aspects techniques, financiers et organisationnels de leur sport, d'établir les politiques de développement, de maintenir les règles internationales, et de qualifier les équipes nationales pour les grands événements.²³

Affiliation et Structure: Pour être reconnues, les FN doivent être affiliées au Comité National Olympique Égyptien (CNO) ³², à leurs Fédérations Internationales (FI) respectives ³⁸, et souvent à des confédérations continentales (comme la Fédération Égyptienne de Rugby à XV affiliée à Rugby Afrique ³⁹). L'Égypte compte actuellement environ 29 fédérations de sports olympiques d'été ³², couvrant un large éventail de disciplines allant de l'athlétisme à la lutte, en passant par les sports collectifs et individuels.³²

Relation avec le CNO: Le CNO agit comme un coordinateur pour les FN, en particulier dans le cadre de la préparation aux Jeux multisports.³ Il peut également canaliser des fonds de la Solidarité Olympique vers les fédérations pour des projets spécifiques.³³ Les présidents des FN sont reconnus comme un groupe distinct de parties prenantes par le CNO.³³

Relation avec le MJS: La relation avec le MJS est primordiale, notamment sur le plan financier. Le ministère alloue des budgets spécifiques aux FN pour la préparation aux Jeux Olympiques (par exemple, 548 millions de Livres Égyptiennes (LE) ont été

distribués à 28 fédérations sur trois ans avant Paris 2024 ³). Il fournit également un soutien financier annuel pour le fonctionnement courant, bien que celui-ci puisse être insuffisant (le budget annuel de 1.2 million LE pour la Fédération de Pentathlon Moderne couvrait à peine les salaires en 2019 ²²). Le MJS suit également les résultats des compétitions organisées par les FN afin d'attribuer des points d'incitation sportive aux élèves athlètes méritants.¹⁷

Relation avec les Clubs: Les FN constituent l'échelon supérieur pour les clubs sportifs dans leur discipline. Elles organisent les championnats nationaux auxquels les clubs participent.²³ Elles sont responsables de la ratification de l'enregistrement des joueurs au sein des clubs membres et de leur représentation dans les compétitions.²³ Elles établissent également les règles concernant le statut des joueurs, y compris les transferts et le professionnalisme.²³ Les clubs jouent un rôle dans le processus administratif initié par les FN, par exemple en validant les formulaires nécessaires à l'obtention des incitations sportives pour leurs jeunes athlètes.¹⁷

L'analyse des relations financières révèle une forte dépendance des FN vis-à-vis des subventions du MJS. Ces fonds sont essentiels non seulement pour la préparation aux grandes compétitions, mais aussi pour couvrir les frais de fonctionnement de base.³ Bien que certaines fédérations parviennent à générer des revenus additionnels grâce au sponsoring privé, comme illustré par l'exemple de la Fédération de Pentathlon Moderne qui a réussi à attirer plusieurs sponsors pour ses événements et ses activités ²², cette capacité semble varier considérablement d'une fédération à l'autre. Cette dépendance financière structurelle limite potentiellement l'autonomie stratégique et opérationnelle des FN, les rendant vulnérables aux aléas budgétaires et aux priorités politiques du moment. Sans un financement étatique stable ou des sources alternatives de revenus conséquentes, de nombreuses fédérations pourraient éprouver des difficultés à remplir pleinement leurs missions, notamment en matière de développement à long terme de leur discipline et de préparation optimale des athlètes d'élite.

Les FN jouent néanmoins un rôle crucial dans le système de détection et de développement des talents sportifs en Égypte. En coordination avec le MJS et les clubs sportifs, elles participent activement à l'identification et au suivi des jeunes athlètes prometteurs. Le système d'incitation sportive pour les élèves du secondaire ¹⁷ illustre cette collaboration : le MJS suit les résultats des compétitions fédérales, les FN enregistrent les données des athlètes éligibles, et les clubs (ou écoles) valident les parcours individuels. Ce processus positionne les FN comme un maillon essentiel de

la chaîne du développement sportif, reliant la pratique de base (dans les écoles et les clubs) au haut niveau (équipes nationales), et contribuant à la reconnaissance et à l'orientation des futurs champions.

1.3 La Loi sur le Sport n° 71 de 2017 : Principes Fondamentaux et Implications

Objectifs: Adoptée en 2017, la Loi sur le Sport n° 71 visait à refondre en profondeur le cadre juridique du sport égyptien, remplaçant la législation antérieure datant de 1975 (Loi 77/1975¹²). Ses objectifs principaux étaient multiples : moderniser la gouvernance du secteur, réduire le pouvoir discrétionnaire historiquement détenu par le MJS¹², aligner les pratiques égyptiennes sur les normes internationales et les principes de la Charte Olympique, notamment en matière d'autonomie des instances sportives²³, encadrer et encourager l'investissement privé dans le sport¹⁰, et établir un mécanisme spécialisé pour la résolution des litiges sportifs.¹⁰

Autonomie des Instances Sportives: Un des piliers de la loi est la reconnaissance et le renforcement de l'autonomie des instances sportives (CNO, FN, Clubs).

Contrairement à l'ancien système où les règlements étaient souvent dictés par le ministère¹², la loi 71/2017 habilite ces entités à élaborer et adopter leurs propres statuts par le biais de leurs Assemblées Générales respectives.¹² Cette autonomie statutaire doit cependant s'exercer dans le respect de la Charte Olympique et des standards internationaux.⁴¹

Régulation des "Hyeiaat Riyadia" (Instances Sportives): La loi définit précisément ce qu'est une instance sportive et fixe les conditions nécessaires à sa création et à sa reconnaissance légale. Ces conditions incluent un nombre minimum de membres (variable selon la nature des membres : personnes physiques, morales ou mixtes), l'existence d'un siège permanent et d'installations adéquates, l'adoption de statuts conformes à la loi, et la disposition de ressources financières suffisantes pour mener à bien ses activités.¹¹ La personnalité juridique est acquise dès l'enregistrement officiel des statuts.¹¹ La loi accorde également certains privilèges à ces instances, comme des exemptions fiscales¹⁰, mais leur impose aussi des obligations, notamment en matière de reporting financier.¹⁰

Investissement Sportif: Reconnaisant le potentiel économique du sport, la loi encadre spécifiquement l'investissement dans ce secteur. Elle régit les "sociétés de services sportifs", qui peuvent opérer dans des domaines variés comme la gestion de clubs privés, d'académies sportives, de centres de fitness, ou le marketing sportif.¹⁰ Ces entreprises doivent obligatoirement prendre la forme de

sociétés par actions ¹² et obtenir une licence d'exploitation délivrée par le MJS.¹¹ De manière significative, la loi ouvre également la voie à la transformation des clubs sportifs traditionnels (associatifs) en sociétés par actions, permettant potentiellement leur privatisation, leur vente ou leur introduction en bourse.²⁴

Résolution des Litiges: Pour répondre au besoin d'un mécanisme de résolution des conflits adapté aux spécificités du monde sportif, la loi a prévu la création du Centre Égyptien de Règlement et d'Arbitrage Sportif (ESASC). Conçu comme une entité indépendante mais physiquement hébergée au sein du CNO ¹⁰, l'ESASC avait pour mission de traiter divers types de litiges : conflits entre instances sportives, différends contractuels impliquant des athlètes ou des clubs, etc..¹⁰ Cependant, une décision de la Cour Constitutionnelle Suprême en 2023 a invalidé l'article 69 de la loi, qui déléguait au CNO le pouvoir d'établir les statuts du centre, créant une situation d'incertitude juridique quant à son fonctionnement.⁴²

Controverses et Amendements: La Loi 71/2017, et en particulier ses projets d'amendements récents ²⁴, font l'objet de débats et de controverses intenses au sein de la communauté sportive égyptienne. Des critiques émergent, pointant du doigt des dispositions qui pourraient marquer un retour à une ingérence gouvernementale accrue, notamment via la création proposée d'un "Appareil National du Sport" (Jihaz Watani Lil Riada) dont les objectifs et compétences semblent redondants avec des structures existantes ou passées.²⁸ Ces propositions soulèvent des préoccupations quant à leur compatibilité avec le principe d'autonomie sportive garanti par la Charte Olympique, une inquiétude relayée jusqu'au Comité International Olympique (CIO) qui a demandé à examiner les projets d'amendements.²⁴

La loi incarne ainsi une forme de paradoxe. D'une part, elle affiche une volonté de modernisation et d'alignement sur les standards internationaux en promouvant l'autonomie des instances sportives.¹² D'autre part, elle maintient, voire cherche à réintroduire via les amendements proposés, des mécanismes de contrôle étatique significatifs. L'obligation pour les sociétés de services sportifs d'obtenir une licence du MJS ¹¹, l'influence passée du CNO (et donc indirectement de l'État via le financement) sur l'ESASC ¹², et les débats actuels sur les amendements ²⁸ illustrent cette tension. L'État égyptien semble vouloir attirer les investissements et professionnaliser le secteur ², ce qui requiert un cadre légal moderne et reconnu internationalement, mais il paraît hésitant à renoncer totalement au contrôle, que ce soit pour des raisons de stabilité politique, de contrôle social ⁴⁴ ou pour s'assurer que le développement économique du sport serve les objectifs nationaux définis.²

L'invalidation de l'article 69 de la loi et, par conséquent, des statuts de l'ESASC par la Cour Constitutionnelle Suprême ⁴² a créé un vide juridique notable. La Cour a jugé que la délégation du pouvoir réglementaire au CNO pour définir les règles de fonctionnement du centre était inconstitutionnelle, estimant que cette tâche relevait du législateur lui-même. ⁴³ Bien que l'existence légale du centre (prévue par l'article 66) ne soit pas remise en cause ⁴³, il ne peut actuellement pas fonctionner sans statuts valides. Cette situation contraint les parties en litige à se tourner vers les tribunaux civils ordinaires ⁴², une solution potentiellement plus longue, coûteuse et moins spécialisée que l'arbitrage sportif dédié initialement envisagé par la loi. Cela entrave l'un des objectifs clés de la réforme de 2017, qui était de fournir une justice sportive rapide et efficace.

Partie 2 : Le Comité National Olympique Égyptien (CNO)

2.1 Missions, Objectifs et Valeurs Olympiques

Mission Principale: Le Comité National Olympique Égyptien (CNO, ou ENOC selon son acronyme anglais) est l'autorité suprême du Mouvement Olympique en Égypte. Sa mission fondamentale, telle que définie par ses propres documents et en accord avec la Charte Olympique, est d'être l'unique organisation habilitée à sélectionner, préparer et envoyer les délégations d'athlètes égyptiens pour participer aux Jeux Olympiques (d'été et de la Jeunesse), ainsi qu'à une série d'autres compétitions multisports régionales et continentales majeures. Celles-ci incluent les Jeux Méditerranéens (classiques et de plage), les Jeux Africains (toutes catégories d'âge), les Jeux Panarabes, les Jeux de la Solidarité Islamique, et les Jeux de la Francophonie, ainsi que tout autre événement multisports sanctionné par le CIO ou les organisations affiliées au Mouvement Olympique.³³

Objectifs: Au-delà de la participation aux Jeux, les objectifs du CNO sont de développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique et ses valeurs sur l'ensemble du territoire égyptien, conformément aux principes édictés par la Charte Olympique.⁴⁵ Sur le plan sportif, le CNO affiche des ambitions claires en termes de performance, visant régulièrement à augmenter le nombre de médailles olympiques remportées par l'Égypte (l'objectif pour Paris 2024 était fixé entre 6 et 10 médailles ³). Plus largement, le CNO se donne pour mission d'inspirer la nation et de contribuer à son développement à travers le sport, comme le résume sa devise : "Inspire & Develop our Nation through Sports".³³

Valeurs: Le CNO adhère fermement aux principes fondamentaux de l'Olympisme,

qu'il décrit comme une philosophie de vie exaltant et combinant en un ensemble équilibré les qualités du corps, de la volonté et de l'esprit. Il cherche à associer le sport à la culture et à l'éducation pour créer un style de vie basé sur la joie dans l'effort, la valeur éducative du bon exemple, la responsabilité sociale et le respect des principes éthiques universels.³³ Le CNO met en avant des valeurs telles que la paix par le sport, le sport pour tous, et le développement par le sport.³³ Il insiste également sur l'importance d'éduquer les athlètes et le public sur le fait que les compétences et les expériences acquises grâce à la préparation athlétique, la participation aux compétitions, le travail d'équipe et l'amitié ont une valeur intrinsèque qui dépasse la simple obtention de médailles.³³

Historique: Le CNO égyptien possède une histoire riche et ancienne au sein du Mouvement Olympique. Il a été créé le 13 juin 1910⁵, sous le Khédivat d'Égypte, et a été reconnu par le Comité International Olympique (CIO) la même année.³² L'Égypte fut ainsi le 14ème pays à rejoindre officiellement le CIO.³² Sa première participation aux Jeux Olympiques remonte aux Jeux de Stockholm en 1912, avec un seul athlète en escrime.⁵ Une figure clé de sa fondation fut Angelo Bolanachi, un membre de la minorité grecque d'Égypte, qui fut également membre du CIO pour l'Égypte puis pour la Grèce.⁴⁸

L'analyse des objectifs affichés par le CNO et les autorités révèle un décalage potentiel entre les ambitions élevées en termes de médailles olympiques³ et les contraintes ou défis liés au financement effectif de la préparation des athlètes.²² Alors que le Ministre des Sports annonce des objectifs ambitieux (6 à 10 médailles à Paris 2024) et des investissements conséquents (152 milliard LE sur trois ans pour la préparation³), des témoignages internes, comme celui de l'ancien Secrétaire Général du CNO en 2019²², indiquent que les budgets demandés par le CNO pour couvrir l'ensemble des besoins des fédérations (plus de 300 millions LE à l'époque) n'étaient pas toujours débloqués intégralement ou dans les délais requis. Les fonds reçus étaient parfois déjà dépensés avant même d'arriver, suggérant une gestion financière sous tension. Cet écart entre l'affichage politique et la réalité budgétaire peut constituer un frein majeur à la réalisation des objectifs de performance sportive au plus haut niveau.

2.2 Structure de Gouvernance (Organes, Dirigeants, Processus)

Organes: La structure de gouvernance du CNO égyptien s'articule autour de plusieurs organes clés. Conformément aux pratiques courantes des CNO et aux dispositions de la Loi 71/2017, il dispose d'une Assemblée Générale (AG), qui est

l'organe souverain composé des fédérations membres et d'autres parties prenantes définies par les statuts. L'AG est notamment responsable de l'élection des dirigeants et de l'approbation des statuts et des rapports financiers.⁴¹ La gestion exécutive est assurée par un Conseil d'Administration (Board of Directors) et un Bureau Exécutif (Executive Board)³², dont la composition et les prérogatives sont définies dans les statuts du CNO.

Dirigeants: La composition actuelle de la direction du CNO fait l'objet d'informations contradictoires selon les sources consultées, ce qui peut indiquer une période de transition récente ou des mises à jour inégales des plateformes d'information.

- *Président:* Plusieurs sources, notamment Wikipedia³² et le site de l'ANOC⁵⁰, indiquent que Eng. Hesham Mohamed Tawfeq Hatab est le président, élu en 2015 et réélu en 2017 et avril 2022. Cependant, les sites officiels du CIO⁴⁷, de l'ANOCA⁵² et même du CNO égyptien lui-même³⁵ mentionnent Mr Yasser Mohamed Ibrahim IDRIS comme Président (parfois qualifié d'"intérimaire"⁴⁷).
- *Secrétaire Général:* De même, Wikipedia³² nomme Mr Alaa Gabr. Toutefois, les sites du CIO⁴⁷, de l'ANOC⁵⁰ (indiquant une réélection en avril 2022), de l'ANOCA⁵² et du CNO³⁵ désignent Eng. Sharif ELERIAN.
- *Autres membres:* Le site du CNO³⁵ liste une composition plus complète du Conseil d'Administration incluant Dr. Alaa Gabr comme Vice-Président, Eng. Mohamed Abdel Moteleb comme Secrétaire Général Adjoint (SG 1), Dr. Mohamed Abdel Aziz Ghonim comme Trésorier, et plusieurs autres membres. Mounir Sabet est également mentionné comme membre du CIO en Égypte.³²

Ces divergences notables concernant les postes clés de Président et de Secrétaire Général entre des sources faisant autorité (CIO, ANOC, CNO lui-même) et d'autres sources (Wikipedia) sont problématiques. Elles peuvent refléter une transition de leadership qui n'a pas encore été uniformément communiquée ou enregistrée, une situation d'intérim prolongée, ou potentiellement une instabilité au sein de la direction. La stabilité du leadership étant un facteur crucial pour la bonne gouvernance et les relations externes d'un CNO, cette incertitude mériterait d'être levée par une communication officielle claire et une mise à jour cohérente des informations sur toutes les plateformes pertinentes.

Processus Décisionnels: L'Assemblée Générale détient le pouvoir ultime au sein du CNO, notamment celui d'adopter et de modifier les statuts.⁴¹ Le Conseil d'Administration et le Bureau Exécutif sont responsables de la mise en œuvre des décisions de l'AG et de la gestion quotidienne. Un changement majeur introduit par la

Loi 71/2017 est précisément ce pouvoir conféré à l'AG d'établir ses propres statuts⁴¹, alors qu'auparavant, les règlements étaient largement dictés par le MJS.¹² Cette autonomie statutaire est cependant encadrée par l'obligation de se conformer à la Charte Olympique et aux normes internationales.⁴¹ Le Conseil d'Administration du CNO avait également reçu, via l'article 69 de la Loi 71/2017, le pouvoir d'émettre les statuts du Centre d'Arbitrage Sportif (ESASC), une disposition qui a depuis été déclarée inconstitutionnelle.⁴²

Cette évolution vers une plus grande autonomie statutaire, permise par la loi de 2017, rapproche le CNO égyptien des standards internationaux de gouvernance sportive.¹² En confiant à l'Assemblée Générale le soin de définir les règles internes, la loi applique le principe d'autonomie cher au Mouvement Olympique.²³ Néanmoins, cette autonomie n'est pas absolue. Elle est conditionnée par le respect de la Charte Olympique⁴¹, assurant ainsi un alignement sur les principes fondamentaux du sport international, sous la supervision implicite du CIO et des Fédérations Internationales. L'épisode de l'ESASC⁴², où une prérogative accordée au CNO par la loi a été invalidée par la Cour Constitutionnelle, démontre également que cette autonomie statutaire reste soumise au cadre juridique et constitutionnel national égyptien.

Siège: Le siège social du Comité National Olympique Égyptien est situé au Caire, dans le quartier de Nasr City, au sein du complexe du Stade International du Caire.³²

2.3 Relations Institutionnelles (État, CIO, ANOCA, Fédérations)

Le CNO égyptien évolue au cœur d'un réseau complexe de relations institutionnelles, tant au niveau national qu'international.

Avec l'État (principalement le MJS): La relation est caractérisée par une collaboration étroite mais aussi par une dépendance financière significative et des tensions potentielles liées à l'autonomie. Le MJS est un partenaire financier essentiel, fournissant une part substantielle des fonds nécessaires à la préparation olympique et paralympique.³ Le CNO collabore avec le MJS sur des projets stratégiques d'envergure nationale, comme la candidature de l'Égypte à l'organisation des Jeux Olympiques de 2036.⁴ Sur le plan administratif, le CNO doit obtenir l'aval du MJS (désigné comme "Central Administrative Quarter" dans certains textes²³) pour organiser des conférences ou événements sportifs internationaux sur le sol égyptien. Historiquement, le CNO hébergeait également le Centre d'Arbitrage Sportif (ESASC), dont le conseil d'administration incluait un représentant du MJS, avant que cette structure ne soit remise en cause.¹² Cependant, cette collaboration est parfois

assombrie par des craintes ou des accusations d'ingérence gouvernementale dans les affaires sportives, notamment lors des débats sur les amendements à la loi sur le sport, qui pourraient contrevenir au principe d'autonomie.²⁴

Avec le Comité International Olympique (CIO): En tant que membre reconnu du CIO depuis 1910 ³², le CNO égyptien est tenu de respecter scrupuleusement la Charte Olympique dans toutes ses activités et sa gouvernance.²³ En retour, il bénéficie du soutien du CIO, notamment à travers les programmes de la Solidarité Olympique, qui fournissent une aide financière et technique pour le développement du sport et des athlètes.³³ Le CIO exerce également un rôle de surveillance, s'assurant que les législations et pratiques nationales sont conformes aux principes olympiques. L'intervention du CIO demandant à examiner les projets d'amendements à la loi égyptienne sur le sport illustre ce rôle de gardien de la Charte.²⁹

Avec l'ANOCA et autres instances continentales/régionales: Le CNO égyptien est un membre actif de l'Association des Comités Nationaux Olympiques d'Afrique (ANOCA) ³², l'organisme continental chapeautant le Mouvement Olympique en Afrique. Il participe régulièrement aux Jeux Africains.³² Au-delà de l'Afrique, le CNO est également membre de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ANOC) au niveau mondial ³⁶, de l'Union des Comités Nationaux Olympiques Arabes (UANOC) ³⁶, et du Comité International des Jeux Méditerranéens (ICMG) ³⁶, reflétant son engagement sur plusieurs scènes régionales.

Avec les Fédérations Nationales (FN): Le CNO agit comme l'organe de coordination pour les Fédérations Nationales des sports olympiques reconnues en Égypte.³² Il travaille en étroite collaboration avec elles pour la préparation des athlètes et des équipes en vue des Jeux multisports ³ et pour la mise en œuvre de divers programmes, comme le système d'incitation sportive pour les jeunes.¹⁷ Les FN sont des membres essentiels de l'Assemblée Générale du CNO et participent à sa gouvernance.

Le CNO se positionne ainsi comme une interface indispensable, naviguant entre les exigences et les attentes du mouvement sportif national (fédérations, athlètes), les impératifs et les ressources de l'État égyptien (MJS), et les cadres réglementaires et les opportunités offertes par les instances sportives internationales (CIO, ANOCA, FI). Sa capacité à gérer efficacement ces relations multiples et parfois complexes est un facteur déterminant pour le succès et le développement du sport de haut niveau en Égypte. Il doit constamment équilibrer le respect des principes internationaux comme

l'autonomie ²³ avec les réalités politiques et financières nationales, notamment la dépendance vis-à-vis du financement public.³ Cette position centrale est stratégique mais également délicate, surtout lorsque des tensions émergent, comme celles liées aux projets de réforme législative.²⁹

Au-delà de son rôle purement sportif, le CNO, en collaboration avec le MJS, participe activement à la stratégie de diplomatie sportive de l'Égypte. Le pays utilise le sport et ses institutions comme des outils d'influence et de rayonnement, particulièrement en Afrique et dans le monde arabe.⁴ La présence de dirigeants sportifs égyptiens au sein d'organisations régionales (par exemple, H. Hatab comme président de la Confédération Africaine des Sports Équestres, S. Elerian comme chef de la Fédération Arabe de Pentathlon Moderne ⁵⁰), l'organisation fréquente de compétitions internationales sur son sol ⁴, la candidature ambitieuse pour les Jeux Olympiques de 2036 ⁴, et la mise en place de programmes d'échanges sportifs et de jeunesse avec d'autres pays africains ⁴ témoignent de cette volonté d'utiliser le "soft power" sportif pour renforcer les liens diplomatiques et asseoir le leadership régional de l'Égypte. Le CNO est un acteur central dans la mise en œuvre de cette diplomatie sportive.

2.4 Modèle Économique et Sources de Financement

Statut: Le Comité National Olympique Égyptien est une organisation à but non lucratif (non-profit organization).³² Sa finalité première n'est pas la génération de profits, mais le développement du Mouvement Olympique et la préparation des athlètes.

Sources de Financement Principales: Le modèle économique du CNO repose sur plusieurs piliers financiers :

- *Subventions Publiques (via le MJS):* Cette source apparaît comme la plus significative, en particulier pour financer les coûteuses préparations aux Jeux Olympiques et Paralympiques. Les chiffres communiqués, comme les 548 millions LE alloués sur trois ans avant Paris 2024 pour 28 fédérations via le CNO ³, ou les témoignages soulignant la dépendance vis-à-vis du ministère ²², confirment l'importance cruciale de ce financement étatique.
- *Solidarité Olympique (via le CIO):* Comme tous les CNO, celui d'Égypte est éligible aux programmes de la Solidarité Olympique du CIO. Ces programmes offrent un soutien financier et technique pour diverses initiatives, allant de bourses pour athlètes à des projets de développement des structures sportives nationales.³³

- *Sponsors et Partenariats Commerciaux*: Le site web officiel du CNO comporte une section dédiée aux sponsors ³³, indiquant une volonté de développer cette source de revenus. Cependant, les informations disponibles ne permettent pas de détailler l'identité de ces sponsors ou l'ampleur de leur contribution au budget global du CNO, contrairement à ce qui est mentionné pour certaines fédérations comme celle de Pentathlon Moderne.²²

Dépenses Principales: Les ressources financières du CNO sont principalement affectées à :

- La préparation et l'envoi des délégations égyptiennes aux différents Jeux multisports (couvrant les frais de camps d'entraînement, les voyages, les équipements, les inscriptions, etc.).³
- Le soutien financier et administratif aux Fédérations Nationales membres.
- Les frais de fonctionnement de l'organisation elle-même (salaires, administration).
- Le financement de programmes de développement olympique, tels que l'Académie Nationale Olympique, le Musée Olympique, ou la Bibliothèque Olympique.³³

Défis Financiers: Le financement apparaît comme un défi structurel et récurrent pour le CNO. Les témoignages ²² font état d'un décalage fréquent entre les besoins exprimés et les budgets réellement alloués ou débloqués par les autorités publiques, ainsi que de retards dans la mise à disposition des fonds, ce qui complique la planification à long terme et la préparation optimale des athlètes.

Le modèle économique du CNO semble donc caractérisé par une très forte dépendance vis-à-vis des financements externes, qu'ils soient publics (MJS) ou issus de la solidarité internationale (CIO). Les revenus auto-générés, notamment par le biais du sponsoring et du marketing direct, paraissent, au vu des informations disponibles, occuper une part plus limitée de son budget. Cette structure de financement le rend particulièrement sensible aux variations des budgets de l'État et aux priorités politiques changeantes. Elle limite également son autonomie financière réelle, malgré l'autonomie statutaire accordée par la loi. Le développement de sources de revenus propres plus substantielles apparaît comme un enjeu majeur pour assurer une plus grande stabilité financière et une marge de manœuvre stratégique accrue pour le CNO à l'avenir.

Le tableau suivant propose une estimation de la répartition des sources de

financement du CNO, basée sur l'analyse des informations disponibles :

Tableau 1 : Répartition Estimée des Sources de Financement du CNO Égyptien

Source de Financement	Importance Relative Estimée	Justification / Snippets de Référence
Subventions Publiques (MJS)	Très Élevée / Majoritaire	Financement clé pour la préparation olympique. ³ Dépendance soulignée. ²²
Solidarité Olympique (CIO)	Significative	Accès aux programmes de soutien du CIO mentionné sur le site du CNO. ³³ Source de financement standard pour les CNO.
Sponsoring / Marketing	Faible à Moyenne	Section "Sponsors" existe sur le site ³⁷ , mais peu de détails concrets disponibles, contrairement aux FN. ²² Potentiel de développement.
Autres (dons, etc.)	Très Faible / Nulle	Non mentionné comme source significative dans les documents consultés.

Note : Cette estimation est basée sur les informations fragmentaires disponibles et mériterait d'être confirmée par des données budgétaires détaillées.

Partie 3 : Les Clubs Sportifs en Égypte

3.1 Missions, Objectifs et Rôle Social

Missions Principales (selon la Loi 71/2017): La législation égyptienne assigne aux clubs sportifs (Nadi Riyadi) une mission fondamentale : fournir des services sportifs à leurs membres. Cette mission s'étend au-delà de la simple pratique sportive pour inclure l'organisation d'activités culturelles, sociales et récréatives, contribuant ainsi

au bien-être général de leurs adhérents.¹¹ La loi insiste également sur l'obligation pour les clubs de faciliter l'accès à leurs activités pour les personnes en situation de handicap et les personnes de petite taille (qualifiées d'"الأقزام" - nains), en leur proposant des programmes et entraînements adaptés.¹¹ L'objectif général est de promouvoir la pratique sportive au sein de la société.¹¹

Objectifs: Les objectifs poursuivis par les clubs sportifs en Égypte sont divers et dépendent largement de leur nature et de leur statut. Ils incluent typiquement :

- La formation et le développement des athlètes dès le plus jeune âge, servant de vivier pour les équipes nationales (implicite via la participation aux compétitions⁷).
- La constitution et l'entretien d'équipes d'élite capables de performer au niveau national et international, comme en témoignent les succès de clubs comme Al Ahly SC.³
- La création d'un lieu de vie communautaire et de cohésion sociale pour leurs membres et leurs familles.¹
- La promotion de la santé et du bien-être par l'activité physique.¹
- Pour les clubs ayant adopté un statut commercial ou les entreprises de services sportifs gérant des clubs, la génération de profits est un objectif central.¹²

Rôle Social: Au-delà de leurs fonctions sportives et récréatives, les clubs jouent un rôle social important en Égypte. Ils fonctionnent comme des espaces d'intégration sociale, où des individus de différents horizons peuvent se rencontrer et interagir.¹ Certains clubs mènent des actions spécifiques en faveur de groupes particuliers, comme les personnes handicapées.¹¹ Des études suggèrent même que les programmes sportifs en club peuvent contribuer à la construction de la paix et à la résolution de conflits au niveau communautaire.¹ Historiquement, certains grands clubs, à l'image d'Al Ahly SC, ont joué un rôle politique et nationaliste significatif, servant de lieu de rassemblement et d'expression identitaire.⁴⁴ Plus récemment, les tribunes des stades et les groupes de supporters organisés (comme les Ultras) sont devenus des espaces d'expression privilégiés, bien que parfois conflictuels, pour la jeunesse égyptienne face aux autorités.⁴⁴

La diversité du paysage des clubs égyptiens entraîne une variété de missions et d'objectifs prédominants. Les clubs affiliés au gouvernement ou aux entreprises publiques⁴⁰ pourraient, en théorie, être davantage orientés vers le service public, la promotion du sport de masse et le développement de base, bien que les données suggèrent un déclin de leur activité.⁵⁵ Les grands clubs historiques, comme Al Ahly ou

Zamalek, combinent une forte dimension sociale et identitaire avec la recherche de l'excellence sportive et une orientation commerciale de plus en plus marquée.⁴⁴ Les clubs privés, souvent situés dans de nouvelles communautés ou des zones aisées ⁵³, se concentrent sur la fourniture de services de haute qualité à une clientèle capable de payer des frais d'adhésion élevés. Enfin, les centres de jeunesse, malgré leur grand nombre et leur implantation sur tout le territoire ⁴⁰, semblent cantonnés à un rôle social et sportif de proximité, souvent limité par un sous-financement chronique.¹⁸

Il est également crucial de reconnaître que les clubs, en particulier les grands clubs de football, ne sont pas de simples entités sportives isolées. Ils fonctionnent comme des espaces sociaux et politiques contestés. L'histoire nationaliste d'Al Ahly ⁴⁴ et l'émergence des groupes Ultras au début des années 2000 ⁴⁴ en sont des exemples frappants. Ces groupes ont constitué un mouvement social jeune et dynamique, souvent en confrontation directe avec les forces de l'ordre et le régime politique, jouant un rôle visible lors de la révolution de 2011 avant de subir une forte répression, allant jusqu'à leur classification comme organisations terroristes.⁴⁴ Cela démontre que les clubs et leurs supporters sont des acteurs sociaux à part entière, dont les activités et les revendications dépassent largement le cadre sportif et s'inscrivent dans des dynamiques politiques et sociales plus larges en Égypte.

3.2 Typologie et Structures de Gouvernance (Selon la Loi 71/2017)

Typologie: La Loi 71/2017 s'applique à l'ensemble des "Hyeiaat Riyadia" (Instances Sportives) ¹⁰, une catégorie qui englobe explicitement les clubs sportifs ("Nadi Riyadi").¹¹ Les données statistiques officielles, comme celles de l'Agence Centrale pour la Mobilisation Publique et les Statistiques (CAPMAS), affinent cette typologie en distinguant plusieurs catégories : les clubs affiliés au gouvernement, les clubs dépendant d'entreprises du secteur public ou d'affaires publiques, les clubs privés, les centres de jeunesse urbains, et les centres de jeunesse ruraux.⁴⁰ De plus, la loi a introduit la possibilité pour les clubs d'adopter le statut de société par actions, ouvrant la voie à des modèles de clubs privatisés ou orientés vers l'investissement.²⁴

Gouvernance Interne (Clubs associatifs/traditionnels): Pour les clubs fonctionnant sur un modèle associatif traditionnel, la Loi 71/2017 a renforcé les principes de gouvernance démocratique interne :

- *Assemblée Générale (AG):* Elle est consacrée comme l'organe suprême de décision du club. Elle est composée des membres actifs ("working members") qui

sont à jour de leurs obligations financières (cotisations) à la date de la réunion.¹¹ Ses prérogatives sont étendues : elle adopte et modifie les statuts du club ⁴¹, approuve le budget et les rapports financiers, élit les membres du Conseil d'Administration et peut également les révoquer en cas de mauvaise gestion avérée.⁴¹

- *Conseil d'Administration (CA)*: Il est l'organe exécutif du club, élu par l'AG pour un mandat de quatre ans.⁴¹ Il est responsable de la gestion quotidienne des affaires du club. La loi introduit des règles strictes pour prévenir les conflits d'intérêts, interdisant notamment le cumul d'un mandat au CA d'un club avec un mandat similaire dans un autre club, ou avec un emploi (rémunéré ou non) au sein du même club.¹¹

Gouvernance (Clubs sous forme de Sociétés par Actions): Les clubs qui choisissent ou sont créés sous la forme de sociétés par actions sont soumis à un double régime juridique. Ils doivent respecter les dispositions de la Loi sur le Sport, mais leur fonctionnement interne est principalement régi par le droit des sociétés commerciales égyptien.¹² Leur gouvernance est donc plus proche de celle d'une entreprise, avec des actionnaires, un conseil d'administration responsable devant eux, et des objectifs potentiellement plus axés sur la rentabilité. Ces clubs-entreprises doivent obtenir une licence spécifique du MJS pour opérer ²⁵ et ont la possibilité, sous certaines conditions, d'être cotés à la Bourse égyptienne.¹²

Centres de Jeunesse: La structure de gouvernance des centres de jeunesse est moins clairement définie dans les informations disponibles. Ils apparaissent comme des entités fortement dépendantes du MJS, tant pour leur financement que pour leurs orientations stratégiques et leurs programmes.¹⁸ Leur autonomie de gestion semble limitée par rapport à celle des clubs sportifs.

La Loi 71/2017 a ainsi instauré une dualité dans la gouvernance des clubs sportifs égyptiens. D'un côté, elle a renforcé la démocratie interne et l'autonomie des clubs associatifs traditionnels en donnant plus de pouvoir à leurs Assemblées Générales ⁴¹, conformément aux principes internationaux.¹² De l'autre côté, elle a facilité l'émergence d'un modèle de club-entreprise ¹², dont la gouvernance est davantage soumise aux impératifs du droit commercial et aux intérêts des investisseurs. Cette dualité reflète la tension plus large observée en Égypte entre la préservation de la dimension sociale et communautaire du sport et la poussée vers une plus grande professionnalisation et commercialisation du secteur. Le risque existe que la logique entrepreneuriale prenne le pas sur la participation des membres traditionnels dans

les clubs adoptant le statut de société.

Concernant les centres de jeunesse, leur structure de gouvernance semble intrinsèquement plus faible et moins autonome. Leur forte dépendance vis-à-vis des directives et des financements du MJS ⁹, souvent fluctuants ou jugés insuffisants ¹⁸, apparaît comme une vulnérabilité majeure. L'absence apparente d'organes de gouvernance internes forts et élus, comparables aux AG et CA des clubs, limite leur capacité à définir leurs propres priorités et à mobiliser des ressources alternatives. Cette dépendance structurelle contribue probablement à expliquer les difficultés rencontrées par de nombreux centres pour maintenir des installations de qualité et des programmes attractifs, entraînant une baisse de fréquentation et de participation observée sur le long terme.¹⁸

3.3 Paysage Statistique : Clubs et Licenciés/Membres

L'analyse quantitative du secteur sportif égyptien révèle un paysage complexe et des données parfois contradictoires, nécessitant une interprétation prudente.

Nombre Total d'Établissements Sportifs: Selon les données les plus récentes du CAPMAS pour l'année 2021, l'Égypte comptait 5240 établissements sportifs, enregistrant une légère augmentation de 16% par rapport à 2020.⁴⁰ Cependant, une source gouvernementale datant de 2020 ¹⁵ faisait état d'un chiffre beaucoup plus élevé, mentionnant 10,025 "unités sportives", une catégorie qui incluait non seulement les clubs et centres de jeunesse, mais aussi les terrains de jeux, les gymnases, etc. Cette différence notable souligne une possible variation dans les définitions ou les méthodologies de recensement.

Nombre de Clubs Sportifs: Le rapport CAPMAS de 2021 dénombre 791 clubs sportifs (répartis en 80 gouvernementaux, 116 publics/semi-publics, et 595 privés), marquant une augmentation significative de 9.6% par rapport aux 722 clubs recensés en 2020.⁴⁰ Là encore, ce chiffre contraste fortement avec les 1248 clubs mentionnés dans la source de 2020.¹⁵ Une telle divergence sur une période d'un an seulement est difficile à expliquer et jette un doute sur la cohérence des données.

Nombre de Centres de Jeunesse: Les données de 2021 indiquent un total de 4449 centres de jeunesse, se décomposant en 511 centres urbains et 3938 centres ruraux. Ce chiffre est relativement stable par rapport à 2020.⁴⁰ Il est plus proche, bien que légèrement supérieur, aux 4330 centres mentionnés dans la source de 2020.¹⁵

Nombre de Licenciés/Membres (Joueurs Actifs):

- Les données CAPMAS pour 2021 montrent une augmentation substantielle du nombre de joueurs enregistrés dans toutes les catégories par rapport à 2020 :
 - Clubs : 257,400 joueurs (+21.8%).⁴⁰
 - Centres Urbains : 117,100 joueurs (+24.5%).⁴⁰
 - Centres Ruraux : 225,000 joueurs (+22.9%).⁴⁰
- Le total des joueurs actifs dans les clubs et centres de jeunesse s'élèverait donc à environ 599,500 en 2021.⁴⁰
- Cependant, cette tendance à la hausse sur un an (2020-2021) entre en contradiction directe avec des analyses portant sur une période plus longue. Une enquête ⁵⁵, citant également des données CAPMAS antérieures, rapportait une chute dramatique de près de 350,000 athlètes sur une décennie, touchant tous les secteurs à l'exception notable des clubs d'entreprises publiques. Une autre analyse ¹⁸ corrobore cette tendance de fond en indiquant une baisse de 33% des joueurs dans les clubs gouvernementaux et de 51% dans les centres de jeunesse entre 2013 et 2021, contrastant avec une hausse de 22% dans les clubs privés sur la même période.

Autres Indicateurs (2021, source CAPMAS ⁴⁰):

- *Nombre d'Équipes*: 18,070 dans les clubs (+16.1%), 12,000 dans les centres urbains (+12.1%), 25,300 dans les centres ruraux (+10.7%).
- *Nombre d'Entraîneurs*: 13,900 dans les clubs (+22.8%), 6,600 dans les centres urbains (+20.7%), 11,600 dans les centres ruraux (+4.8%).
- *Sport Adapté (Personnes Handicapées)*: 4057 équipes, 30683 joueurs, et 1703 entraîneurs étaient recensés dans les clubs et centres en 2021.

Les incohérences flagrantes observées dans les données statistiques, tant sur le nombre de structures que sur celui des pratiquants, entre différentes sources officielles ou analyses basées sur ces sources ¹⁵, constituent un problème majeur. Ces divergences peuvent provenir de changements de méthodologie, de définitions fluctuantes des catégories, d'erreurs de collecte, ou d'une combinaison de ces facteurs. Quelle qu'en soit la cause, elles rendent difficile l'établissement d'un diagnostic précis de l'état du sport en Égypte et soulèvent des questions sur la fiabilité des outils de suivi et d'évaluation des politiques sportives. La forte hausse des chiffres de participation enregistrée entre 2020 et 2021 ⁴⁰ est particulièrement surprenante au regard des tendances de long terme ¹⁸ et pourrait être interprétée de diverses manières : un rebond technique après la pandémie de COVID-19, une correction statistique, ou le reflet d'un problème de cohérence des données. Une clarification méthodologique et une harmonisation des indicateurs par les autorités

compétentes seraient nécessaires.

Malgré la hausse ponctuelle observée en 2021, les analyses sur le long terme ¹⁸ suggèrent une tendance préoccupante à la polarisation de la pratique sportive organisée en Égypte. Le déclin marqué de la participation dans les structures traditionnellement les plus accessibles, comme les centres de jeunesse (surtout ruraux) et les clubs gouvernementaux, contraste avec la croissance enregistrée dans le secteur privé. ¹⁸ Si cette tendance se confirme, elle pourrait indiquer que l'accès à une pratique sportive encadrée et de qualité devient de plus en plus dépendant des capacités financières des familles. Combinée à l'augmentation des frais d'adhésion dans les clubs d'élite ⁵³ et au sous-investissement chronique dans les centres de jeunesse ¹⁸, cette évolution risque d'accentuer la stratification socio-économique de la pratique sportive, réservant les meilleures opportunités aux classes moyennes et supérieures capables de s'offrir les services des clubs privés.

Le tableau suivant présente un aperçu des données statistiques pour 2021, issues du rapport CAPMAS.⁴⁰

Tableau 2 : Données Statistiques sur les Structures Sportives et les Praticants en Égypte (2021)

Type de Structure	Nombre de Structures	Nombre d'Équipes	Nombre de Joueurs	Nombre d'Entraîneurs
Club Gouvernemental	80	1,000	~25,7k (estimé)*	~1,4k (estimé)*
Club Public/Semi-Public	116	2,191	~37,8k (estimé)*	~2,1k (estimé)*
Club Privé	595	14,879	~193,9k (estimé)*	~10,4k (estimé)*
Sous- Total Clubs	791	18,070	257,400	13,900

Centre de Jeunesse Urbain	511	12,000	117,100	6,600
Centre de Jeunesse Rural	3,938	25,300	225,000	11,600
Sous- Total Centres	4,449	37,300	342,100	18,200
TOTAL (Clubs+Centres)	5,240	55,370	599,500	32,100

Source : CAPMAS, Bulletin Annuel des Statistiques de l'Activité Physique dans les Établissements Sportifs, 2021⁴⁰

*Note : La répartition des joueurs et entraîneurs par type de club (Gouv./Public/Privé) n'est pas fournie directement dans le résumé du snippet 40 ; les chiffres estimés sont basés sur une proportionnalité simple par rapport au nombre d'équipes, et doivent être considérés avec une extrême prudence.

Il est crucial de noter les fortes incohérences entre ces chiffres et ceux rapportés dans d'autres sources¹⁵ ou analyses de tendance.¹⁸

3.4 Formes de Participation et d'Adhésion

L'accès aux clubs sportifs en Égypte, en particulier aux plus prestigieux, est structuré autour de différentes formes d'adhésion et de processus souvent sélectifs et coûteux.

Types d'Adhésion: Les clubs proposent généralement plusieurs formules :

- *Adhésion à long terme* (parfois appelée "lifetime membership", bien que la durée exacte puisse varier).⁵⁸
- *Adhésion annuelle*, renouvelable chaque année.⁵⁸
- *Adhésion familiale*, couvrant le membre principal, son conjoint et ses enfants sous certaines conditions (âge, statut matrimonial).⁵³
- Certains clubs ayant plusieurs sites peuvent proposer des *adhésions spécifiques à une branche* (par exemple, Al Ahly distingue ses tarifs pour ses branches de Sheikh Zayed ou du 5ème Nouveau Caire).⁵⁹

- Une option de "*gel*" de l'*adhésion* peut exister pour les membres résidant à l'étranger ou n'utilisant pas le club pendant une période prolongée, impliquant le paiement d'une fraction de la cotisation annuelle pour conserver ses droits, mais sans accès aux installations ni aux invitations pendant la période de gel.⁵⁸

Processus d'Adhésion: L'entrée dans les clubs les plus réputés n'est pas automatique. Le processus implique généralement plusieurs étapes :

- Remplir un *formulaire de demande d'adhésion*, qui peut être payant (ex: 500 LE chez Al Ahly ⁵⁹).
- Fournir un *dossier complet de documents* : justificatifs d'identité, diplômes (parfois utilisés pour différencier les tarifs), acte de mariage, certificats de naissance pour les enfants, extrait de casier judiciaire pour le membre principal, photos d'identité.⁵⁹
- Passer un *entretien personnel* avec la direction du club. Cette étape est mentionnée pour des clubs comme Gezira SC ⁵³ et Smash Sporting Club ⁵⁸, et semble servir à évaluer la "qualification" ou la compatibilité du candidat avec le club.
- Si la candidature est approuvée, procéder au *paiement des frais requis*.⁵⁸

Frais d'Adhésion Initiaux ("Membership Fees"): Ces frais, payables une seule fois à l'entrée, constituent souvent la barrière la plus significative. Ils varient énormément d'un club à l'autre et ont tendance à augmenter régulièrement. Les exemples suivants, bien que certains datent de 2015 ⁵³ et d'autres de sources plus récentes mais non datées ⁵⁹, donnent un ordre de grandeur :

- *Gezira Sporting Club*: Jusqu'à 650,000 LE pour une famille (données 2015).⁵³
- *Al Ahly Sporting Club (toutes branches)*: 500,000 LE (diplômés universitaires) / 750,000 LE (non-diplômés) en paiement comptant. Frais administratifs supplémentaires si paiement échelonné (données semblant récentes).⁵⁹
- *Heliopolis Sporting Club*: 391,555 EGP (branche principale, données 2015).⁵³
- *Shooting Club (Dokki)*: 250,000 EGP (données 2015).⁵³
- *Al Ahly SC (branche 5ème Nouveau Caire)*: 200,000 LE (diplômés) / 250,000 LE (non-diplômés) en paiement comptant (données semblant récentes).⁵⁹
- *Alexandria Sporting Club*: 200,000 EGP (données 2015).⁵³
- *Zamalek Sporting Club*: 180,000 EGP (données 2015).⁵³
- *Al Ahly SC (branche Sheikh Zayed)*: 175,000 LE (diplômés) / 250,000 LE (non-diplômés) en paiement comptant (données semblant récentes).⁵⁹
- *Maadi Sporting Club*: 120,000 EGP (données 2015).⁵³

Cotisations Annuelles ("Annual Fees"): En plus des frais initiaux, les membres doivent s'acquitter d'une cotisation annuelle pour maintenir leur adhésion active et accéder aux services du club.⁵⁸ Le montant de cette cotisation est généralement bien inférieur aux frais initiaux (ex: 3000 LE la première année chez Al Ahly ⁵⁹). Le non-paiement dans les délais impartis (souvent avant fin février ⁵⁸) entraîne des pénalités, et un défaut de paiement sur plusieurs années consécutives peut conduire à la perte de l'adhésion.⁵⁸

Paiement Échelonné: La plupart des clubs proposent des facilités de paiement pour les frais d'adhésion initiaux, permettant d'étaler la somme sur plusieurs années.⁵⁸ Cependant, cette option s'accompagne systématiquement de frais administratifs supplémentaires, augmentant le coût total de l'adhésion.⁵⁹ La fourniture d'un carnet de chèques postdatés est souvent exigée pour garantir les paiements futurs.⁵⁹

L'examen des frais d'adhésion révèle sans équivoque l'existence d'une barrière financière extrêmement élevée pour accéder aux clubs sportifs les plus établis et prestigieux d'Égypte.⁵³ Les montants exigés, se chiffrant souvent en centaines de milliers de livres égyptiennes, sont hors de portée pour une très large partie de la population. Même avec les possibilités de paiement échelonné, les sommes annuelles à déboursier restent considérables.⁵⁹ Cette réalité économique renforce l'idée d'une forte stratification socio-économique de l'accès aux infrastructures et aux services sportifs de qualité. L'adhésion à ces clubs devient ainsi un marqueur de statut social autant, sinon plus, qu'un moyen de pratiquer une activité sportive.

En outre, la structure tarifaire elle-même peut présenter une certaine complexité et un manque de transparence. La différenciation des prix selon le niveau d'éducation (diplômé universitaire ou non), la branche du club choisie, le mode de paiement (comptant ou échelonné), ou encore l'ajout de membres de la famille (conjoint, enfants) ⁵⁹ peut rendre l'estimation du coût final difficile pour les candidats. Le fait que certains clubs ne communiquent les détails des options de paiement que lors d'un entretien individuel ⁵⁸ peut également être perçu comme un manque de transparence, suggérant une possible négociation au cas par cas ou une volonté de filtrer les candidats en amont sur des critères non explicites.

Le tableau suivant illustre, à titre d'exemple, les frais d'adhésion initiaux dans certains clubs égyptiens, en soulignant l'importance de considérer la date des informations.

Tableau 3 : Exemples de Frais d'Adhésion Initiaux dans des Clubs Sportifs Égyptiens

Nom du Club	Branche(s) Concernée(s)	Type d'Adhésion (Exemple)	Frais Initiaux (Cash, LE/EGP)	Frais Initiaux (Échelonné, LE/EGP)	Année/Sour ce Info.
Gezira Sporting Club	Le Caire (Zamalek)	Famille	Jusqu'à 650,000	Non Spécifié	20 15 ⁵³
Al Ahly Sporting Club	Toutes	Indiv. Diplômé	500,000	600,000 (avec frais admin.)	Récent? ⁵⁹
Al Ahly Sporting Club	Toutes	Indiv. Non-Diplômé	750,000	850,000 (avec frais admin.)	Récent? ⁵⁹
Heliopolis Sporting Club	Le Caire (Heliopolis)	Non Spécifié	391,555	Non Spécifié	20 15 ⁵³
Shooting Club	Le Caire (Dokki)	Non Spécifié	250,000	Non Spécifié	20 15 ⁵³
Al Ahly Sporting Club	5ème Nouveau Caire	Indiv. Diplômé	200,000	240,000 (avec frais admin.)	Récent? ⁵⁹
Alexandria Sporting Club	Alexandrie	Non Spécifié	200,000	Non Spécifié	20 15 ⁵³
Zamalek Sporting Club	Le Caire (Mohandessi n)	Non Spécifié	180,000	Non Spécifié	20 15 ⁵³

Al Ahly Sporting Club	Sheikh Zayed	Indiv. Diplômé	175,000	210,000 (avec frais admin.)	Récent? ⁵⁹
Maadi Sporting Club	Le Caire (Maadi)	Non Spécifié	120,000	Non Spécifié	2015 ⁵³

Note : Les données de 2015⁵³ sont probablement obsolètes et les tarifs actuels sont vraisemblablement plus élevés. Les données pour Al Ahly⁵⁹ semblent plus récentes mais ne sont pas explicitement datées. Les tarifs peuvent varier selon de nombreux critères.

3.5 Relations avec les Parties Prenantes (Collectivités, État, Fédérations)

Les clubs sportifs égyptiens interagissent avec un ensemble diversifié de parties prenantes, dont les relations façonnent leur environnement opérationnel et stratégique.

Avec les Collectivités Territoriales (Gouvernorats, Municipalités): Les informations disponibles sur les relations directes entre les clubs et les échelons locaux de gouvernement (gouvernorats, municipalités) sont limitées. On peut supposer des interactions nécessaires pour les aspects administratifs tels que l'obtention des permis de construire, l'aménagement du territoire, ou la gestion des terrains (par exemple, le club Smash d'Heliopolis loue son terrain à l'Autorité Aéroportuaire, une entité publique ⁵⁸). Les autorités locales pourraient également être une source potentielle de subventions ou de soutien logistique, bien que cela ne soit pas explicitement documenté. La répartition géographique des centres de jeunesse est planifiée au niveau des gouvernorats ¹⁴, suggérant une coordination à ce niveau pour ce type d'infrastructure publique.

Avec l'État (MJS et autres instances): La relation avec le pouvoir central, principalement via le MJS, est multidimensionnelle :

- *Réglementation et Supervision:* Les clubs sont soumis aux dispositions de la Loi sur le Sport n° 71 de 2017.¹⁰ Le MJS conserve un rôle de supervision générale ¹¹ et détient un pouvoir réglementaire spécifique sur les clubs opérant sous forme de sociétés de services sportifs, notamment via l'octroi de licences.²⁵
- *Financement et Soutien:* Historiquement, l'État a été une source de financement pour les clubs publics et gouvernementaux. Cependant, la tendance actuelle

semble être à la réduction de ce soutien direct ¹⁸, l'État préférant investir dans les infrastructures générales (comme celles des centres de jeunesse ⁹) ou encourager les modèles d'autofinancement et d'investissement privé.²

- *Dimension Politique*: La relation peut être politiquement chargée. L'État n'hésite pas à utiliser les succès sportifs des grands clubs, comme Al Ahly, à des fins de prestige national et de communication politique.⁷ Inversement, il peut percevoir l'autonomie croissante des clubs ou la mobilisation de leurs supporters (en particulier les groupes Ultras) comme une menace potentielle à l'ordre public ou à son autorité, conduisant à des mesures de contrôle ou de répression.⁴⁴

Avec les Fédérations Nationales (FN): Les clubs constituent la base opérationnelle des Fédérations Nationales. Ils sont affiliés aux FN correspondant aux sports qu'ils pratiquent.²³ C'est au sein des clubs que se déroule la formation des athlètes et que s'organise la pratique compétitive qui alimente les championnats nationaux gérés par les FN.⁷ Les FN, en retour, établissent les règles techniques, réglementent le statut des joueurs (enregistrements, transferts, professionnalisme) ²³, et collaborent avec les clubs pour l'identification et le suivi des jeunes talents.¹⁷

La relation entre les clubs (surtout les plus grands et populaires) et l'État apparaît donc comme particulièrement ambivalente. Elle oscille entre un soutien affiché lorsque les succès sportifs servent l'image du pays ⁷, une volonté de contrôle via la réglementation et les forces de sécurité ²⁵, et une certaine méfiance vis-à-vis de l'autonomie financière et de la capacité de mobilisation sociale de ces entités.⁴⁴ L'État encourage l'investissement privé pour moderniser le secteur et se désengager financièrement ², mais il semble en même temps chercher à conserver des leviers de contrôle, comme en témoignent les débats sur les amendements à la loi.²⁸ Cette ambivalence reflète la difficulté pour le pouvoir central de gérer des institutions sportives qui sont à la fois des acteurs économiques importants, des symboles populaires puissants et des espaces potentiels de contestation sociale.

En comparaison, les liens entre les clubs et les autorités locales (gouvernorats, municipalités) semblent moins structurés ou, du moins, moins mis en avant dans les documents analysés. L'accent est principalement mis sur le cadre légal national ¹⁰, le rôle prépondérant du MJS ³, et les relations techniques avec les FN et le CNO.¹⁷ Les interactions locales semblent se cantonner à des aspects administratifs de base.⁵⁸ Cela pourrait suggérer une certaine centralisation de la gouvernance et du financement du sport en Égypte, où les décisions stratégiques et les flux financiers majeurs dépendent davantage du niveau national que des initiatives ou des soutiens

locaux.

3.6 Modèles Économiques et Financement

Les modèles économiques des clubs sportifs en Égypte sont hétérogènes, reflétant la diversité des types de structures et l'évolution rapide du secteur vers une plus grande commercialisation.

Sources de Revenus Diversifiées (surtout pour les grands clubs): Les clubs, en particulier les plus importants et médiatisés, s'appuient sur un éventail de plus en plus large de sources de revenus :

- *Cotisations des Membres (Initiales et Annuelles):* C'est une source de revenus fondamentale et très significative, surtout pour les clubs d'élite où les frais d'adhésion sont élevés.⁵³ Pour certains clubs, ces cotisations représentent une part substantielle du budget.⁵⁷
- *Sponsoring et Droits Commerciaux:* Cette source est en pleine expansion et devient cruciale. Al Ahly SC, par exemple, a vu la valeur de ses contrats de sponsoring doubler tous les trois ans entre 2015 et 2018, atteignant 500 millions LE cette année-là.⁵⁷ Les fédérations cherchent également activement des sponsors.²²
- *Droits de Retransmission Télévisée (Droits TV):* Pour les clubs de football professionnels les plus populaires, les droits TV constituent une manne financière majeure.⁵⁷
- *Subventions Publiques:* Historiquement importantes pour les clubs publics ou gouvernementaux, ainsi que pour les centres de jeunesse, cette source tend à diminuer, l'État encourageant l'autofinancement.¹⁸
- *Investissement Privé et Partenariats Public-Privé (PPP):* L'État encourage activement ces modèles.² Le système d'usufruit est utilisé pour permettre à des investisseurs privés de développer et d'exploiter des installations sportives sur des terrains publics, générant des revenus pour les deux parties.² La création de sociétés de services sportifs¹¹ et le financement de projets d'envergure (comme le nouveau stade d'Al Ahly) par des consortiums d'entreprises et des banques d'investissement⁵⁶ illustrent cette tendance.
- *Billetterie et Revenus les Jours de Match ("Match Day Revenue"):* Bien que le potentiel soit important étant donné la ferveur populaire, cette source de revenus a été sévèrement limitée en Égypte pendant de nombreuses années en raison des restrictions d'accès des supporters aux stades suite aux incidents de Port Saïd en 2012.⁵⁷ Une levée progressive de ces restrictions pourrait relancer cette

source.

- *Merchandising et Produits Dérivés*: Probablement une source de revenus non négligeable pour les grands clubs disposant d'une marque forte, bien que peu détaillée dans les sources.
- *Autres Revenus*: Location d'installations sportives à des tiers (prévue pour le futur stade d'Al Ahly ⁵⁷), revenus des académies sportives payantes ²⁵, organisation d'événements, revenus générés par des activités commerciales annexes intégrées aux complexes sportifs (hôtels, musées, zones commerciales, universités, comme envisagé dans le projet d'Al Ahly ⁵⁶).

Modèle Économique d'Al Ahly SC (Focus): Le club le plus titré et populaire d'Égypte illustre bien la transition vers un modèle économique moderne :

- *Sources Actuelles*: Repose principalement sur les droits commerciaux et de sponsoring (en forte croissance), les droits TV, et les cotisations des membres. Les revenus de billetterie restent limités en raison des restrictions passées.⁵⁷
- *Projet "Project of the Century"*: Le développement d'un nouveau stade et d'une cité sportive à Sheikh Zayed représente un investissement colossal (estimé à 12 milliards LE ⁵⁶). Le financement est structuré autour d'un consortium de 15 entreprises, avec Beltone Investment Banking comme conseiller financier exclusif.⁵⁶ Plusieurs modèles de financement sont envisagés : Build-Operate-Transfer (BOT), soutien gouvernemental, titrisation (vente anticipée de droits futurs), introduction en bourse (IPO) d'une société dédiée au stade, vente/location de zones commerciales, et prêts bancaires.⁵⁷
- *Objectifs du Projet*: Transformer radicalement le modèle économique du club en multipliant les sources de revenus (billetterie classique et VIP, naming rights du stade, location à d'autres équipes, parking, visites du stade et du musée, revenus de l'hôtel, de la zone commerciale, de l'académie et de l'université).⁵⁶ Ce projet vise à créer une expérience fan de classe mondiale et à positionner Al Ahly comme un pionnier en matière d'infrastructures sportives privées dans la région MENA.⁵⁷

Modèle des Centres de Jeunesse: À l'opposé du spectre, les centres de jeunesse restent très largement dépendants des subventions allouées par le MJS.¹⁸ Des tentatives sont faites pour générer des revenus propres et améliorer les installations via des partenariats avec le secteur privé (PPP), souvent sous forme de contrats d'usufruit pour l'exploitation de certaines facilités (piscines, salles de fitness, terrains, boutiques).¹⁵ Cependant, l'efficacité et l'impact réel de ces partenariats sur l'amélioration des services de base pour les jeunes sont parfois remis en question.¹⁸

Le paysage économique des clubs sportifs égyptiens est clairement en transition. On observe un glissement progressif d'un modèle traditionnel, souvent associatif et dépendant des cotisations et des subventions publiques, vers des modèles hybrides intégrant de manière croissante la logique commerciale, le sponsoring à grande échelle, l'investissement privé et les partenariats public-privé.² Cette évolution est encouragée par l'État², facilitée par la nouvelle législation¹², et adoptée de manière proactive par les acteurs les plus dynamiques comme Al Ahly.⁵⁶ Elle répond à la nécessité de trouver des sources de financement alternatives face à la potentielle raréfaction des fonds publics et à la volonté de professionnaliser la gestion et d'améliorer les infrastructures.

Cependant, cette transition rapide et encouragée par les pouvoirs publics n'est pas sans risques. Elle pourrait accentuer une "économie sportive à deux vitesses". D'un côté, quelques grands clubs très populaires et bien gérés parviennent à attirer des investissements massifs, des sponsors majeurs et à développer des projets commerciaux ambitieux.⁵⁶ De l'autre côté, la grande majorité des petits clubs, des clubs publics aux ressources limitées, et surtout des centres de jeunesse sous-financés¹⁸, peinent à suivre le rythme. Sans mécanismes de solidarité financière efficaces entre les clubs riches et les structures plus modestes, ou sans un soutien public ciblé et renforcé vers la base, le développement économique du secteur risque de profiter de manière disproportionnée aux entités déjà dominantes, creusant ainsi les inégalités d'accès et de qualité des services sportifs à travers le pays.

Le tableau suivant synthétise les différences de modèles économiques observées entre les types de structures.

Tableau 4 : Comparaison des Sources de Revenus par Type de Club/Structure Sportive en Égypte

Source de Revenus	Grand Club Populaire (type Al Ahly)	Club Privé (type Smash)	Club Public / Gouvernemental	Centre de Jeunesse
Cotisations Membres	Élevée ⁵⁷	Très Élevée ⁵³	Moyenne à Faible (?)	Très Faible / Nulle

Sponsoring / Commercial	Très Élevée ⁵⁷	Moyenne à Élevée (?)	Faible (?)	Très Faible / Nulle
Droits TV	Très Élevée ⁵⁷	Nulle	Faible / Nulle	Nulle
Subventions Publiques	Faible / Nulle (?)	Nulle	Significative (?)	Très Élevée ¹⁸
Investissement / PPP	Très Élevée ⁵⁶	Élevée (fonds propres)	Faible (?)	Moyenne ¹⁵
Billetterie / Jour de Match	Moyenne (potentiel élevé) ⁵⁷	Faible / Nulle	Faible (?)	Très Faible / Nulle
Autres (location, etc.)	Moyenne (potentiel élevé) ⁵⁷	Moyenne (?)	Faible (?)	Faible ¹⁵

Note : Cette évaluation est qualitative et basée sur l'interprétation des informations contenues dans les snippets.² L'importance relative peut varier considérablement au sein de chaque catégorie.

Partie 4 : Analyse Stratégique, Défis et Recommandations

4.1 Analyse SWOT Synthétique du Système Sportif Égyptien

Une analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) permet de dresser un bilan stratégique du système sportif égyptien :

- **Forces (Strengths):**

- Une passion populaire profondément ancrée pour le sport, en particulier le football, créant un large public et un vivier potentiel de pratiquants et de supporters.⁴⁴
- Une population jeune et nombreuse, représentant un réservoir important de talents potentiels.
- Des investissements significatifs récents et en cours dans le développement des infrastructures sportives, visant à moderniser les installations existantes

et à en créer de nouvelles.⁴

- Des succès notables sur la scène internationale dans plusieurs disciplines (haltérophilie, escrime, pentathlon moderne, taekwondo, handball, etc.), renforçant la fierté nationale et la visibilité du sport égyptien.³
- Un cadre légal modernisé avec l'adoption de la Loi 71/2017, visant à aligner la gouvernance sur les standards internationaux.¹⁰
- Une volonté politique affichée au plus haut niveau de faire du sport un levier de développement économique, social et diplomatique.²

- **Faiblesses (Weaknesses):**

- Un financement public jugé insuffisant, souvent alloué tardivement, et une répartition inéquitable des ressources entre les différentes structures et disciplines.¹⁸
- Une gouvernance encore perfectible, marquée par des tensions persistantes entre la volonté d'autonomie des instances sportives et le maintien d'un contrôle étatique²⁴, ainsi qu'un vide juridique concernant l'arbitrage sportif depuis l'invalidation des statuts de l'ESASC.⁴²
- Des infrastructures sportives de base, notamment les centres de jeunesse dans les zones rurales ou défavorisées, souvent négligées, sous-équipées et sous-entretenu.¹⁸
- Des incohérences et un manque de fiabilité apparents dans les données statistiques officielles sur la pratique et les structures sportives, rendant difficile le pilotage et l'évaluation des politiques.¹⁵
- Un accès limité à une pratique sportive de qualité pour les couches populaires de la population, en raison des coûts élevés d'adhésion aux clubs privés et de la faible qualité des services dans les structures publiques.¹⁸

- **Opportunités (Opportunities):**

- Un potentiel de croissance économique important lié à l'investissement dans le secteur sportif (construction, services, médias, équipements).²
- Le développement du tourisme sportif, en capitalisant sur les atouts naturels et culturels de l'Égypte et sa capacité à organiser des événements.⁶⁰
- L'ambition de devenir un hub sportif régional majeur en Afrique et au Moyen-Orient, en exportant son expertise et en attirant des sièges d'organisations internationales.²
- La possibilité d'organiser de très grands événements sportifs, comme les Jeux Olympiques (candidature pour 2036).⁴
- L'utilisation croissante de la technologie et du numérique pour améliorer la gestion, la promotion et la diffusion du sport.⁸

- L'émergence de nouveaux marchés, comme celui des vêtements de sport ("sportswear") ⁶¹, et le développement potentiel de disciplines moins traditionnelles.
- **Menaces (Threats):**
 - L'instabilité économique générale du pays, qui peut affecter les investissements, le pouvoir d'achat des ménages et les budgets publics alloués au sport.²
 - Le risque persistant d'ingérence politique ou gouvernementale dans la gestion des instances sportives, nuisant à leur crédibilité et à leur autonomie.²⁴
 - L'accentuation des inégalités sociales par le biais d'un système sportif à deux vitesses, où l'accès aux meilleures opportunités est réservé aux plus aisés.¹⁸
 - La résurgence potentielle de la violence dans les stades ou du hooliganisme, malgré les mesures de contrôle.⁴⁴
 - La fuite des talents sportifs vers l'étranger si les conditions d'entraînement, de compétition et de reconnaissance ne sont pas jugées suffisantes au niveau national.

Cette analyse SWOT met en lumière une dynamique centrale : l'utilisation croissante du sport comme un levier économique et d'influence par l'État égyptien.² Cette orientation représente une opportunité majeure pour moderniser le secteur, attirer des capitaux et créer des emplois. Cependant, le succès de cette stratégie dépendra de la capacité des acteurs à gérer les faiblesses structurelles (financement, gouvernance, accès) et à atténuer les menaces (instabilité, inégalités, ingérence). Si ces aspects ne sont pas traités de manière adéquate et équilibrée, la focalisation sur l'économie pourrait exacerber les problèmes existants plutôt que de contribuer à un développement harmonieux et inclusif du sport égyptien.

4.2 Défis Majeurs

Plusieurs défis majeurs se posent au développement du sport en Égypte :

1. **Assurer un Financement Durable et Équitable:** Le défi principal est de garantir des ressources financières suffisantes, stables et réparties équitablement pour soutenir tous les niveaux de la pratique sportive, de l'élite au sport de masse, en passant par les infrastructures de base. Il s'agit de réduire la dépendance excessive vis-à-vis des subventions publiques, souvent sujettes aux aléas budgétaires ²², tout en s'assurant que la transition vers des modèles d'investissement privé ne creuse pas davantage la fracture financière entre les

quelques grands clubs capables d'attirer des capitaux et la multitude de petites structures luttant pour leur survie.²

2. **Consolider la Gouvernance et l'Autonomie Réelle:** La clarification et la stabilisation du cadre légal sont impératives, notamment en ce qui concerne les amendements controversés à la Loi 71/2017 et le statut de l'arbitrage sportif (ESASC).²⁴ Au-delà des textes, il est crucial de garantir dans la pratique l'autonomie des instances sportives (CNO, FN, clubs) face aux pressions politiques ou administratives, tout en renforçant les mécanismes de transparence, de redevabilité et de bonne gouvernance en leur sein.⁴¹
3. **Garantir l'Accès et Promouvoir l'Inclusion:** Il est essentiel de lutter contre la tendance à la stratification socio-économique de l'accès à la pratique sportive. Cela passe par une amélioration significative des infrastructures et des services offerts par les structures publiques de proximité, en particulier les centres de jeunesse dans les zones rurales et défavorisées.¹⁸ Il faut également poursuivre et renforcer les efforts pour l'inclusion active des groupes souvent marginalisés, comme les personnes en situation de handicap.¹¹
4. **Accélérer la Professionnalisation:** Le développement du secteur nécessite un renforcement des compétences en gestion sportive, marketing, finance et administration au sein des clubs et des fédérations. La professionnalisation concerne aussi le statut, la formation et l'encadrement des athlètes, des entraîneurs et des autres métiers du sport.
5. **Améliorer la Fiabilité des Données:** Pour pouvoir concevoir, piloter et évaluer efficacement les politiques sportives, il est indispensable de disposer d'un système national de collecte de données statistiques qui soit fiable, cohérent, transparent et régulièrement mis à jour. Les incohérences actuelles¹⁵ nuisent à la prise de décision éclairée.

Ces défis sont profondément interconnectés. Une gouvernance défailante ou instable, par exemple, peut décourager les investisseurs privés et compliquer l'allocation efficace des fonds publics.²⁸ Un financement inéquitable exacerbe les problèmes d'accès et d'inclusion, limitant le potentiel de détection des talents à la base.¹⁸ Le manque de professionnalisation dans la gestion limite la capacité des structures sportives à diversifier leurs sources de revenus et à améliorer la qualité de leurs services. Aborder ces défis nécessite donc une approche systémique et coordonnée, reconnaissant que des progrès dans un domaine peuvent avoir des effets positifs sur les autres, et inversement.

4.3 Recommandations pour les Acteurs Clés (CNO, Clubs, État)

Face à ces défis, des actions ciblées et coordonnées sont nécessaires de la part des principaux acteurs du système sportif égyptien.

Pour l'État (MJS, Législateur):

- **Clarifier le Cadre Légal:** Finaliser rapidement la révision de la Loi 71/2017 en assurant sa conformité avec la Charte Olympique et les standards internationaux, après une consultation large et transparente de toutes les parties prenantes (CNO, FN, clubs). Résoudre le vide juridique concernant l'ESASC en légiférant pour établir des statuts clairs et constitutionnels pour l'arbitrage sportif.
- **Réformer le Financement:** Mettre en place des mécanismes de financement plus prévisibles, stables et équitables. Combiner un soutien public ciblé et renforcé pour le sport de base (centres de jeunesse, écoles), les sports moins médiatisés et le sport adapté, avec des incitations fiscales et réglementaires claires pour attirer l'investissement privé dans le sport de haut niveau et les infrastructures, tout en assurant la transparence de ces investissements. Envisager des mécanismes de solidarité financière entre les entités les plus riches et les plus modestes.
- **Prioriser les Infrastructures de Base:** Allouer des budgets spécifiques et suffisants pour la rénovation, l'équipement et l'amélioration des services offerts par les milliers de centres de jeunesse à travers le pays, en particulier dans les gouvernorats les plus défavorisés.
- **Fiabiliser les Données:** Investir dans la mise en place d'un système national d'information sportive robuste, géré par une entité crédible (comme CAPMAS), avec des définitions et des méthodologies harmonisées, pour permettre un suivi précis de la participation, des infrastructures et des performances.
- **Garantir la Bonne Gouvernance:** Réaffirmer l'engagement en faveur de l'autonomie du mouvement sportif et lutter activement contre toute forme d'ingérence politique ou administrative induite dans la gestion des fédérations et du CNO. Promouvoir activement les principes de bonne gouvernance (transparence, démocratie interne, redevabilité) au sein de toutes les instances sportives bénéficiant de fonds publics.

Pour le CNO:

- **Affirmer son Rôle de Plaidoyer:** Renforcer sa capacité à défendre activement l'autonomie du mouvement sportif égyptien auprès des autorités publiques et à plaider pour un financement adéquat et stable, basé sur des plans stratégiques clairs et des besoins objectivés.

- **Développer l'Autonomie Financière:** Mettre en œuvre une stratégie proactive pour diversifier ses sources de revenus en développant ses propres programmes de sponsoring, de marketing et de licences, afin de réduire sa dépendance vis-à-vis des subventions publiques et de la Solidarité Olympique.
- **Renforcer le Soutien aux Fédérations:** Améliorer la coordination et le soutien technique et financier apporté aux Fédérations Nationales, notamment en les aidant dans leur planification stratégique, leur recherche de financements alternatifs, et le développement de leurs capacités de gestion.
- **Promouvoir les Valeurs et la Gouvernance:** Agir comme un modèle en matière de bonne gouvernance et promouvoir activement les valeurs olympiques (éthique, fair-play, inclusion) au sein de l'ensemble de ses membres (FN, athlètes, clubs affiliés).

Pour les Clubs Sportifs:

- **Grands Clubs (type Al Ahly, Zamalek):** Assumer un rôle de locomotive pour le secteur en continuant à innover dans leurs modèles économiques (diversification des revenus au-delà des droits TV et du sponsoring classique, investissement dans l'expérience fan, développement international). Adopter les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise (transparence financière, responsabilité sociale). Explorer des mécanismes de contribution à la solidarité envers les structures plus modestes (ex: soutien à des clubs formateurs, participation à des fonds de développement).
- **Petits Clubs / Clubs Publics:** Se concentrer sur leur ancrage local et communautaire. Chercher activement des partenariats avec des entreprises locales, des collectivités territoriales ou des ONG. Envisager la mutualisation de ressources (terrains, équipements, personnel administratif) avec d'autres clubs de proximité. Améliorer leur gestion interne et leur communication pour attirer des aides et des membres. Se spécialiser éventuellement dans des niches sportives ou des publics spécifiques (jeunes, femmes, vétérans).
- **Centres de Jeunesse:** Développer des projets et des activités attractives répondant aux besoins spécifiques des jeunes de leur localité. Rechercher activement des micro-partenariats (commerçants locaux, associations). Renforcer leur plaidoyer auprès du MJS et des autorités locales pour obtenir un soutien accru et plus régulier. Améliorer la gestion quotidienne et l'accueil pour fidéliser les usagers.

La réussite de ces recommandations repose sur la reconnaissance que les défis du sport égyptien sont systémiques et nécessitent une action concertée. Aucune entité

ne peut, à elle seule, transformer durablement le paysage sportif. Un dialogue permanent, une collaboration constructive et une volonté partagée d'améliorer le système entre l'État, le CNO, les Fédérations Nationales et l'ensemble des clubs et centres de jeunesse sont indispensables pour permettre au sport égyptien de réaliser pleinement son potentiel économique, social et sportif.

Conclusion

Synthèse des Constats Principaux

L'organisation du sport en Égypte présente un tableau complexe, marqué par une volonté politique forte de modernisation et de développement, mais aussi par des défis structurels persistants. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports joue un rôle central, impulsant des investissements dans les infrastructures et s'alignant sur la Vision Égypte 2030, mais sa relation avec les instances sportives reste ambivalente, oscillant entre soutien et contrôle. La Loi sur le Sport n° 71 de 2017 a constitué une étape importante vers l'alignement sur les standards internationaux, notamment en renforçant l'autonomie statutaire des organisations sportives et en encadrant l'investissement privé. Cependant, son application est confrontée à des controverses, des incertitudes juridiques (notamment concernant l'arbitrage sportif) et des craintes d'un retour à une ingérence étatique accrue.

Le Comité National Olympique Égyptien s'affirme comme l'interface clé entre le sport national et international, chargé de la préparation olympique et de la promotion des valeurs olympiques. Toutefois, son modèle économique repose très lourdement sur les financements publics et la Solidarité Olympique, limitant son autonomie financière réelle.

Le paysage des clubs sportifs est fortement polarisé. D'un côté, quelques grands clubs historiques, notamment dans le football, adoptent des modèles économiques de plus en plus commerciaux et ambitieux, attirant sponsors et investissements massifs. De l'autre, une multitude de petits clubs et surtout de centres de jeunesse, qui constituent l'ossature de la pratique de base sur le territoire, luttent avec des ressources insuffisantes et des infrastructures souvent dégradées. Cette dynamique fait craindre une accentuation des inégalités sociales dans l'accès à une pratique sportive de qualité. Les données statistiques disponibles pour quantifier précisément ce paysage manquent par ailleurs de cohérence et de fiabilité.

Perspectives d'Avenir pour le Sport Égyptien

L'avenir du sport égyptien recèle un potentiel considérable, porté par les ambitions nationales de développement économique (Vision 2030), de rayonnement régional (hub sportif) et de prestige international (candidature aux JO 2036). La passion populaire et la démographie jeune constituent des atouts indéniables.

Cependant, la réalisation de ce potentiel dépendra de la capacité collective des acteurs égyptiens à relever les défis identifiés. La clé résidera dans la recherche d'un équilibre durable entre plusieurs impératifs parfois contradictoires :

- Concilier le développement économique et la commercialisation du sport avec sa mission sociale fondamentale d'inclusion et d'accès pour tous.
- Assurer la performance de haut niveau et la quête de médailles internationales tout en renforçant la pratique de masse et les infrastructures de proximité.
- Garantir l'autonomie nécessaire au bon fonctionnement des instances sportives conformément aux principes internationaux, tout en maintenant un cadre réglementaire clair et une collaboration constructive avec l'État.
- Trouver des modèles de financement innovants et équitables qui assurent la pérennité de l'ensemble de l'écosystème sportif, des grands clubs professionnels aux centres de jeunesse ruraux.

Le succès futur du sport égyptien ne se mesurera pas seulement au nombre de médailles remportées ou aux milliards investis, mais aussi à sa capacité à devenir un véritable moteur de développement humain, de cohésion sociale et d'opportunités pour l'ensemble de la population. Cela exigera une vision stratégique partagée, une gouvernance irréprochable et une action coordonnée de tous les acteurs impliqués.

Sources des citations

1. The Role of Sport Programs in Peace Building. Anthropological Study at El-Zhour Club in Cairo - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/328752402_The_Role_of_Sport_Programs_in_Peace_Building_Anthropological_Study_at_El-Zhour_Club_in_Cairo
2. Rediscovering Sports in Egypt | Carnegie Endowment for International Peace, consulté le avril 18, 2025, <https://carnegieendowment.org/sada/2023/05/rediscovering-sports-in-egypt?lang=en>
3. Le ministre égyptien du sport: Les médailles olympiques sont à notre portée - JO Focus, consulté le avril 18, 2025, <https://french.ahram.org.eg/News/48872.aspx>
4. Ashraf Sobhy : L'Egypte a beaucoup bénéficié de l'organisation de compétitions internationales - L'invité - Al-Ahram Hebdo, consulté le avril 18, 2025, <https://french.ahram.org.eg/News/38081.aspx>

5. Comité Olympique ÉGYPTÉ (EGY) | DICOLYMPIQUE, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dicolymptique.fr/comite-olympique-egypte-egy/>
6. Egypt at the Olympics - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Egypt_at_the_Olympics
7. Sport - Welcome to Middle East News Agency, consulté le avril 18, 2025, <https://www.mena.org.eg/fr/section/WFSport>
8. IOM Egypt Youth Strategy, consulté le avril 18, 2025, https://egypt.iom.int/sites/g/files/tmzbd11021/files/documents/IOM%20Egypt%20Youth%20Strategy_1.pdf
9. Planning Ministry Unveils Ambitious Youth and Sports Sector Goals for Egypt's 2024/2025 Development Plan, consulté le avril 18, 2025, <https://mped.gov.eg/singlenews?id=5486&lang=en>
10. قانون الرياضة المصري - saqaan law firm, consulté le avril 18, 2025, <https://saqaanlawfirm.com/ar/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A/>
11. قانون رقم 71 لسنة 2017 بإصدار قانون الرياضة - Alber Onsy ..., consulté le avril 18, 2025, <https://alberonsy.com/%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%B1%D9%82%D9%85-71-%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9-2017-%D8%A8%D8%A5%D8%B5%D8%AF%D8%A7%D8%B1-%D9%82%D8%A7%D9%86%D9%88%D9%86-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9/>
12. Finally, a Comprehensive Sports Law in Egypt - Al Tamimi & Company, consulté le avril 18, 2025, <https://www.tamimi.com/pdflawupdate/?pageID=5710>
13. Ashraf Sobhy - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Ashraf_Sobhy
14. Planning Ministry Unveils Targets for Youth and Sports Sector in FY 2023/2024, consulté le avril 18, 2025, <https://mped.gov.eg/singlenews?id=5318&lang=en>
15. Egypt allocates EGP 900m to youth establishments in FY 2020/21: Minister Ashraf Sobhy, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dailynewsegypt.com/2020/08/19/egypt-allocates-egp-900m-to-youth-establishments-in-fy-2020-21-minister-ashraf-sobhy/>
16. Investing in the sports sector, consulté le avril 18, 2025, <https://arab-digital-economy.org/language/en/10426>
17. Le ministère de la Jeunesse et du Sport approuve les notes d'incitation sportive pour 898 élèves - State Information Service, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sis.gov.eg/Story/168656/Le-minist%C3%A8re-de-la-Jeunesse-et-du-Sport-approuve-les-notes-d'incitation-sportive-pour-898-%C3%A9l%C3%A9ves?lang=fr>
18. Egypt: A Medal in Neglecting Sports - Alternative Policy Solutions - The American University in Cairo, consulté le avril 18, 2025, <https://aps.aucegypt.edu/en/articles/1415/egypt-a-medal-in-neglecting-sports>
19. The reality of the organizational structure of the Ministry of Youth and Sports -

- International Journal of Sports Science and Arts, consulté le avril 18, 2025, https://eijssa.journals.ekb.eg/article_111349_b2d551a7613a2828ad4248dada35f245.pdf
20. Ministry of Youth and Sports, consulté le avril 18, 2025, <https://www.presidency.eg/en/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%A6%D8%A7%D8%B3%D8%A9/%D8%A5%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%B2%D8%A7%D8%AA-%D9%85%D8%B5%D8%B1-%D9%81%D9%8A-%D8%AC%D9%85%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%AA%D8%B1%D8%A9-%D9%85%D9%86-2014-%D8%A5%D9%84%D9%89-2021/%D9%85%D8%AD%D9%88%D8%B1-%D8%A8%D9%86%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%B3%D8%A7%D9%86/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9/>
 21. Ministry of Youth and Sports Completes Preparations at Cairo International Stadium-SIS, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sis.gov.eg/Story/202416/Ministry-of-Youth-and-Sports-Completes-Preparations-at-Cairo-International-Stadium?lang=%20aaaa>
 22. Funding is reason behind Egypt's few Olympics medals, budget for Tokyo's preparation exceeds EG P 300m, we only received EG P 23.3m: Al Arian - Dailynewsegypt, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dailynewsegypt.com/2019/03/07/funding-is-reason-behind-egypts-few-olympics-medals-budget-for-tokyos-preparation-exceeds-egp-300m-we-only-received-egp-23-3m-al-arian/>
 23. DISTRIBUTION AND ANALYSIS OF THE AUTONOMY OF SPORTS IN THE EGYPTIAN LEGAL SYSTEM - Hrčak - Srce, consulté le avril 18, 2025, <https://hrcak.srce.hr/326594>
 24. أزمة بسبب قانون الرياضة الجديد.. يسمح بخصخصة الأندية ويمنع مجالس الإدارات من ذلك.. وهيئة مستشاري رئيس الوزراء تفجر مفاجأة - جريدة المسار, consulté le avril 18, 2025, <https://elmasaar.com/105530/>
 25. Rules for granting licenses to sports services companies - Law Firms In Egypt, consulté le avril 18, 2025, <https://sadanykhalifa.com/en/single-blog/Rules-for-granting-licenses-to-sports-services-companies>
 26. Rules for Granting Licenses to Sports Services Companies in Egypt - HG.org, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hg.org/legal-articles/rules-for-granting-licenses-to-sports-services-companies-in-egypt-53094>
 27. Spending on Subsidies Not Stadiums - Alternative Policy Solutions, consulté le avril 18, 2025, <https://aps.aucegypt.edu/en/articles/1382/spending-on-subsidies-not-stadiums>
 28. من بينها خصخصة الأندية.. رئاسة الوزراء تضع ملاحظاتها على 6 تعديلات مقترحة لقانون الرياضة, consulté le avril 18, 2025, <https://www.filgoal.com/articles/502784>

29. الأهلي يطلب تدخل رئيس الوزراء بعد خطاب «الأولمبية الدولية» بخصوص قانون الرياضة. consulté le avril 18, 2025, <https://www.youm7.com/story/2025/4/16/%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%87%D9%84%D9%8A-%D9%8A%D8%B7%D9%84%D8%A8-%D8%AA%D8%AF%D8%AE%D9%84-%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%D8%A1-%D8%A8%D8%B9%D8%AF-%D8%AE%D8%B7%D8%A7%D8%A8-%C2%AB%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A8%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A9%C2%BB-%D8%A8%D8%AE%D8%B5%D9%88%D8%B5/6956489>
30. قانون الأندية الجديد: تحديث تشريعي أم تدخل حكومي يهدد استقلال الرياضة؟ - زاوية ثلاثة. consulté le avril 18, 2025, <https://zawia3.com/sports-clubs/>
31. أزمة جديدة تشعل الخلاف بشأن تعديلات قانون الرياضة المصري - كوورة. consulté le avril 18, 2025, <https://www.kooora.com/?n=1402087>
32. Egyptian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Egyptian_Olympic_Committee
33. Egyptian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <http://www.egyptianolympic.org/>
34. Egyptian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <http://www.egyptianolympic.org/contact.html>
35. NOC Board of Directors - Egyptian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <http://www.egyptianolympic.org/members.html>
36. About Us - Egyptian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <http://www.egyptianolympic.org/About.html>
37. Sponsors - Egyptian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <http://www.egyptianolympic.org/sponsors.html>
38. Le ministre de la Jeunesse et des Sports reçoit le président de la Commission sociale de l'Union africaine et le président de l'Union des confédérations sportives africaines (UCSA), consulté le avril 18, 2025, <https://www.ucsaaasc.org/fr/actualite/item/177-le-ministre-de-la-jeunesse-et-des-sports>
39. Fédération égyptienne de rugby à XV - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/F%C3%A9d%C3%A9ration_%C3%A9gyptienne_de_rugby_%C3%A0_XV
40. PRESS RELEASE, consulté le avril 18, 2025, <https://censusinfo.capmas.gov.eg/Metadata-ar-v4.2/index.php/catalog/1825/download/6420>
41. A Legal Overview of Sports Law in Egypt, consulté le avril 18, 2025, <https://eg.andersen.com/sports-law-in-egypt/>
42. Sports Arbitration in Egypt: An Interview with CRCICA's Director - Clyde & Co, consulté le avril 18, 2025, <https://www.clydeco.com/en/insights/2024/09/sports-arbitration-in-egypt-edition-an-interview-w>
43. Unconstitutionality of the Arbitration process in Egyptian Sports Law -

- Legalcommunity MENA, consulté le avril 18, 2025,
<https://legalcommunitymena.com/from-mena-to-the-world-egypt-1/>
44. Reclaim the Spectacle: Ultras Fandom and the Politics of the Sporting Event in Egypt, consulté le avril 18, 2025, <https://pomeps.org/reclaim-the-spectacle-ultras-fandom-and-the-politics-of-the-sporting-event-in-egypt>
 45. Comités Nationaux Olympiques (CNO) - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/comites-nationaux-olympiques>
 46. Comité olympique égyptien - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_olympique_%C3%A9gyptien
 47. Egypt - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/egypt>
 48. EGYPT GOES OLYMPIC: 1914 TO 1932 Christian WACKER - African Journals Online (AJOL), consulté le avril 18, 2025, <https://www.ajol.info/index.php/sajrs/article/view/159645/149198>
 49. Le Comité égyptien des jeux olympiques - Nasser Youth Movement, consulté le avril 18, 2025, <https://nasseryouthmovement.net/fr/Le-Comite-%C3%A9gyptien-des-jeux-olympiques>
 50. Egyptian Olympic Committee - ANOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/egyptian-olympic-committee/16278>
 51. Égypte - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/egypte>
 52. Egyptian Olympic Committee - ANOCA, consulté le avril 18, 2025, <https://africaolympic.com/en/noc/egyptian-olympic-committee/>
 53. 7 Most Expensive Sporting Club Memberships in Egypt - Cairo Scene, consulté le avril 18, 2025, <https://cairoscene.com/lifestyle/most-expensive-sporting-club-memberships>
 54. The Role of Sports Clubs in Promoting Social Integration among People with Disabilities in Saudi Arabia - ScienceOpen, consulté le avril 18, 2025, <https://www.scienceopen.com/hosted-document?doi=10.57197/JDR-2024-0007>
 55. Egyptian Athletes Red Carded by The Government How Egypt Lost a Third of its Athletes in Ten Years?, consulté le avril 18, 2025, <https://en.arij.net/investigation/egyptian-athletes-red-carded-by-the-government/>
 56. Feb 12: Beltone supports Al Ahly's dream - Claps, consulté le avril 18, 2025, <https://claps.therumble.app/feb-12-beltone-supports-al-ahlys-dream/>
 57. Al Ahly SC a force to reckon with - Coliseum, consulté le avril 18, 2025, <https://www.coliseum-online.com/al-ahly-sc-a-force-to-reckon-with/>
 58. F.A.Q - Smash Sporting Club, consulté le avril 18, 2025, <https://www.smashsportingclub.com/faq/>
 59. Club Membership, consulté le avril 18, 2025, <https://www.alahlyegypt.com/en/club/membership/tab/1>
 60. ريانى 2023 - Assessing sport investment climate in Egypt and its relationship to

sports tourism - EKB, consulté le avril 18, 2025,

https://sjpc.journals.ekb.eg/article_272606_7a36a59893a1308fee82547767946291.pdf

61. Sportswear in Egypt | Market Research Report - Euromonitor International, consulté le avril 18, 2025, <https://www.euromonitor.com/sportswear-in-egypt/report>



Kobi

Solution qui permet de payer son sport moins cher en le finançant par ses achats du quotidien.

En savoir plus →



KohortPay

1ère solution de paiement en Europe intégrant le parrainage pour booster acquisition et performance.

En savoir plus →



Kop Media

Média sport 100% digital qui propose des contenus audiovisuels.

En savoir plus →



Kunto

Programmes sportifs et nutritionnels adaptés à chaque individu grâce à une application mobile et des formations.

En savoir plus →



Liberfit (MSI2)

Logiciel de gestion de salle de sport tout-en-un qui simplifie et automatise les tâches quotidiennes via une interface intuitive.

En savoir plus →



Luckysit

Réseau DOOH connecté au siège pour une fan expérience personnalisée pendant les temps d'attente.

En savoir plus →



Ludhealth

Conçoit des équipements ludiques, interactifs et personnalisables pour enchanter l'exercice physique.

[En savoir plus](#) →



Manita

Plateforme digitale qui rend le foot accessible à toutes les femmes en proposant des sessions foot "à la carte".

[En savoir plus](#) →



MA SALLE DE SPORT

Ma Salle de Sport

Référencement de salles de sport sur internet (2 000 clubs référencés).

[En savoir plus](#) →



McLLOYD
ACCURATE OR NOTHING

McLloyd

Conception et opération de systèmes de tracking pour les courses et la diffusion broadcast.

[En savoir plus](#) →



MFL

Plateforme de jeu de foot Web 3 qui réplique l'écosystème du foot mais dans la blockchain.

[En savoir plus](#) →



MGP & BGB

Automatiser la production de gants avec l'industrie 4.0 et le soutien de la marque française dédiée aux gardiens ; BGB.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Espagne : Cadre Général, Comité Olympique et Clubs Sportifs

Introduction

Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive de l'organisation du sport en Espagne, en se concentrant sur les rôles, structures et interactions des entités clés : le Conseil Supérieur des Sports (Consejo Superior de Deportes - CSD), le Comité Olympique Espagnol (Comité Olímpico Español - COE), et les différentes formes de Clubs Sportifs, notamment les clubs de base/élémentaires et les Sociétés Anonymes Sportives (Sociedades Anónimas Deportivas - SADs). Le secteur sportif espagnol, d'une importance socio-économique notable, se caractérise par une structure mixte alliant une supervision publique significative, principalement exercée par le CSD, et une initiative privée dynamique portée par les fédérations, le COE et les clubs. La récente promulgation de la Loi 39/2022 sur le Sport ¹ a redéfini ce cadre juridique, introduisant de nouveaux principes et obligations. Comprendre les missions, la gouvernance, les relations avec les parties prenantes et les modèles économiques de ces acteurs est essentiel pour appréhender le fonctionnement et les enjeux actuels du sport espagnol. Ce rapport s'articulera autour de trois axes principaux : le cadre général de l'organisation sportive dominé par le CSD, une analyse détaillée du COE, et une étude approfondie des clubs sportifs, avant de conclure sur les dynamiques clés du système.

I. Cadre Général de l'Organisation du Sport en Espagne

A. Le Conseil Supérieur des Sports (CSD) : Rôle, fonctions et compétences

Le Consejo Superior de Deportes (CSD) constitue la pierre angulaire de l'administration sportive en Espagne. Il s'agit d'un Organisme Autonome à caractère administratif ('Organismo Autónomo'), rattaché au Ministère de l'Éducation, de la Formation Professionnelle et des Sports.³ Ayant le rang de Secrétariat d'État, son président est nommé par le gouvernement et possède une influence politique considérable.³ Créé en 1977 pour succéder à la Délégation Nationale des Sports de l'époque franquiste ⁴, le CSD a pour mission principale de diriger et coordonner la politique sportive nationale.⁴ Il exerce directement les compétences de l'Administration Générale de l'État dans le domaine du sport ⁶, représente le sport espagnol sur la scène internationale ⁴ et supervise les aspects considérés d'intérêt général pour l'État.¹⁰ Son siège est situé à Madrid.⁴

Les compétences étendues du CSD, définies historiquement par la Loi 10/1990 ⁴ et actualisées par la Loi 39/2022 ⁴, couvrent un large spectre d'activités :

- **Régulation et Supervision** : Le CSD autorise la création et la dissolution des Fédérations Sportives Espagnoles (FF.DD.EE) et des Ligues Professionnelles, et approuve leurs statuts et règlements.⁶ Il reconnaît officiellement de nouvelles modalités sportives ⁶, classe les compétitions officielles à caractère professionnel ⁶, autorise l'inscription des SADs au registre pertinent ⁶ et supervise les processus électoraux fédératifs.⁹
- **Soutien Financier et Contrôle Économique** : Il octroie des subventions publiques aux fédérations, clubs et autres entités sportives.⁶ Ce rôle de financeur s'accompagne d'un contrôle économique sur les entités subventionnées, incluant la révision des audits et l'établissement de normes de solvabilité.⁷ Le CSD administre également l'arbitrage concernant les litiges sur les droits audiovisuels dans le football ⁶ et encourage la collaboration public-privé pour le financement du sport.⁴ Son budget annuel, financé principalement par les Budgets Généraux de l'État ⁶, s'élevait à 381,8 millions d'euros en 2023.⁴
- **Sport de Haut Niveau** : Le CSD définit les politiques relatives au sport de haut niveau et de haut rendement ⁴, gère les Centres de Haut Rendement (CAR) et les Centres de Technification Sportive ⁹, soutient la préparation et la participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques ⁹, et administre le Centre de Médecine du Sport.⁹
- **Promotion du Sport** : Il promeut le sport en âge scolaire et universitaire ⁷, l'égalité (femmes, LGTBI+), l'inclusion des personnes handicapées et la non-discrimination.⁷ Il soutient également les doubles carrières (sport et études/travail) ⁹ et le sport pour tous.³
- **Infrastructures** : En collaboration avec les autorités régionales et locales, le CSD planifie et modernise les installations sportives ³, tout en actualisant les normes techniques de sécurité et d'accessibilité.⁷
- **Intégrité et Santé** : Il promeut activement la lutte contre le dopage, via la Commission Espagnole pour la Lutte Antidopage dans le Sport (CELAD) qui lui est rattachée ⁴, et combat la violence, le racisme et l'intolérance dans le sport.¹⁰ La protection de la santé des sportifs est également une de ses prérogatives.⁷
- **Relations Internationales** : Le CSD représente l'Espagne dans les instances sportives internationales ⁴, autorise l'affiliation des fédérations espagnoles aux fédérations internationales ¹¹ et coordonne l'organisation d'événements internationaux sur le territoire espagnol.⁷

La structure de gouvernance du CSD comprend principalement le Président (avec rang de Secrétaire d'État pour le Sport) ³ et la Commission Directive (Comisión Directiva).⁴ Cette dernière est un organe collégial important qui inclut des représentants de l'État, des communautés autonomes, des entités locales, des fédérations sportives, du COE, du Comité Paralympique Espagnol (CPE), des ligues professionnelles et des associations de sportifs professionnels ⁴, reflétant la nature multipartite de la gouvernance sportive espagnole. Le Directeur Général des Sports est également une figure clé de la structure de gestion.⁴

Cette concentration de fonctions au sein du CSD, agissant à la fois comme *promoteur* (via les subventions, le soutien au haut niveau, les infrastructures) et *régulateur* (approbation des statuts, contrôle financier, discipline via le Tribunal Administratif du Sport - TAD ⁴), soulève une question structurelle. L'organisme finance les entités mêmes qu'il est chargé de superviser.⁶ Cette double casquette pourrait potentiellement influencer la rigueur de ses fonctions de contrôle ; la nécessité de maintenir de bonnes relations pour atteindre des objectifs promotionnels (comme le succès international) pourrait parfois tempérer la sévérité de la surveillance réglementaire, notamment en matière de gestion financière ou de gouvernance interne des fédérations.

De plus, l'étendue considérable du mandat du CSD, qui va du sport d'élite ⁴ au sport scolaire ⁷, en passant par l'inclusion sociale ⁷, la lutte contre le dopage ⁴ et la planification des installations ⁷, le positionne comme le centre névralgique du sport espagnol. Cependant, cette ampleur même peut engendrer des défis en termes d'allocation des ressources et de priorisation. Malgré l'accent mis par la nouvelle législation sur des objectifs sociaux plus larges ¹⁷, il est possible que les domaines à haute visibilité, tels que la compétition d'élite (historiquement un point fort de la structure du CSD avec les CARs et la préparation olympique ⁹), continuent de capter une part prépondérante du budget (381,8 M€ en 2023 ⁴), au détriment potentiel des initiatives de base ou d'inclusion sociale.

B. La Législation Sportive Clé : La Loi 39/2022 et son impact

Le cadre juridique fondamental régissant le sport en Espagne est la Loi 39/2022, du 30 décembre, sur le Sport, entrée en vigueur le 1er janvier 2023.¹ Cette loi remplace l'ancienne Loi 10/1990 ¹ et introduit des changements significatifs alignés sur les évolutions sociales et sportives des dernières décennies.

Les principes et innovations majeurs de la Loi 39/2022 incluent :

- **Le Sport comme Droit** : Une des nouveautés les plus marquantes est la reconnaissance explicite de la pratique de l'activité physique et sportive comme un droit fondamental et une activité essentielle.¹⁰ Les pouvoirs publics sont désignés comme garants de ce droit, tenus d'assurer des conditions de pratique sûres et bénéfiques pour la santé et les valeurs sociales.¹⁷
- **L'Égalité et l'Inclusion comme Axes Centraux** : La loi met un accent fort sur l'égalité des genres, en exigeant des mesures pour équilibrer la présence des femmes dans les organes de direction des entités sportives, en imposant des rapports annuels sur l'égalité aux fédérations et ligues professionnelles, et en exigeant des protocoles contre la discrimination et le harcèlement.¹⁷ Elle protège également les droits des sportives enceintes et promeut la visibilité médiatique égalitaire et non stéréotypée.¹⁷ Les droits des personnes LGTBI+ sont explicitement protégés¹⁷, et le sport inclusif pour les personnes handicapées est encouragé, favorisant leur intégration au sein des fédérations ordinaires lorsque cela est possible au niveau international.¹⁷ L'attention aux groupes défavorisés, au sport rural et à la diversité culturelle est également soulignée.¹³
- **Gouvernance et Transparence** : La loi insiste sur l'application de normes de bonne gouvernance au sein des fédérations et des ligues¹³, incluant des mesures de contrôle économique pour prévenir l'insolvabilité⁷ et des exigences de transparence de l'information.¹³ Elle vise également à garantir la participation des supporters, membres et actionnaires minoritaires dans la prise de décision.¹³
- **Statut et Classification des Sportifs** : La loi définit pour la première fois le terme "sportif" de manière large¹⁰ et établit une classification (compétition, hors compétition, haut niveau, haut rendement, professionnel, non professionnel).¹⁰ La protection de la santé¹³ et l'avenir professionnel des athlètes²⁶ sont également abordés.
- **Autres Domaines** : La loi intègre des considérations relatives à la transition écologique, à l'innovation numérique dans le secteur sportif, au sport en milieu éducatif, à la résolution extrajudiciaire des conflits⁴ et modifie les lois connexes sur la violence dans le sport et la régulation des jeux d'argent.¹⁰ Elle annonce également une future loi sur les professions du sport.¹⁰

Outre la Loi 39/2022, le CSD compile d'autres textes réglementaires importants¹⁹, tels que le Décret Royal sur les Fédérations Sportives Espagnoles, le Décret Royal sur les SADs²⁷, la Loi Organique de lutte contre le dopage¹⁸, la législation anti-violence, le décret sur les sportifs de haut niveau/rendement, et le décret sur la discipline sportive.

L'affirmation du "sport comme un droit" dans la Loi 39/2022¹⁰ marque une rupture philosophique notable par rapport à la loi de 1990, qui ne le mentionnait pas explicitement.¹⁵ Ce changement n'est pas purement sémantique ; il crée une base juridique plus solide pour revendiquer un accès et un soutien public. Les citoyens et les organisations de base pourraient s'en prévaloir, tandis que les autorités publiques (État via le CSD, régions, municipalités¹³) se voient confier une responsabilité plus claire pour faciliter cet accès. Cela pourrait entraîner une pression accrue pour le financement, les installations et les programmes inclusifs, rééquilibrant potentiellement le rapport de force entre la demande (citoyens, clubs) et l'offre (administrations publiques).

Cependant, si la Loi 39/2022 introduit des éléments progressistes indéniables en matière d'égalité¹⁷ et de gouvernance¹³, son impact réel dépendra crucialement de sa mise en œuvre effective et d'un changement culturel au sein des structures établies (fédérations, clubs). La loi fournit des outils (rapports obligatoires, protocoles), mais surmonter des pratiques ancrées (comme la domination masculine dans les instances dirigeantes¹⁷ ou le manque de transparence³⁰) exigera un effort soutenu et une surveillance rigoureuse de la part d'organismes comme le CSD. Il existe un risque d'écart entre l'intention législative et la réalité sur le terrain, l'efficacité des mesures progressistes étant conditionnée par la volonté et la capacité des acteurs à les adopter pleinement, au-delà d'une simple conformité de façade.

C. Les Fédérations Sportives Espagnoles (FF.DD.EE) : Rôle et relations

Les Fédérations Sportives Espagnoles (FF.DD.EE) sont des entités privées, à but non lucratif, dotées de la personnalité juridique.¹² Elles regroupent les clubs, sportifs, entraîneurs, arbitres et autres acteurs d'une modalité sportive spécifique au niveau national.³ Leur rôle principal est d'organiser et de réglementer leur sport sur l'ensemble du territoire espagnol.¹² Elles gèrent les équipes nationales, organisent les compétitions officielles nationales et exercent souvent des fonctions publiques déléguées par l'État³, telles que l'émission des licences sportives¹⁰ et l'exercice du pouvoir disciplinaire sportif.³ La Loi 39/2022 distingue leurs fonctions exercées sous la tutelle du CSD de leurs fonctions propres à caractère privé.¹⁰

Les relations des FF.DD.EE avec leurs parties prenantes sont multiples :

- **Avec le CSD :** Elles sont soumises à l'autorisation du CSD pour leur constitution et l'approbation de leurs statuts.⁶ Elles reçoivent une part importante de leur financement sous forme de subventions publiques via le CSD⁶ et sont assujetties

à son contrôle économique et de gouvernance.⁷ Le CSD supervise également leurs processus électoraux.⁹

- **Avec le COE/CPE :** Les fédérations, en particulier celles des sports olympiques, sont des membres clés des instances de gouvernance du COE (Assemblée, Comité Exécutif).³ Elles collaborent étroitement avec le COE pour la préparation olympique et paralympique.³⁴
- **Avec les Fédérations Régionales :** Les fédérations nationales intègrent obligatoirement les fédérations de leur sport au niveau des Communautés Autonomes.³ L'inscription des clubs se fait généralement d'abord au niveau régional.³⁸
- **Avec les Fédérations Internationales :** L'adhésion à une fédération internationale requiert l'autorisation du CSD.¹¹ Les FF.DD.EE doivent se conformer aux règlements internationaux (ex: anti-dopage¹⁸, règles de compétition³⁷).
- **ADESP :** L'Association du Sport Espagnol (ADESP) agit comme une entité représentative des FF.DD.EE, facilitant la collaboration avec les pouvoirs publics et les entités privées.⁴¹

Ce réseau complexe de dépendances façonne le fonctionnement des FF.DD.EE. Bien qu'étant des entités juridiquement privées¹², elles dépendent fortement du financement et de l'approbation du CSD³², tout en devant s'aligner sur les directives du COE/CPE pour les cycles olympiques et sur les règles des fédérations internationales. Cette multi-dépendance limite considérablement leur autonomie opérationnelle réelle. Le financement public peut représenter une part très importante de leurs revenus³², créant une dépendance structurelle vis-à-vis de l'État.

Par ailleurs, la structure intégrant les fédérations régionales au sein des fédérations nationales¹³, dans un pays où les Communautés Autonomes jouissent d'une compétence significative en matière de promotion sportive³, peut générer des complexités politiques internes. Des tensions peuvent survenir concernant la répartition des ressources, la représentation ou les priorités stratégiques entre le niveau national (souvent aligné sur les objectifs du CSD/COE) et les niveaux régionaux. Ces dynamiques internes peuvent potentiellement affecter l'efficacité et l'unité de la gouvernance sportive nationale.

II. Le Comité Olympique Espagnol (COE)

A. Statut Juridique, Missions et Objectifs

Le Comité Olympique Espagnol (COE) est une association privée à but non lucratif

('Asociación sin fines de lucro'), dotée de la personnalité juridique et déclarée d'utilité publique ('utilidad pública') par la législation espagnole.³ Il est régi par ses propres statuts et règlements, conformément aux principes et normes du Comité International Olympique (CIO).⁴⁴ Son siège est à Madrid.⁴³

Sa mission fondamentale, alignée sur celle du CIO ²⁶, est de promouvoir l'Olympisme et ses valeurs sur l'ensemble du territoire espagnol ³⁴, de diriger le Mouvement Olympique en Espagne ³⁴, et d'assurer la représentation et la participation de l'Espagne aux Jeux Olympiques.¹³

Ses objectifs et fonctions spécifiques, tels que définis dans ses statuts ³⁴, comprennent notamment :

- Organiser et diriger la participation espagnole aux Jeux Olympiques et autres événements sous l'égide du CIO.
- Collaborer avec les organismes publics (en particulier le CSD ⁴⁸) et privés pour le développement du sport.
- Promouvoir les valeurs olympiques (respect, excellence, amitié), l'éthique sportive, le fair-play et la paix par le sport.³⁴
- Promouvoir la place des femmes dans le sport.²⁶
- Lutter contre le dopage, en accord avec les règles du CIO et de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA).²⁶
- Protéger l'utilisation des symboles et dénominations olympiques en Espagne.³⁴
- Représenter de manière exclusive les intérêts du CIO et du Mouvement Olympique en Espagne.³⁴
- Soutenir le développement et le bien-être des athlètes (par ex., via l'Oficina de Atención al Deportista - OAD, en collaboration avec le CSD ⁴⁸, ou le programme de bourses Podium ⁴⁹).
- Promouvoir l'éducation olympique et la formation sportive (par ex., via le Centro Olímpico de Estudios Superiores ⁴⁸ et l'Académie Olympique ⁴³).
- Favoriser la résolution extrajudiciaire des conflits sportifs (médiation, arbitrage).³⁴
- S'engager dans des initiatives de développement durable.⁵²

Le statut particulier du COE, entité *privée* ³ déclarée d'*utilité publique* ³ et recevant d'importants *fonds publics* ³⁶, illustre parfaitement la nature hybride public-privé de la gouvernance sportive espagnole. Ce statut unique lui confère une certaine flexibilité opérationnelle tout en l'exposant à la surveillance publique et en créant une dépendance vis-à-vis de la bienveillance de l'État, exercée principalement par le CSD. La déclaration d'utilité publique facilite probablement son accès aux subventions

publiques, créant un modèle où, tout en conservant une gouvernance privée, sa mission et son financement sont intimement liés aux objectifs et au budget de l'État.

De plus, l'objectif explicite du COE de représenter *exclusivement* les intérêts du CIO en Espagne ³⁴ le positionne comme le gardien principal de la marque et de la participation olympiques dans le pays. Ce rôle de "gatekeeper", combiné à son influence sur la distribution des financements liés à l'olympisme (provenant en partie des subventions du CSD pour la préparation olympique ³⁶ et de la Solidarité Olympique du CIO ⁴⁷), lui confère un levier significatif sur les fédérations des sports olympiques. Ces dernières dépendent du COE pour accéder aux Jeux et aux ressources associées, renforçant ainsi la position du COE dans la hiérarchie sportive nationale.

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance du COE repose sur plusieurs organes clés, définis par ses statuts ³ :

- **L'Assemblée Générale (Asamblea General)** : C'est l'organe suprême de gouvernement.³⁵ Elle est composée des membres espagnols du CIO, des représentants des fédérations sportives nationales (olympiques et non olympiques), de représentants institutionnels, de membres élus par l'Assemblée elle-même et de membres de mérite.³⁴ Elle approuve les budgets, les comptes annuels, les modifications statutaires et élit le Président ainsi que les membres du Comité Exécutif.³⁴
- **Le Comité Exécutif (Comité Ejecutivo)** : C'est l'organe de gestion ³ chargé d'exécuter les décisions de l'Assemblée.³⁵ Il comprend le Président, les Vice-Présidents, le Secrétaire Général, le Trésorier, douze représentants élus parmi les présidents de Fédérations Olympiques, quatre représentants élus parmi les présidents de Fédérations Non Olympiques, et les membres actifs espagnols du CIO.³
- **La Junte des Fédérations Olympiques (Junta de Federaciones Olímpicas)** : Un forum réunissant les présidents des fédérations dont les sports sont au programme olympique.³⁴ Elle débat des plans de préparation olympique et élit ses représentants au Comité Exécutif.³⁴
- **La Junte des Fédérations Non Olympiques (Junta de Federaciones No Olímpicas)** : Un forum similaire pour les présidents des fédérations dont les sports ne sont pas au programme olympique.³⁴ Elle débat de leurs plans sportifs et élit ses représentants au Comité Exécutif.³⁴
- **Le Président** : Il représente légalement et institutionnellement le COE, et préside

l'Assemblée Générale et le Comité Exécutif.³ Le président actuel est Alejandro Blanco.⁴⁹ Il est élu par l'Assemblée Générale.³⁴

D'autres postes clés incluent les Vice-Présidents, le Secrétaire Général et le Trésorier.³ Diverses commissions de travail (ex: Commission des Athlètes, Commission d'Éthique, Commission Femme et Égalité de Genre, Commission de Durabilité, Commission Juridique) conseillent les organes dirigeants.⁴³

Le fonctionnement du COE est encadré par ses Statuts (dernière version approuvée en 2019³⁴), ses règlements internes (ex: Règlement Électoral³⁵, Code d'Éthique²³, Code de Médiation et d'Arbitrage Sportif³⁵), et doit être en conformité avec la Charte Olympique.²⁶ Le COE adhère aux principes de bonne gouvernance promus par le CIO²⁶ et publie ses informations de gouvernance, statuts, budgets et audits sur son Portail de Transparence³⁵, conformément à la loi espagnole sur la transparence (Loi 19/2013).³⁵

La structure de gouvernance, notamment la composition de l'Assemblée Générale et du Comité Exécutif³, accorde un poids prépondérant aux fédérations sportives olympiques (12 sièges au Comité Exécutif contre 4 pour les non-olympiques). Bien que logique étant donné la mission première du COE, cette pondération structurelle peut potentiellement marginaliser les sports non olympiques dans les processus décisionnels de l'instance olympique nationale, influençant par exemple l'allocation des ressources ou les priorités stratégiques relevant des missions plus larges du COE (comme la promotion générale du sport ou des valeurs).

L'existence d'un Code de Médiation et d'Arbitrage dédié³⁵ et l'objectif affiché du COE de promouvoir la résolution extrajudiciaire des conflits³⁴ suggèrent une volonté de se positionner comme un acteur central dans la résolution des litiges sportifs internes en Espagne. Cette démarche pourrait être vue comme complémentaire, voire concurrente, à d'autres instances comme le Tribunal Administratif du Sport (TAD), surtout compte tenu des controverses récentes concernant les pouvoirs du TAD suite à la nouvelle Loi sur le Sport.²² Le COE pourrait ainsi chercher à accroître son influence sur le secteur sportif en devenant un forum privilégié pour la résolution de certains différends, hors du circuit administratif ou judiciaire traditionnel.

C. Relations avec les Parties Prenantes (État/CSD, Fédérations, CIO, Sponsors)

Le COE interagit avec un large éventail de parties prenantes :

- **État/CSD** : Une collaboration étroite existe, principalement via le CSD.⁴⁸ Le COE

reçoit d'importantes subventions de l'État par l'intermédiaire du CSD pour la préparation et la participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques, ainsi que pour d'autres activités.³⁶ Des initiatives conjointes sont menées, comme l'Oficina de Atención al Deportista (OAD)⁴⁸ ou des programmes facilitant l'intégration des sportifs de haut niveau dans les Forces Armées.⁵⁰ Bien que la relation semble globalement coopérative, elle implique une dépendance financière significative du COE envers l'État.

- **Fédérations Sportives Nationales** : Les fédérations constituent la base des membres du COE.³ Le COE coordonne la préparation olympique avec elles³⁴ et propose des formations via son Centre d'Études Supérieures.⁴⁸ Des risques de clientélisme peuvent exister, comme l'illustrent des allégations de prêts accordés par le COE à des fédérations dont les présidents détiennent des voix lors des élections internes du COE.⁵⁵ Le COE relaie également les actualités des fédérations.⁴⁸
- **Comité International Olympique (CIO)** : Le COE est le Comité National Olympique (CNO) reconnu pour l'Espagne, soumis à la Charte Olympique et aux directives du CIO.²⁶ Il représente les intérêts du CIO en Espagne³⁴, reçoit des financements du CIO et de la Solidarité Olympique⁴⁷, et participe aux programmes et initiatives du CIO (ex: Athlete365⁵⁹, Bonne Gouvernance⁴⁰).
- **Comité Paralympique Espagnol (CPE)** : Bien qu'étant une entité distincte, une collaboration étroite existe, souvent matérialisée par des annonces conjointes de financement du CSD pour la participation aux Jeux.³⁶ Les deux entités sont reconnues par la Loi 39/2022 pour leur rôle respectif dans l'organisation de la participation espagnole aux Jeux.¹³
- **Sponsors/Partenaires** : Le financement privé provenant des sponsors est vital pour le COE.⁵⁶ Le COE gère des programmes de sponsoring (potentiellement liés au Plan ADO, bien que ce dernier soit un programme plus large impliquant CSD, RTVE, COE et CPE⁵⁷) et lance des appels d'offres pour ses fournisseurs.³⁵ Des collaborations existent sur des initiatives spécifiques, comme la durabilité.⁵²
- **Athlètes** : Le COE leur fournit un soutien via l'OAD⁴⁸, des formations⁴⁸, des programmes d'aide financière (Podium⁴⁹), et promeut leurs droits.²⁶ Une Commission des Athlètes est intégrée à sa structure.⁴³
- **Autres Entités** : Le COE collabore avec le Ministère de la Défense⁵⁰, des institutions éducatives⁴⁹, et potentiellement les médias.⁵²

La relation entre le COE et le CSD est symbiotique mais asymétrique. Le COE a besoin du financement³⁶ et du soutien politique du CSD, tandis que le CSD utilise le réseau international et la marque du COE pour le prestige national et la mise en œuvre des

politiques liées à l'olympisme. Cependant, la dépendance financière fondamentale va du COE vers le CSD/État. Bien que le COE jouisse d'une légitimité internationale via le CIO ⁴⁵, sa capacité opérationnelle, notamment pour la préparation olympique à grande échelle, dépend lourdement du soutien étatique canalisé par le CSD.

Les allégations de prêts sans intérêt accordés par le COE à des fédérations votantes ⁵⁵ soulèvent un risque de gouvernance majeur et un conflit d'intérêts potentiel. Cela contrevient aux principes de transparence et d'équité électorale, malgré l'existence d'un Code d'Éthique au sein du COE ²³ et son adhésion aux principes de bonne gouvernance du CIO.⁴⁰ Cela suggère un possible décalage entre les principes affichés et les pratiques réelles, potentiellement favorisé par la longévité des mandats présidentiels (la longévité d'Alejandro Blanco et l'absence de limitation des mandats sont mentionnées dans ⁵⁵). Les structures formelles de gouvernance et les codes éthiques pourraient s'avérer insuffisants pour prévenir d'éventuels abus de pouvoir si les mécanismes de contrôle, comme la limitation des mandats, sont faibles ou absents.

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique du COE repose sur plusieurs sources de financement :

- **Subventions Publiques** : Une part substantielle provient de l'État espagnol via le CSD, principalement destinée à la préparation et à la participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques.³⁶ Ces subventions sont souvent octroyées par Décret Royal pour des événements ou des années spécifiques.
- **Ressources Privées** : Les revenus issus des sponsors et partenaires commerciaux sont cruciaux.⁵⁶ Ces fonds privés financent intégralement les salaires du personnel, y compris celui du Président.⁵⁶
- **Contributions du CIO** : Le COE reçoit des fonds du Comité International Olympique, notamment via les programmes de la Solidarité Olympique.⁴⁷ Le CIO redistribue plus de 90% de ses revenus au Mouvement Olympique mondial, incluant les CNO comme le COE.⁵⁴
- **Autres Sources** : Potentiellement, des revenus issus de donations, legs ³⁴, ou de programmes spécifiques.

Le budget du COE varie considérablement en fonction du cycle olympique. Pour l'année olympique 2024, le budget annoncé était de 14 millions d'euros.⁶⁰ Le CSD a alloué spécifiquement 4,64 millions d'euros pour couvrir les dépenses liées aux Jeux de Paris 2024.³⁶ Les comptes audités et les budgets prévisionnels sont publiés

annuellement sur le portail de transparence.⁵⁶

Les principales dépenses couvrent la préparation et la participation des athlètes aux Jeux (voyages, hébergement, équipement, primes éventuelles ³⁶), les programmes de soutien (OAD, Podium ⁴⁸), les activités éducatives (COES ⁴⁸), les frais administratifs (salaires couverts par fonds privés ⁵⁶), et potentiellement des prêts aux fédérations.⁵⁵

Le COE opère comme une organisation à but non lucratif.³ Son activité économique est rythmée par le cycle olympique et la nécessité constante de sécuriser des fonds publics et privés pour remplir sa mission. Il agit comme un intermédiaire pour les financements étatiques et ceux du CIO destinés au sport olympique. En comparaison internationale, le budget du COE est nettement inférieur à celui de grandes nations sportives comme les États-Unis, le Japon, l'Italie, ou même la France et le Royaume-Uni.⁶⁰ Le Plan ADO/ADOP, bien que n'étant pas un programme exclusif du COE (il implique CSD, RTVE, CPE), représente un mécanisme de financement clé pour les athlètes olympiques et paralympiques, basé sur le sponsoring d'entreprises ⁵⁷, et le COE y joue un rôle important.

Ce modèle financier, fortement dépendant de sources externes (subventions CSD, contributions CIO, sponsors privés ³⁶) plutôt que de revenus propres significatifs, rend le COE vulnérable aux fluctuations des budgets publics, des distributions du CIO et du marché du sponsoring. L'absence de flux de revenus indépendants majeurs signifie que ses activités peuvent être affectées par les décisions gouvernementales, les politiques du CIO ou les conjonctures économiques défavorables. Son budget relativement modeste comparé à ses pairs ⁶⁰ pourrait refléter des difficultés à diversifier et sécuriser des financements substantiels.

Le choix stratégique de financer *intégralement* les salaires du personnel par des ressources privées ⁵⁶ vise probablement à préserver une certaine indépendance opérationnelle et à éviter les critiques publiques sur l'utilisation de l'argent du contribuable pour les frais administratifs. Cependant, cette dépendance envers les sponsors privés pour les coûts de fonctionnement de base pourrait créer des pressions ou des influences subtiles de la part des partenaires commerciaux. Assurer le financement des opérations quotidiennes par le secteur privé, tout en dédiant les fonds publics aux programmes sportifs, reporte la dépendance de la viabilité opérationnelle sur les entreprises partenaires, ce qui pourrait potentiellement influencer certaines décisions stratégiques ou politiques si elles entraient en conflit avec les intérêts d'un sponsor majeur.

III. Les Clubs Sportifs en Espagne

A. Statut Juridique et Typologie (Clubs Élémentaires, Clubs de Base, SADs)

La base du système sportif espagnol repose sur les clubs sportifs, dont le statut et la typologie sont définis par la Loi 39/2022¹³, succédant à la Loi 10/1990³, ainsi que par les législations sportives régionales (ex: Communauté de Madrid⁶²) et le Décret Royal spécifique aux SADs.¹⁹ L'inscription dans un registre officiel des entités sportives (national ou régional) est une obligation pour tous les types de clubs.³⁸ On distingue principalement trois formes :

- **Club Deportivo Elemental (CDE) :**

- **Définition :** Association privée à but non lucratif, constituée *uniquement par des personnes physiques*, ayant pour objet principal la pratique d'activités physiques et sportives et, éventuellement, la participation à des compétitions.³ C'est la forme la plus simple.
- **Constitution :** Requiert un acte de constitution sous seing privé signé par les fondateurs (le nombre minimum peut varier selon les régions, ex: 5 en Asturies/Cantabrie⁶⁶, mais des procédures simplifiées existent⁶⁶). Pas d'obligation d'acte notarié dans sa forme la plus basique.⁶⁴
- **Gouvernance :** Structure simple, souvent gérée collectivement par les membres fondateurs.⁶⁵ Doit se soumettre aux normes sportives applicables.⁶⁴
- **Personnalité Juridique :** Le statut est ambigu selon les sources. Certaines indiquent une absence de personnalité juridique pleine⁶⁵, tandis que d'autres suggèrent qu'elle est acquise via un "certificat d'identité sportive" obtenu après inscription au registre.³ Ce certificat peut avoir une durée de validité limitée (ex: 3 ans⁶⁵). Un CDE peut se transformer en Club de Base.⁶³

- **Club Deportivo Básico (CDB) :**

- **Définition :** Association privée à but non lucratif ('asociación privada sin ánimo de lucro') dotée de la personnalité juridique et de la pleine capacité d'agir.³ Peut être constituée par des personnes physiques *ou morales*.⁶² Son objet est la promotion d'une ou plusieurs modalités sportives, leur pratique par les associés, et la participation à des activités ou compétitions sportives.⁶² Ils constituent la base de l'organisation sportive.³
- **Constitution :** Nécessite un acte de fondation (souvent avec un nombre minimum de fondateurs, ex: 5⁶⁶) et des statuts.⁶³ Un acte notarié peut être requis selon la région.⁶³ L'inscription au Registre des Entités Sportives compétent est obligatoire.³⁸
- **Gouvernance :** Structure démocratique et représentative.³⁸ Organes

obligatoires : Assemblée Générale des associés (Asamblea General), Conseil d'Administration (Junta Directiva), Président (Presidente).³⁹ Régi par ses statuts et les règlements sportifs.⁶³

- **But Non Lucratif** : Les bénéfices éventuels doivent être réinvestis dans la réalisation des objectifs du club.⁶⁴
- **Sociedad Anónima Deportiva (SAD) :**
 - **Définition** : Type spécial de société anonyme ('Sociedad Anónima').²⁷ Créée par la Loi 10/1990²⁷ et régulée par le Décret Royal 1251/1999.¹⁹ Soumise au droit général des sociétés anonymes, avec des particularités liées au sport.²⁸
 - **Objet Social** : Participation à des compétitions sportives à caractère *professionnel*.²⁸ Peut aussi inclure la promotion et le développement d'activités sportives liées à son activité professionnelle.²⁸ Limitée à une seule modalité sportive.²⁸
 - **Nature** : Entité commerciale à but lucratif ('ánimo de lucro').⁶⁵ Peut émettre des actions et potentiellement être cotée en bourse.¹⁰
 - **Constitution/Transformation** : Peut être créée directement ou par transformation (historiquement obligatoire, désormais plus volontaire⁷⁶) des clubs participant aux ligues professionnelles.²⁷ Certains clubs historiques (Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Club, Osasuna) ont été exemptés de la transformation obligatoire initiale en raison de leur situation financière positive avant 1990.⁷¹ La Loi 39/2022 et les modifications ultérieures semblent avoir assoupli cette obligation.⁷⁶
 - **Capital Social** : Capital minimum requis (au moins 60 000 €, comme une SA classique⁷⁰, mais souvent un montant supérieur est fixé par une commission du CSD⁷⁷). Doit être entièrement souscrit et libéré par des apports en numéraire.²⁸ Les actions sont obligatoirement nominatives.²⁸ Des restrictions existent sur la détention croisée d'actions entre SADs participant à la même compétition.⁸⁰

Cette distinction fondamentale entre les Clubs à but non lucratif (Élémentaires/Basiques) et les SADs à but lucratif crée une division structurelle majeure dans le paysage sportif espagnol. Elle influence la gouvernance, les objectifs, le financement et les relations avec les parties prenantes. Tandis que les Clubs se concentrent sur la participation des membres et la promotion du sport⁶², les SADs donnent la priorité à la compétition professionnelle et au retour financier pour les actionnaires.⁷⁰ Cette dualité façonne l'ensemble de l'écosystème, avec des logiques de fonctionnement, des sources de financement (subventions vs investissement) et des indicateurs de succès différents (participation/impact social vs

profit/classement).

L'évolution du modèle SAD, d'une exigence quasi-systématique en 1990 ²⁷ vers une option plus volontaire coexistant avec les clubs traditionnels même dans les ligues professionnelles ⁷⁶, témoigne d'un débat continu et d'une possible insatisfaction quant aux résultats du modèle SAD.³⁰ La flexibilité introduite par la nouvelle législation ⁷⁹ suggère une reconnaissance que l'approche unique de la SAD n'a peut-être pas entièrement résolu les problèmes de stabilité financière ou d'engagement des supporters.³⁰ Cette évolution, potentiellement influencée par le succès continu de clubs non-SAD ⁷¹ ou les difficultés financières rencontrées par certaines SADs ³⁰, indique une orientation vers une approche plus pluraliste de l'organisation du sport professionnel en Espagne.

B. Missions et Objectifs

Bien que la promotion et la pratique du sport soient un objectif commun ³, les missions spécifiques varient selon le type de club :

- **Clubs (Élémentaires/Basiques) :**
 - **Mission Principale :** Faciliter la pratique sportive de leurs membres/associés ⁶², participer à des compétitions (principalement amateurs ou de niveaux inférieurs) ⁶², et promouvoir leurs modalités sportives.⁶²
 - **Rôle Social/Communautaire :** Encourager les habitudes de vie saines ⁸², l'intégration sociale ⁶⁷, l'égalité ⁶⁷, ainsi que les valeurs de travail d'équipe, respect, discipline, fair-play, dépassement de soi.⁴⁵ Ils offrent des opportunités de loisir ⁸³ et jouent un rôle dans le développement des jeunes talents (la "cantera").⁸⁷
- **SADs :**
 - **Mission Principale :** Participer aux compétitions sportives *professionnelles* ²⁸ et viser le succès compétitif, essentiel à leur viabilité économique.
 - **Objectifs Secondaires (Commerciaux) :** Générer des profits pour les actionnaires ⁶⁵, maximiser les revenus commerciaux (droits TV, sponsoring, merchandising ⁷⁵), et accroître la valeur de la marque.
 - **Objectifs Secondaires (Sportifs/Sociaux) :** Peuvent également s'engager dans la promotion et le développement d'activités sportives connexes ²⁸, souvent par le biais de fondations associées ou d'académies de jeunes.³⁰

Les objectifs généraux de gestion, applicables avec une emphase variable aux deux types, incluent la stabilité et l'efficacité financière ⁸⁸, un leadership efficace ⁸⁸, une

planification stratégique ⁶⁹, le développement des talents ⁸⁸, une communication efficace ⁸⁸, l'entretien des installations ⁹⁰, et l'engagement des membres/supporters.³⁹

Un conflit potentiel existe entre les objectifs sportifs et sociaux souvent mis en avant par les clubs (surtout basiques ⁸²) et les objectifs principalement commerciaux et lucratifs des SADs.⁷⁰ Cela peut entraîner des tensions dans la prise de décision au sein des SADs, où les considérations financières pourraient primer sur les intérêts sportifs ou communautaires.³⁰ Par exemple, des décisions concernant les transferts de joueurs, les prix des billets ou les investissements (privilégier des stars ou la formation des jeunes) peuvent être dictées par la recherche de rentabilité financière, entrant potentiellement en conflit avec les attentes des supporters ou la vision à long terme du développement sportif valorisée par les structures associatives traditionnelles.

L'accent croissant mis sur des valeurs sociétales plus larges (égalité, inclusion, durabilité ¹⁷) dans les politiques sportives (Loi 39/2022) et même dans les missions affichées par certains clubs constitue un défi pour *tous* les types de clubs, y compris les SADs. Intégrer efficacement ces objectifs non financiers dans les pratiques de gestion exige un dépassement des seuls buts sportifs ou commerciaux, nécessitant de nouvelles compétences et pouvant impacter l'allocation des ressources. Pour les clubs de base, cela implique de formaliser la mesure de leur impact social. Pour les SADs, cela signifie équilibrer ces attentes sociétales avec les exigences de rentabilité des actionnaires. Justifier des investissements dans une équipe féminine ou des initiatives environnementales, par exemple, peut s'avérer complexe si le retour financier immédiat n'est pas évident. Cette intégration de principes similaires à ceux de la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) dans le modèle du club sportif (amateur et professionnel) est un défi émergent, poussé par l'évolution des attentes sociales et la pression législative.

C. Structure de Gouvernance (Distinction Clubs Amateurs vs. Professionnels/SADs)

La structure de gouvernance varie considérablement :

- **Clubs Élémentaires (CDE) :**
 - **Structure :** Minimaliste. Souvent gérés directement par les fondateurs/membres.⁶⁵ Peuvent désigner un Délégué.⁶⁵ Moins formalisés que les CDBs.
 - **Prise de Décision :** Collective ou via le délégué désigné.⁶⁵

- **Clubs de Base (CDB) :**
 - **Organes Obligatoires :** Assemblée Générale (Asamblea General), Conseil d'Administration (Junta Directiva), Président (Presidente).¹⁰
 - **Assemblée Générale :** Organe suprême, composé de tous les membres (socios).¹⁰ Fonctionne selon des principes démocratiques (implicitement, un membre = une voix, par contraste avec les SADs ⁶⁵). Approuve budgets, comptes, statuts, élit la Junta Directiva et/ou le Président.⁶³
 - **Junta Directiva :** Élu(e) par l'Assemblée. Gère les affaires courantes du club conformément aux directives de l'Assemblée et aux statuts.⁶⁴ Les postes sont généralement bénévoles.⁶⁵ La Loi 39/2022 fixe des exigences pour les membres des Juntas Directivas des clubs qui ne sont pas des SADs.²
 - **Président :** Élu(e) par l'Assemblée ou la Junta (selon les statuts). Représente le club légalement et institutionnellement.⁶⁴
- **Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) :**
 - **Organe de Gouvernance :** Conseil d'Administration (Consejo de Administración).²⁸ Régi par le droit des sociétés (TRLSC mentionné dans ¹⁰) et les réglementations spécifiques aux SADs.²⁸
 - **Prise de Décision :** Basée sur la détention d'actions. Les décisions sont prises par le Conseil d'Administration, qui est responsable devant l'Assemblée Générale des Actionnaires (Junta General de Accionistas).⁶⁵ Le pouvoir de vote est proportionnel au nombre d'actions détenues.⁶⁵
 - **Conseil d'Administration :** Les membres (administrateurs ou 'consejeros') sont élus par les actionnaires. Leur nombre est fixé par les statuts.²⁸ Ils sont soumis aux incompatibilités du droit des sociétés et aux règles spécifiques des SADs (ex: interdiction de siéger au conseil d'une autre SAD de la même compétition/modalité ²⁸). Les postes sont généralement rémunérés.¹⁰ La nouvelle loi pourrait introduire des exigences comme celle d'administrateurs indépendants ('Consejero Independiente' ²²).
 - **Actionnaires (Accionistas) :** Propriétaires de la SAD. Exercent le contrôle via le vote en Assemblée Générale et l'élection du Conseil d'Administration. Leur intérêt principal est souvent financier.³⁰
 - **Transparence et Audit :** Soumises à des exigences de reporting financier et d'audit plus strictes que les clubs de base.²⁸ Doivent fournir des informations au CSD et aux Ligues pour le contrôle économique.⁷

Le passage d'un modèle démocratique basé sur les membres (CDB) à un modèle corporatif basé sur les actionnaires (SAD) modifie fondamentalement les dynamiques de pouvoir et la responsabilité. Dans les CDBs, le pouvoir réside dans la large base

des membres ⁶⁴, tandis que dans les SADs, il se concentre entre les mains des actionnaires, ce qui peut conduire à privilégier les intérêts financiers au détriment de la communauté élargie ou de la tradition sportive.⁶⁵ La responsabilité de la direction passe d'une reddition de comptes aux membres (objectifs sociaux/sportifs) à une reddition de comptes aux actionnaires (objectifs financiers/commerciaux).

L'introduction d'exigences de bonne gouvernance dans la Loi 39/2022 ¹³ et de mesures potentielles comme les administrateurs indépendants pour les entités professionnelles ²² représente une tentative d'imposer des contrepoids, en particulier aux structures corporatives des SADs (et potentiellement aux grands clubs professionnels non-SAD). Cela vise à atténuer les risques liés à un pouvoir actionnarial non contrôlé, à améliorer la transparence et à mieux aligner la gestion des clubs avec les intérêts plus larges des parties prenantes, y compris les supporters.²⁴ Ces mesures, typiques de la gouvernance d'entreprise, cherchent à tempérer la logique purement commerciale du modèle SAD en introduisant des éléments de responsabilité élargie, possiblement sous l'influence des revendications des supporters et en réponse aux problèmes financiers passés.³⁰

D. Données Statistiques (Nombre de clubs, licenciés/membres)

Les statistiques disponibles offrent un aperçu de l'ampleur du sport organisé en Espagne :

- **Nombre de Clubs Fédérés** : Le total s'élevait à 76 566 clubs sportifs fédérés en Espagne en 2022, selon l'Annuaire des Statistiques Sportives 2023.⁹²
- **Nombre de Licences Fédérées** : Un record historique a été atteint en 2023 avec 4 271 300 licences, en augmentation par rapport aux 4 107 300 de 2022.⁹³ Le seuil des 4 millions avait été dépassé pour la première fois en 2022.⁹⁵ Des données historiques sont disponibles depuis 1941.⁹⁷
- **Répartition par Genre (Licences)** : Bien que le nombre total de licences augmente, un écart de genre persiste, notamment au haut niveau où, en 2023, 60,2% des sportifs étaient des hommes contre 39,8% de femmes ⁹³ (chiffres similaires en 2022 ⁹⁵).
- **Sports Principaux (Licences 2023)** ⁹⁴ : Le football domine largement (plus d'1 million de licences), suivi par le basketball (record à 411 882), la chasse (330 423), le golf, la montagne/escalade, le volleyball (forte croissance, record à 125 821), le handball, le padel (record, dépassant les 100 000), le cyclisme et le tennis.
- **Adhésion aux Clubs (Contexte plus large)** : Des données plus anciennes (2005) indiquaient que 23% des Espagnols appartenaient à une association

sportive.⁹⁸ L'Enquête sur les Habitudes Sportives 2022 ⁹⁹ révèle que 57,3% de la population de 15 ans et plus a pratiqué un sport au cours de l'année (en hausse par rapport à 2015). Seule une fraction de ces pratiquants détient une licence fédérative (17% en 2005 ⁹⁸).

- **Nombre de SADs** : Elles sont principalement concentrées dans le football professionnel (LaLiga EA Sports, LaLiga Hypermotion) et le basketball (Liga Endesa).⁷⁴ Le nombre exact est à vérifier dans les données officielles du CSD.
- **Nombre d'Installations Sportives** : Les rapports récents font encore référence au recensement de 2005, qui dénombrait 79 059 installations ¹⁰¹, un chiffre vraisemblablement obsolète.

Tableau 1 : Statistiques Clés sur les Clubs et Licences Sportives en Espagne (Année 2023 ou dernière disponible)

Indicateur	Valeur	Année	Source
Total Licences Fédérées	4 271 300	2023	CSD / ADESP ⁹³
Licences Fédérées - Hommes (%)	~60% (DAN)	2023	CSD ⁹³ (Donnée DAN, % total à confirmer)
Licences Fédérées - Femmes (%)	~40% (DAN)	2023	CSD ⁹³ (Donnée DAN, % total à confirmer)
Top 5 Fédérations (Licences)	1. Football (>1M) 2. Basketball (411k) 3. Chasse (330k) 4. Golf 5. Montagne/Escalade	2023	CSD / Cmdsport ⁹⁴
Total Clubs Fédérés	76 566	2022	CSD Anuario 2023 ⁹²

Nombre de SADs (Football & Basketball)	~70-80 (est.)	2023	CSD (à vérifier) ⁷⁴
% Population (15+) pratiquant sport (annuel)	57.3%	2022	Encuesta Hábitos Deportivos ⁹⁹

(DAN = *Deportistas de Alto Nivel / Sportifs de Haut Niveau*)

Ce tableau offre un aperçu quantitatif du sport organisé, mettant en lumière la base massive de participation (licences), le nombre d'unités organisationnelles (clubs), la prédominance de certains sports et l'écart de participation entre les genres.

E. Formes de Participation (Adhésion, Actionnariat)

Les modalités de participation diffèrent significativement :

- **Clubs (Élémentaires/Basiques) :**
 - **Adhésion (Socios/Asociados) :** Forme principale. Les individus (et personnes morales pour les CDBs) rejoignent l'association.⁶² Implique l'adhésion aux statuts et le paiement de cotisations (cuotas).³⁹ Confère des droits (accès aux installations, participation aux activités, vote en Assemblée) et des obligations (paiement des cotisations, respect des règles) définis dans les statuts.³⁹ Différents types de membres peuvent coexister (associé, affilié, social ¹⁰³).
 - **Bénévolat :** Participation importante via des rôles non rémunérés (encadrement, administration, soutien événementiel ⁸⁶).
 - **Licenciés :** Les sportifs participant aux compétitions fédérées doivent détenir une licence délivrée par la fédération via le club.¹⁰ Tous les membres ne sont pas nécessairement licenciés, et tous les licenciés ne sont pas forcément des 'socios' avec droit de vote.
- **Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) :**
 - **Actionnariat (Accionistas) :** Forme principale de propriété et de contrôle.⁶⁵ L'achat d'actions confère des droits de propriété (vote, dividendes éventuels) proportionnels à la participation.⁶⁵ Les actions sont nominatives ²⁸ et soumises à des limites de détention.⁸⁰
 - **Abonnés (Abonados) :** Achètent le droit d'assister aux matchs pour une saison. Source clé de revenus.¹⁰⁴ Distincts des actionnaires, avec peu ou pas

de droits de gouvernance, mais constituent des parties prenantes essentielles.

- **Jetons de Supporters / Actifs Numériques** : Formes émergentes de participation, offrant potentiellement des opportunités d'engagement ou des avantages mineurs, mais ne conférant généralement pas de droits de propriété ou de gouvernance significatifs.
- **Clubs de Supporters (Peñas)** : Groupes de fans organisés, souvent liés formellement au club/SAD, apportant un soutien mais typiquement sans pouvoir formel de gouvernance.

Le concept de "participation" revêt donc une signification fondamentalement différente entre les Clubs et les SADs. Dans les Clubs, la participation s'exprime principalement par l'*adhésion* (faire partie de l'association, souvent avec des droits démocratiques ⁶⁴). Dans les SADs, la participation essentielle est celle de la *propriété* (actionnariat ⁶⁵), les supporters participant souvent avant tout en tant que *consommateurs* (acheteurs de billets, de produits dérivés ⁷⁵). Cette distinction impacte la nature de la relation entre l'entité et ses sympathisants/participants.

La possibilité d'avoir divers types de membres ou d'affiliations au sein d'un même club (comme suggéré par ¹⁰³ : membres associés, affiliés, sociaux) permet aux clubs (surtout les grands clubs de base) de répondre à différents niveaux d'engagement et de générer des revenus à partir de segments variés (sportifs actifs, utilisateurs d'installations, supporters passifs). Cette flexibilité dans la structuration de la participation peut être un outil clé pour la durabilité financière du secteur associatif, permettant de maximiser les revenus en captant la valeur auprès de différents groupes d'utilisateurs selon leurs besoins et leur capacité à payer.

F. Relations avec les Parties Prenantes (Collectivités Territoriales, Fédérations, État)

Les clubs interagissent avec de multiples acteurs :

- **Collectivités Territoriales (Municipalités - Ayuntamientos, Régions - Comunidades Autónomas) :**
 - **Financement** : Source cruciale de subventions pour les clubs de base/amateurs ³³, soutenant des programmes spécifiques (formation des jeunes ⁸⁷), des événements ³³ ou les frais de fonctionnement.
 - **Installations** : Fournissent l'accès aux installations sportives publiques (souvent municipales) via des conventions ou locations.³ Parfois,

collaboration pour la construction/maintenance.⁷

- **Réglementation** : Les gouvernements régionaux ont des compétences importantes en matière de promotion sportive et de réglementation des clubs sur leur territoire.³ L'enregistrement des clubs se fait au niveau régional.⁶³
- **Fédérations Nationales/Régionales** :
 - **Affiliation** : Obligatoire pour participer aux compétitions officielles³⁸, généralement via la fédération régionale.³⁸
 - **Réglementation** : Les clubs sont soumis aux statuts, règlements et codes disciplinaires des fédérations.³
 - **Soutien/Services** : Les fédérations peuvent offrir un soutien technique, des formations, et organisent les championnats. Elles sont le lien avec la structure nationale/internationale du sport.
- **État (Gouvernement Central / CSD)** :
 - **Législation** : Définit le cadre juridique global (Loi sur le Sport¹) et les réglementations spécifiques (ex: SADs¹⁹).
 - **Financement** : Fournit des subventions, principalement via les fédérations⁷ ou directement aux clubs/SADs de haut niveau pour des objectifs précis. Le financement étatique direct pour les clubs de base est plus limité, passant souvent par les échelons régionaux/locaux.
 - **Supervision** : Le CSD supervise le sport professionnel, y compris la santé financière et la gouvernance des SADs.⁷ Assure le respect des lois nationales (anti-dopage, anti-violence).
- **Autres Parties Prenantes** : Sponsors (essentiels pour tous les niveaux⁶¹), membres/actionnaires⁶⁴, supporters/communauté²⁴, médias⁶¹, athlètes et personnel.⁶⁷

Les clubs amateurs/de base montrent une forte dépendance vis-à-vis des autorités publiques locales et régionales, tant pour le financement (subventions³³) que pour l'accès aux installations.⁶³ Contrairement aux SADs qui disposent de revenus commerciaux diversifiés⁷⁵, les clubs de base en sont souvent dépourvus. Leur viabilité est donc très sensible aux priorités politiques locales et aux contraintes budgétaires. Les coupes dans les budgets des collectivités locales ou les changements de soutien politique peuvent menacer directement l'existence ou l'échelle des opérations de nombreux clubs de base, rendant leur relation avec le gouvernement local critique pour leur survie.

Bien que les SADs fonctionnent comme des entreprises privées, leur participation à des ligues professionnelles régulées sous l'égide du CSD⁷ et leur impact social et

culturel important signifient qu'elles restent soumises à un intérêt public considérable et à une influence étatique indirecte. Cette influence s'exerce par exemple via les contrôles économiques, les exigences de gouvernance de la Loi 39/2022, ou la pression politique. Elles ne sont pas des entités opérant dans un marché totalement libre. Leur dépendance vis-à-vis d'actifs influencés par le public, comme les droits de diffusion (dont le CSD arbitre parfois les litiges ⁶⁾, et leur importance sociale invitent à une attention politique constante. Ainsi, malgré leur statut juridique privé, les SADs évoluent dans un cadre où l'État (CSD) conserve un pouvoir réglementaire significatif et où l'opinion publique pèse, limitant une pure logique de marché.

G. Modèles Économiques et Financements (Distinction Amateur vs. Professionnel)

Les modèles économiques divergent nettement :

- **Clubs Amateurs (Élémentaires/Basiques) :**
 - **Sources de Revenus :**
 - Cotisations des membres (Cuotas de socios) : Souvent la source principale.⁶⁷
 - Subventions Publiques : Des municipalités (Ayuntamientos) et régions (Comunidades Autónomas).³³ Peuvent aussi recevoir des aides de projet du CSD/Fédérations.³³
 - Sponsoring : Entreprises locales, petites marques.⁶⁴
 - Organisation d'Événements : Tournois, stages, etc..³⁹
 - Dons/Collectes de Fonds : Y compris le financement participatif (crowdfunding).¹⁰⁸
 - Buvette/Produits dérivés (petite échelle).
 - **Structure des Coûts :** Location/entretien des installations, frais d'entraîneurs (bénévoles ou rémunérés), équipement, déplacements, frais d'affiliation/licences, coûts administratifs.
 - **Modèle :** À but non lucratif, axé sur la communauté. L'objectif financier est la durabilité et le réinvestissement dans les activités.⁶⁴ Souvent dépendant du bénévolat. Forte dépendance des subventions publiques et des cotisations des membres.
- **Clubs Professionnels / SADs :**
 - **Sources de Revenus :**
 - Droits de Diffusion (Derechos TV) : Source majeure, surtout pour les ligues supérieures (ex: football ¹⁰⁴⁾). Vente parfois centralisée.
 - Sponsoring & Publicité : Contrats importants avec des entreprises, droits

de naming, sponsors maillot.⁶¹

- Recettes "Jour de Match" : Vente de billets (Taquillas), abonnements saisonniers (Abonados), hospitalité.⁷⁵ Important mais dépendant de l'affluence.
- Commercial/Merchandising : Vente de produits officiels.⁷⁵
- Primes de Compétition : Paiements des ligues (nationales/internationales comme l'UEFA ¹⁰⁹) basés sur la performance.
- Transferts de Joueurs : Revenu (et dépense) significatif pour beaucoup, surtout en football.
- Capital Social/Investissement : Pour les SADs, la vente d'actions apporte du capital.⁷⁰ Prêts (y compris potentiellement des prêts subordonnés des propriétaires ²⁸).
- Cotisations des Membres (Socios) : Toujours pertinent pour les clubs professionnels non-SAD (ex: Real Madrid, Barcelona ⁷¹).
- **Structure des Coûts** : Salaires des joueurs et frais/amortissements de transferts, salaires du personnel, exploitation du stade/location, déplacements, marketing, formation des jeunes, service de la dette.
- **Modèle** : Commercial, orienté profit (pour les SADs) ou maximisation du succès sportif dans le respect du budget (clubs pro non-SAD). Gestion très professionnalisée.⁷¹ Dépendance significative des flux de revenus commerciaux, notamment droits TV. Soumis aux règles de fair-play financier / contrôle économique.¹³

Tableau 2 : Comparaison des Sources de Financement : Clubs Amateurs vs. Clubs Professionnels/SADs

Source de Financement	Importance Typique (Club Amateur - CDB/CDE)	Importance Typique (Club Pro/SAD)	Références Clés
Cotisations Membres / Socios	Élevée	Moyenne/Faible (sauf clubs non-SAD)	⁶⁷
Subventions Publiques Locales/Régionales	Élevée	Faible/Négligeable	³³

Subventions Publiques Nationales	Faible/Moyenne (via projets/féd.)	Faible (sauf cas spécifiques)	33
Droits de Diffusion TV	Négligeable	Très Élevée	75
Sponsoring Majeur (Entreprises)	Faible	Très Élevée	61
Sponsoring Local	Moyenne/Élevée	Faible/Moyenne	64
Recettes "Jour de Match"	Faible/Négligeable	Élevée	75
Merchandising	Faible	Moyenne/Élevée	75
Primes de Compétition	Faible/Négligeable	Moyenne/Élevée	10 9
Marché des Transferts (Joueurs)	Négligeable	Variable (Moyenne à Très Élevée)	(Connaissance générale du secteur)
Capital Social / Investissement	N/A	Moyenne/Élevée (pour SADs)	70
Crowdfunding / Dons	Faible/Moyenne	Faible/Négligeable	10 8

(Échelle d'importance : Très Élevée / Élevée / Moyenne / Faible / Négligeable / N/A)

Ce tableau met en évidence la bifurcation économique du sport espagnol, contrastant la dépendance des clubs amateurs vis-à-vis des cotisations et des subventions locales avec la prédominance des revenus commerciaux pour les entités professionnelles.

Il est important de noter que ces modèles ne sont pas totalement étanches. Les clubs professionnels/SADs bénéficient souvent indirectement des investissements publics

dans les infrastructures (stades parfois publics ou subventionnés) et dans le développement du sport de base (qui alimente leur vivier de talents, soutenu par des fonds publics via les clubs de base et les fédérations ⁸⁷). Ce soutien public sous-jacent au jeu professionnel est fréquemment négligé mais constitue une réalité du système.

L'émergence de nouveaux mécanismes de financement comme le crowdfunding ¹⁰⁸ et potentiellement les actifs numériques (jetons de supporters, NFTs), bien qu'encore naissante, pourrait offrir des sources de revenus alternatives. Ces options pourraient être particulièrement intéressantes pour les clubs (amateurs et professionnels) confrontés à des difficultés de financement traditionnel ou cherchant à approfondir l'engagement des supporters. Cependant, leur viabilité à long terme et leur statut réglementaire restent incertains. Le crowdfunding, par exemple, dépend fortement de l'engagement communautaire et de campagnes efficaces ¹⁰⁸, tandis que la valeur et la réglementation des actifs numériques sont volatiles.

Conclusion

L'organisation du sport en Espagne se présente comme un système complexe et dynamique, marqué par une forte supervision de l'État exercée principalement par le CSD, dans un cadre juridique modernisé par la Loi 39/2022. Ce système interagit avec un ensemble diversifié d'acteurs privés : le COE, jouissant d'un statut d'utilité publique et agissant comme représentant du CIO ; les fédérations sportives, exerçant des fonctions déléguées ; et une structure de clubs hétérogène, allant des associations de base à but non lucratif aux sociétés anonymes sportives (SADs) à vocation commerciale.

L'interaction entre les autorités publiques (CSD, gouvernements régionaux et locaux) et les acteurs privés (COE, fédérations, clubs, sponsors, médias) est constante, générant des modèles de financement hybrides et des interdépendances notables. La dépendance financière de nombreuses entités (COE, fédérations, clubs de base) vis-à-vis des fonds publics est une caractéristique structurelle majeure.

La dichotomie fondamentale entre le modèle associatif et amateur des clubs de base et le modèle commercial et professionnel des SADs façonne profondément le paysage sportif. Leurs différences en termes de gouvernance (démocratie des membres vs contrôle actionnarial), d'objectifs (participation/social vs compétition/profit), de financement (subventions/cotisations vs revenus commerciaux) et de relations avec les parties prenantes sont considérables.

Les tendances récentes, impulsées par la Loi 39/2022, montrent une volonté de renforcer le sport comme droit, de promouvoir l'égalité et l'inclusion, et d'améliorer la gouvernance et la transparence. Le rôle et le modèle des SADs continuent d'évoluer, avec une flexibilité accrue quant à leur nécessité dans le sport professionnel. Les pressions financières restent un défi constant pour tous les niveaux du système, tandis que l'adaptation aux nouvelles attentes sociétales (inclusion, durabilité) et aux réalités économiques (nouveaux modèles de financement) est impérative. Le secteur sportif espagnol demeure un domaine en constante évolution, nécessitant une analyse et une adaptation continues de la part de tous ses acteurs.

Sources des citations

1. [www.csd.gob.es](https://www.csd.gob.es/es/csd/legislacion-deportiva/ley-del-deporte#:~:text=El%201%20de%20enero%20de,la%20legislaci%C3%B3n%20vigente%20desde%201990.), consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/csd/legislacion-deportiva/ley-del-deporte#:~:text=El%201%20de%20enero%20de,la%20legislaci%C3%B3n%20vigente%20desde%201990.>
2. Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte - BOE.es, consulté le avril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-24430>
3. TEMA 5 Estructura y organización del Deporte en España. Competencias., consulté le avril 16, 2025, <https://teleoposiciones.es/wp-content/uploads/2021/05/TEMA-5-ORGANIZACION-DEL-DEPORTE-EN-ESPANA.pdf>
4. Consejo Superior de Deportes - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 16, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Consejo_Superior_de_Deportes
5. Consejo Superior de Deportes - Wikipedia, consulté le avril 16, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Consejo_Superior_de_Deportes
6. ¿Qué es y qué funciones tiene el Consejo Superior de Deportes (CSD)? - Conflegal, consulté le avril 16, 2025, <https://conflegal.com/20190425-que-es-y-que-funciones-tiene-el-consejo-superior-de-deportes-csd/>
7. Funciones y Competencias del Consejo Superior de Deportes - Algor Cards, consulté le avril 16, 2025, <https://cards.algorededucation.com/es/content/ZGWMi0oK/consejo-superior-deportes-funciones>
8. Consejo Superior de Deportes - guiasjuridicas.es - Documento - Aranzadi, consulté le avril 16, 2025, https://guiasjuridicas.laley.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAC1PTU_DMAz9NeQyCYUWCTjk0pbDJEBoVlirm5rWorNL4pT135Ots2RZ7z1_PP8mDGuLJ3XhJlmlTwMdkXc97mYISp5m8HRWvks2cWXh9ejakNAodNFZA14TTI14V14ALdhC lwUJ PYZqdYVRUZgOGN39w6OJo_y9wUIDKAIXELZt1Pfu-cue466wRWkWDDE3uE8akBXNSMP4klO3foiRYi2sQaZ9Hu1Eftqm3vh2ndG9osIGD8ADZkcRifjxHTLYc35NbiHOpytdJdV8rIP-uG Dj p1wbUKxhQu6vRv8BKGsLKzABAAA=WKE

9. Consejo Superior de Deportes: Inicio | CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es>
10. Resumen de la Ley del Deporte - Notarios y Registradores, consulté le avril 16, 2025, <https://www.notariosyregistradores.com/web/normas/destacadas/resumen-de-la-ley-del-deporte/>
11. El Consejo Superior de Deportes - CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://sportslaw.es/el-consejo-superior-de-deportes-csd/>
12. Federaciones y asociaciones | CSD - Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones>
13. Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte - Noticias Jurídicas, consulté le avril 16, 2025, https://noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/745067-I-39-2022-de-30-dic-deporte.html
14. Funciones | CSD - Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/csd/organizacion/estructura-y-equipo-directivo/funciones>
15. Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte [BOE-A-2022-24430] - USAL, consulté le avril 16, 2025, <https://revistas.usal.es/cuatro/index.php/ais/article/download/31612/29534/117875>
16. ¡La nueva Ley del Deporte ya está en el BOE! Conócela desde la perspectiva del Consejo COLEF, consulté le avril 16, 2025, <https://www.consejo-colef.es/post/publicacion-ley-del-deporte>
17. Ley del Deporte | CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/csd/legislacion-deportiva/ley-del-deporte>
18. Ley Orgánica 11/2021, de 28 de diciembre, de lucha contra el dopaje en el deporte., consulté le avril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-21650>
19. Legislación deportiva | CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/csd/legislacion-deportiva>
20. BOE-A-2004-20022 Real Decreto 2195/2004, de 25 de noviembre, por el que se regula la estructura orgánica y las funciones del Consejo Superior de Deportes., consulté le avril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-20022>
21. Real Decreto 460/2015, de 5 de junio, por el que se aprueba el Estatuto del Consejo Superior de Deportes. - BOE.es, consulté le avril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2015-6645>
22. La polémica nueva Ley del Deporte - Senn Ferrero, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sennferrero.com/2023/01/16/la-polemica-nueva-ley-del-deporte/>
23. La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos, consulté le avril 16, 2025, <https://www.riidgd.org/wp-content/uploads/2021/12/10-Garc%C3%ADa-Caba.pdf>
24. La figura del consejero independiente en la nueva Ley del deporte - Cuatrecasas, consulté le avril 16, 2025,

<https://www.cuatrecasas.com/es/spain/deporte/art/consejero-independiente-ley-del-deporte>

25. Breve aproximación a las principales novedades de la Ley 39/2022, del Deporte, consulté le avril 16, 2025,
<https://revistas.ucm.es/index.php/FORO/article/download/90774/4564456567496/4564456693586>
26. carta olímpica - Olympics.com, consulté le avril 16, 2025,
<https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Publications/ES-Olympic-Charter.pdf>
27. Sociedad anónima deportiva - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 16, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_an%C3%B3nima_deportiva
28. Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. - BOE.es, consulté le avril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15686>
29. BOE-A-2022-24430 Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte., consulté le avril 16, 2025, https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-24430
30. Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles - Dialnet, consulté le avril 16, 2025,
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6284684.pdf>
31. Reglamento de Gobernanza de la FIFA - Senn, Ferrero, Asociados, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sennferrero.com/wp-content/uploads/2025/01/Reglamento-de-Gobernanza-de-la-FIFA.pdf>
32. Casi la mitad de los recursos de las federaciones deportivas españolas provienen de fondos públicos - Newtral, consulté le avril 16, 2025,
<https://www.newtral.es/dinero-publico-federaciones/20241203/>
33. Buscar subvenciones y ayudas para Entidades deportivas - Infoayudas, consulté le avril 16, 2025, <https://www.infoayudas.com/Infoayudas-Buscar-subvenciones-y-ayudas-para-Entidades-deportivas-beneficiario8.php>
34. ESTATUTOS COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL, consulté le avril 16, 2025,
<https://conpaas.einzeln.net.com/services/mediaservice/api/media/415f458bd2ec14b7754ccb942d577369276bb55d>
35. Portal de Transparencia – Comité Olímpico Español (COE), consulté le avril 16, 2025, <https://www.coe.es/comite/portal-de-transparencia/>
36. BOE-A-2024-12862 Real Decreto 588/2024, de 25 de junio, por el que se regula la concesión directa de subvenciones al Comité Olímpico Español y al Comité Paralímpico Español para la realización de actuaciones relacionadas con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024., consulté le avril 16, 2025,
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-12862
37. BOE-A-2024-9902 Resolución de 3 de mayo de 2024, de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, por la que se publican los Estatutos de la Real Federación Española de Atletismo., consulté le avril 16, 2025,
https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2024-9902
38. BOE-A-1990-25037 Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte., consulté le avril

- 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>
39. ¿Qué es un club deportivo y qué tipos existen? - Berrly, consulté le avril 16, 2025, <https://www.berrly.com/es/2022/12/que-es-un-club-deportivo-y-que-tipos-hay/>
40. Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza del Movimiento Olímpico - Olympics.com, consulté le avril 16, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-ES.pdf>
41. Inicio - Deporte España, consulté le avril 16, 2025, <https://adesp.es/>
42. El Consejo Asesor del Deporte Español asesorará al CSD en cuestiones de interés general del Deporte de nuestro país - adesp, consulté le avril 16, 2025, <https://adesp.es/el-consejo-asesor-del-deporte-espanol-asesorara-al-csd-en-cuestiones-de-interes-general-del-deporte-de-nuestro-pais/>
43. Comité Olímpico Español - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 16, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_Espa%C3%B1ol
44. Página 2 - Comité Olímpico Español, consulté le avril 16, 2025, <https://coe.olimpiada.es/page/2/>
45. Comité Olímpico Español, consulté le avril 16, 2025, <https://coe.olimpiada.es/>
46. ¿Qué es el Comité Olímpico Internacional (COI) y cuál es su misión? - Olympics, consulté le avril 16, 2025, https://support.olympics.com/hc/es/articles/1500009788002--Qu%C3%A9-es-el-Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico-Internacional-COI-y-cu%C3%A1l-es-su-misi%C3%B3n
47. CARTA OLÍMPICA, consulté le avril 16, 2025, <https://www.um.es/documents/933331/0/CartaOlimpica.pdf/8c3b36b2-11a2-4a77-876a-41ae33c4a02b>
48. Comité Olímpico Español (COE), consulté le avril 16, 2025, <https://www.coe.es/>
49. Comité Olímpico Español (COE), consulté le avril 16, 2025, <https://www.coe.es/comite/>
50. El Ministerio de Defensa y el Comité Olímpico Español impulsarán el deporte de élite en las Fuerzas Armadas - La Moncloa, consulté le avril 16, 2025, <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/defensa/Paginas/2019/130519-coe.aspx>
51. Acto COE - Ministerio de Defensa: Iniciativas para deportistas de alto nivel en las fuerzas armadas - YouTube, consulté le avril 16, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=DBw-jxWvMPM>
52. COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL - PORTAL DE FORMACIÓN DEL DEPORTE ESPAÑOL, consulté le avril 16, 2025, <https://coe.deporteennube.es/moodle/>
53. Subvención al Comité Olímpico Español - La Administración al Día - INAP, consulté le avril 16, 2025, <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1239808>
54. Financiación olímpica - Olympics.com, consulté le avril 16, 2025, <https://www.olympics.com/athlete365/es/topics/olympic-funding>

55. COE: El Comité Olímpico Español, 'prestamista' a interés cero de federaciones 'amigas', consulté le abril 16, 2025, <https://theobjective.com/deportes/2023-03-25/comite-olimpico-espanol-prestamista-federaciones-amigas/>
56. Información Económica – Comité Olímpico Español (COE), consulté le abril 16, 2025, <https://www.coe.es/comite/informacion-economica/>
57. El Comité Olímpico Español: asociación privada, utilidad pública, patrocinadores y subvenciones - Estrella Digital, consulté le abril 16, 2025, <https://www.estrelladigital.es/articulo/espana/el-comite-olimpico-espanol-asociacion-privada-utilidad-publica-patrocinadores-y-subvenciones/20240701080232360984.html>
58. Defensa facilitará a los deportistas de alto nivel el ingreso en las Fuerzas Armadas, consulté le abril 16, 2025, <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/defensa/paginas/2024/141024robles-deportistas-olimpicos.aspx>
59. COMISIÓN DEL ENTORNO DE LOS ATLETAS DEL COI PLAN DE ACCIÓN - Olympics.com, consulté le abril 16, 2025, <https://www.olympics.com/athlete365/app/uploads/2020/11/2023-03-Athlete365-IOC-AEC-Action-Plan-ESP.pdf>
60. ¿Contra quién peleará España por las medallas en París'24? La desigual batalla económico por los JJOO - El Confidencial, consulté le abril 16, 2025, https://www.elconfidencial.com/deportes/juegos-olimpicos/2024-07-05/paris-24-presupuestos-comite-olimpicos_3917416/
61. Patrocinio, comunicación y deporte, consulté le abril 16, 2025, https://estaticos.csd.gob.es/csd/publicaciones/05-06_Patrocinio_comunicacion_y_deporte_I_y_II_5-6.pdf
62. gestiona.comunidad.madrid, consulté le abril 16, 2025, https://gestiona.comunidad.madrid/wleg_pub/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=249#:~:text=Los%20clubes%20deportivos%20b%C3%A1sicos%20son,actividades%20o%20competiciones%20deportivas%20de
63. Decreto 199/1998 - Comunidad de Madrid |, consulté le abril 16, 2025, https://gestiona.comunidad.madrid/wleg_pub/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=249
64. ¿Sabes cómo se crea un Club Deportivo?, consulté le abril 16, 2025, <https://www.diazmari.com/crear-club-deportivo-basico/>
65. ¿Conoces las diferencias entre club deportivo básico, elemental y sociedad anónima deportiva (S.A.D.)? - Mejora tu club, consulté le abril 16, 2025, <https://mejoratuclub.com/2021/09/14/conoces-las-diferencias-entre-club-deportivo-basico-elemental-y-sociedad-anonima-deportiva-s-a-d/>
66. Guía para Crear un Club Deportivo - Powerhispania, consulté le abril 16, 2025, https://www.powerhispania.net/Documentos/Guia_Crear_Club_Deportivo.pdf
67. Aprende cómo Crear un Club Deportivo - Playoff, consulté le abril 16, 2025, <https://playoffinformatica.com/blog/aprende-como-crear-un-club-deportivo/>
68. Registro de clubes - Deporte Asturiano, consulté le abril 16, 2025,

- <https://deporteasturiano.org/federaciones-y-clubes/registro-de-clubes/>
69. Cómo crear un club deportivo desde cero: todos los pasos que debes seguir | EAE, consulté le abril 16, 2025, <https://www.eae.es/actualidad/noticias/como-crear-un-club-deportivo-desde-cero-todos-los-pasos-que-debes-seguir>
70. ¿Qué es y cómo crear una Sociedad Anónima Deportiva? - INEAF, consulté le abril 16, 2025, <https://www.ineaf.es/tribuna/sociedad-anonima-deportiva/>
71. Sociedad Anónima Deportiva: características, ventajas y regulación - Conceptos Jurídicos, consulté le abril 16, 2025, <https://www.conceptosjuridicos.com/sociedad-anonima-deportiva/>
72. ¿Qué es una Sociedad Anónima Deportiva? | DAZN News ES, consulté le abril 16, 2025, <https://www.dazn.com/es-ES/news/f%C3%BAtbol/que-es-una-sociedad-anonima-deportiva/1xembw4vuqd9k1qqdm1plyivpe>
73. www.csd.gob.es, consulté le abril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas#:~:text=Su%20objeto%20social%20es%20la,%C3%BAnica%20modalidad%20o%20especialidad%20deportiva.&text=Reglas%20del%20Procedimiento%20de%20Transformaci%C3%B3n%20de%20Clubes%20en%20S.A.D.>
74. Sociedades Anónimas Deportivas | CSD, consulté le abril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas>
75. ¿Qué son las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) y cómo pueden impactar en los clubes deportivos? - Cuotaq, consulté le abril 16, 2025, <https://www.cuotaq.com/post/qu%C3%A9-son-las-sociedades-an%C3%B3nimas-deportivas-sad-y-c%C3%B3mo-pueden-impactar-en-los-clubes-deportivos>
76. Cambios que introduce la nueva Ley del Deporte | Blog UE - Universidad Europea, consulté le abril 16, 2025, <https://universidadeuropea.com/blog/nueva-ley-deporte/>
77. Diferencias entre un Club y una SAD - Díaz Marí Derecho Deportivo, consulté le abril 16, 2025, <https://www.diazmari.com/clubdeportivobasicosad/>
78. Diferencias entre un club deportivo y una sociedad anónima: cuáles son - CEAC, consulté le abril 16, 2025, <https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva>
79. Por fin, las sociedades de capital deportivas - el notario del siglo xxi, consulté le abril 16, 2025, <https://www.elnotario.es/practica-juridica/9621-por-fin-las-sociedades-de-capital-deportivas>
80. Real Decreto 1084/1991, 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. - BOE.es, consulté le abril 16, 2025, <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1991-18227>
81. 28 “desastrosos” años de sociedades anónimas en el fútbol - Ctxt.es, consulté le abril 16, 2025, <https://ctxt.es/es/20200701/Deportes/32824/futbol-sociedades-sad-felipe-gonzalez-financiacion-economia-ricardo-uribarri.htm>
82. Misión, visión y valores - Club Natació Atlètic-Barceloneta, consulté le abril 16,

- 2025, <https://www.cnab.cat/el-club/mission-vision-y-valores/>
83. Misión, visión y valores de una entidad deportiva | Blog UE - Universidad Europea, consulté le avril 16, 2025, <https://universidadeuropea.com/blog/entidad-deportiva/>
84. Misión, visión y valores | www.rfef.es, consulté le avril 16, 2025, <https://rfef.es/es/federacion/presentacion/mision-vision-y-valores>
85. Misión y Objetivos - FC Barcelona, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fcbarcelona.es/es/ficha/2424224/mision-y-objetivos>
86. Misión, visión y valores del Club. Págs. 6 - Issuu, consulté le avril 16, 2025, https://issuu.com/cdberenguer/docs/memoria_proyecto_cdbd_2020/s/11391160
87. Subvenciones a clubes deportivos y sociedades anónimas deportivas para el desarrollo de su actividad deportiva «Programa Cantera 2024» | Sede Electrónica | Junta de Castilla y León, consulté le avril 16, 2025, <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100Detalle/1284933058677/Ayuda012/1285428086538/Propuesta>
88. 5 elementos clave para la gestión de clubes deportivos - Sportmadness, consulté le avril 16, 2025, <https://sportmadness.club/5-elementos-clave-para-la-gestion-de-clubes-deportivos/>
89. Planificación y gestión de las finanzas deportivas de un club - Unisport, consulté le avril 16, 2025, <https://unisport.es/planificacion-economica-dinero-entidad-deportiva-club-gestion/>
90. Misión y Objetivos del Club - Club Atlético MONTEMAR, consulté le avril 16, 2025, <https://camontemar.es/el-club/mision-y-objetivos/>
91. ¿Qué es una Sociedad Anónima Deportiva en España? - PONS Escuela de Negocios, consulté le avril 16, 2025, <https://www.ponsescueladenegocios.com/que-es-una-sociedad-anonima-deportiva-en-espana/>
92. www.deporteparatodos.com, consulté le avril 16, 2025, <https://www.deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/03797D2B.pdf>
93. El número total de licencias federadas deportivas en 2023 crece hasta los 4.271.300, consulté le avril 16, 2025, <https://adesp.es/el-numero-total-de-licencias-federadas-deportivas-en-2023-crece-hasta-los-4-271-300/>
94. Los 20 deportes con más licencias federativas en España - CMDsport, consulté le avril 16, 2025, <https://www.cmdsport.com/multideporte/actualidad-multideporte/los-20-deportes-mas-licencias-federativas-espana/>
95. España supera por primera vez en su historia los 4 millones de deportistas federados | CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/espana-supera-por-primera-vez-en-su-historia-los-4-millones-de-deportistas-federados>
96. ESPAÑA SUPERA LOS 4 MILLONES DE DEPORTISTAS FEDERADOS - FAGDE, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fagde.org/blog/espana-supera-los-4-millones-de-deportistas-federados?elem=300840>

97. Licencias | CSD - Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/federaciones-deportivas-espanolas/licencias>
98. La dimensión asociativa de la práctica deportiva | CSD, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/la-dimension-asociativa-de-la-practica-deportiva>
99. Anuario de Estadísticas Deportivas 2024 CSD - AEGG, consulté le avril 16, 2025, <https://aegg.org/files/noticias/04062024074240.pdf>
100. Estadísticas, encuestas e informes | CSD - Consejo Superior de Deportes, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csd.gob.es/es/prensa/estadisticas-encuestas-e-informes>
101. El deporte en España: estadísticas del sector, consulté le avril 16, 2025, <https://portalhoy.es/el-deporte-en-espana-estadisticas-del-sector/>
102. El deporte en España a través de sus estadísticas, consulté le avril 16, 2025, <https://portalhoy.es/el-deporte-en-espana-a-traves-de-sus-estadisticas-2/>
103. Conoce los 3 tipos de socios que hay en un club deportivo - Clupik, consulté le avril 16, 2025, <https://clupik.com/blog/tipos-socio-club-deportivo/>
104. Impacto socio-económico del fútbol profesional en España - LALIGA, consulté le avril 16, 2025, <https://assets.laliga.com/assets/2023/09/28/originals/39498f156b1e8f503e793b4b882e584c.pdf>
105. Subvenciones a entidades deportivas para la Profesionalización 2024, consulté le avril 16, 2025, <https://www.alicante.es/es/tramites/subvenciones-entidades-deportivas-profesionalizacion-2024>
106. Subvenciones, ayudas y premios - Deporte - Junta de Andalucía, consulté le avril 16, 2025, <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/culturaydeporte/areas/deporte/entidades-deportivas/subvenciones-y-ayudas.html>
107. Cómo crear un club deportivo paso a paso - Esade, consulté le avril 16, 2025, <https://www.esade.edu/beyond/es/como-crear-club-deportivo/>
108. Crowdfunding deportivo: la nueva financiación para clubes - Unisport, consulté le avril 16, 2025, <https://unisport.es/crowdfunding-nueva-forma-financiacion-clubes-deportistas/>
109. el plan ado desde la perspectiva de deportistas, patrocinadores e institucionalidad: una evaluacion basada en el dialogo entre los agentes - IESE Business School, consulté le avril 16, 2025, <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0926.pdf>



Miles Republic

Plateforme qui facilite l'organisation d'événements de running et réinvente la vente de dossards.

[En savoir plus](#) →



Mon Club

Logiciel de gestion administratif et sportif qui permet de gérer aussi bien les inscriptions en ligne que les convocations.

[En savoir plus](#) →



MonPetitGazon

Leader du marché français des fantasy sport, spécialisé dans le football.

[En savoir plus](#) →



Move 'N See

Move 'N See développe des caméras et outils digitaux à destination des clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Movelytics

API transformant les mobiles en outils de suivi de mouvement pour promouvoir un mode de vie actif.

[En savoir plus](#) →



MyCoach Pro

ERP des organisations sportives.

[En savoir plus](#) →



MyLuluBike

MyLuluBike

Vélo pliant très adapté à leur usage du quotidien, le tout dans une démarche éco-responsable.

[En savoir plus](#) →



mySmartMove

Plateforme SaaS d'analyse du mouvement pour le sport et la rééducation.

[En savoir plus](#) →



Natural Grass

Pelouse high tech plus performante et plus respectueuse de l'environnement.

[En savoir plus](#) →



NeoXperiences

Solutions immersives et interactives qui transforment n'importe quel espace en terrain de jeu innovant.

[En savoir plus](#) →



Nolio

Logiciels d'analyse de performance pour aider les sportifs et les équipes à optimiser leur entraînement et suivre leurs progrès.

[En savoir plus](#) →



Nolt

Équipementier circulaire et digital.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Finlande : Structure, Gouvernance et Financement du Comité Olympique et des Clubs Sportifs

Résumé Exécutif

Le système sportif finlandais, profondément ancré dans le modèle de l'État-providence nordique, se caractérise par une forte implication de la société civile et un financement public substantiel. Le Ministère de l'Éducation et de la Culture définit les orientations politiques nationales et distribue une part significative des fonds publics, principalement issus des revenus de la société de jeux Veikkaus. Au cœur du système non gouvernemental se trouve le Comité Olympique Finlandais (CNO), une organisation faîtière unique qui assume un double mandat : la promotion du sport d'élite et olympique, et le développement du sport pour tous. Sa gouvernance repose sur ses organisations membres, principalement les fédérations sportives nationales, et son modèle économique dépend très largement des subventions étatiques via Veikkaus, complétées par des partenariats commerciaux et des fonds du Comité International Olympique (CIO). La base du système est constituée par un vaste réseau de clubs sportifs locaux, opérant majoritairement comme des associations à but non lucratif. Ces clubs, animés par un bénévolat massif, sont les principaux fournisseurs d'activités sportives au niveau communautaire. Leur fonctionnement dépend d'un financement mixte incluant les cotisations des membres, les subventions cruciales des municipalités (qui fournissent également l'essentiel des infrastructures), le soutien indirect de l'État via le CNO et les fédérations, ainsi que le sponsoring local. Les relations étroites entre les clubs et les municipalités, et la dépendance du système global vis-à-vis des fonds publics et du bénévolat, constituent des dynamiques fondamentales du modèle finlandais.

L'Écosystème Sportif Finlandais : Une Vue d'Ensemble

L'organisation du sport en Finlande reflète les caractéristiques du modèle nordique, alliant une forte implication de l'État dans le financement et l'orientation politique à un rôle prépondérant de la société civile dans la mise en œuvre des activités. Ce système repose sur une interaction complexe entre différents acteurs aux responsabilités distinctes mais complémentaires.

A. Acteurs Clés et Rôles Respectifs

Plusieurs entités structurent le paysage sportif finlandais :

- **Ministère de l'Éducation et de la Culture (Opetus- ja kulttuuriministeriö):** Il s'agit de l'organe étatique principal chargé de l'élaboration de la politique sportive nationale, de la législation afférente et de l'allocation des financements publics dédiés au sport. Une part très importante de ces fonds provient des bénéfices de la société nationale de jeux de hasard, Veikkaus Oy, dont les revenus sont légalement affectés au soutien de divers secteurs, dont le sport. Le Ministère oriente ainsi le développement global du sport, cherchant un équilibre entre le soutien au sport de haut niveau, la promotion de l'activité physique pour tous et l'encouragement d'un mode de vie physiquement actif au sein de la population.
- **Comité Olympique Finlandais (Suomen Olympiakomitea):** Cette organisation non gouvernementale occupe une position centrale et unique. Elle fonctionne à la fois comme le Comité National Olympique (CNO) reconnu par le CIO et comme l'organisation faîtière nationale pour le sport, regroupant les fédérations sportives et, indirectement, les clubs. Sa mission englobe la promotion du sport d'élite et la préparation aux Jeux Olympiques, mais aussi le développement du sport de masse et de l'activité physique récréative ("Sport pour Tous"). Cette double casquette est une spécificité marquante du système finlandais.
- **Fédérations Sportives Nationales (Kansalliset lajiliitot):** Chaque fédération régit une discipline sportive spécifique au niveau national. Elles organisent les championnats nationaux, structurent les filières de développement des talents, fournissent un soutien technique et organisationnel aux clubs affiliés, et reçoivent des financements substantiels du Ministère, souvent via le CNO. Elles agissent comme des intermédiaires essentiels entre les instances centrales et la base pratiquante.
- **Associations Sportives Régionales (Aluejärjestöt):** Ces structures opèrent à un niveau intermédiaire, souvent pour faciliter la coopération entre les clubs d'une même région, organiser des formations ou relayer des programmes nationaux. Leur rôle et leur importance peuvent varier selon les régions et les disciplines.
- **Municipalités (Kunnat):** Les municipalités jouent un rôle absolument crucial dans le sport finlandais. Elles sont les principaux financeurs et gestionnaires des infrastructures sportives locales (gymnases, terrains, piscines, patinoires, etc.), organisent elles-mêmes certaines activités sportives communautaires et constituent une source de financement directe importante pour les clubs sportifs locaux via des subventions. Leur autonomie leur permet d'adapter l'offre sportive aux besoins et priorités locales.

- **Clubs Sportifs (Seurat):** Ils forment la base du système sportif finlandais. Fonctionnant principalement comme des associations à but non lucratif, ils sont les principaux fournisseurs d'activités sportives, d'encadrement et d'engagement social au niveau communautaire. Leur vitalité repose largement sur l'engagement bénévole.

B. Principes Directeurs et Cadre Politique

Le système sportif finlandais est guidé par plusieurs principes fondamentaux :

- **Double objectif :** Une importance égale est accordée au développement du sport d'élite et à la promotion du "Sport pour Tous" ainsi qu'à l'activité physique bénéfique pour la santé. Cette approche s'inscrit dans les valeurs de l'État-providence nordique visant le bien-être de l'ensemble de la population.
- **Modèle de la société civile :** Le sport est largement organisé au sein d'associations autonomes à but non lucratif (les clubs), qui dépendent fortement du travail bénévole. L'État soutient et finance ce modèle plutôt que de gérer directement les activités.
- **Financement public prépondérant :** Le fonctionnement du système repose de manière significative sur les fonds publics, qu'ils proviennent de l'État (principalement via les revenus de Veikkaus distribués par le Ministère) ou des municipalités. Ce financement public est considéré comme un investissement dans la santé publique, la cohésion sociale et la représentation nationale.

L'interaction de ces acteurs et principes crée un système où le financement et l'orientation politique sont relativement centralisés au niveau de l'État et du CNO, mais où la mise en œuvre est largement décentralisée et repose sur l'autonomie des municipalités et, surtout, sur l'engagement des clubs et de leurs bénévoles. Cette structure, bien qu'efficace pour assurer une large couverture territoriale et une forte participation, présente des interdépendances notables. Par exemple, le CNO, en poursuivant son double mandat de promotion de l'élite et du sport de masse, peut faire face à des arbitrages complexes en matière d'allocation de ressources, une tension potentiellement exacerbée par les fluctuations des financements publics comme ceux issus de Veikkaus. De même, une relation symbiotique existe entre les municipalités et les clubs : les premières fournissent les infrastructures et un soutien financier essentiels, tandis que les seconds animent ces infrastructures et concrétisent les objectifs locaux de politique sportive. Cette dépendance mutuelle est un pilier du sport local finlandais.

Le Comité Olympique Finlandais (Suomen Olympiakomitea) :

Analyse Approfondie

Le Comité Olympique Finlandais (CNO) est une institution clé dans le paysage sportif national, agissant comme un pivot entre l'État, les fédérations sportives, le mouvement olympique international et la base pratiquante.

A. Mission, Vision et Objectifs Stratégiques

La mission du CNO finlandais est large et ambitieuse : il vise à diriger et développer l'ensemble du sport et de l'activité physique en Finlande. Cela recouvre explicitement le soutien au sport de haut niveau et la préparation aux compétitions internationales majeures (Jeux Olympiques, championnats du monde), ainsi que la promotion de l'activité physique et sportive pour l'ensemble de la population ("Sport pour Tous"). Le CNO se positionne comme l'organisation experte et le porte-parole du sport finlandais sur les scènes nationale et internationale.

Sa vision stratégique combine généralement des objectifs de succès sportif international, mesurés notamment en médailles olympiques, avec des ambitions concernant l'augmentation du niveau d'activité physique de la population finlandaise et le renforcement de la vitalité du mouvement sportif associatif.

Les objectifs stratégiques typiques du CNO incluent :

- Obtenir des résultats significatifs dans les compétitions internationales d'élite.
- Accroître les niveaux d'activité physique au sein de la population finlandaise.
- Renforcer la capacité opérationnelle et la viabilité des fédérations et des clubs sportifs.
- Promouvoir les principes éthiques, l'intégrité et la bonne gouvernance dans le sport.
- Représenter et défendre les intérêts du sport finlandais au niveau international.

B. Structure de Gouvernance

Le CNO finlandais fonctionne comme une organisation non gouvernementale (ONG), typiquement enregistrée sous le statut d'association. Sa structure de gouvernance est conçue pour représenter ses membres et assurer une direction stratégique :

- **Assemblée Générale (Kokous):** C'est l'organe décisionnel suprême. Elle est composée des représentants des organisations membres, au premier rang desquelles figurent les fédérations sportives nationales. L'Assemblée Générale se

réunit périodiquement (par exemple, annuellement ou tous les deux ans) pour approuver la stratégie, le budget, les comptes, et élire les membres du Conseil d'Administration.

- **Conseil d'Administration (Hallitus):** Élu par l'Assemblée Générale, le Conseil est responsable de la direction stratégique et de la supervision des opérations du CNO entre les réunions de l'Assemblée. Sa composition cherche généralement à refléter la diversité des membres et des enjeux du sport finlandais.
- **Équipe de Direction Exécutive:** Sous la conduite d'un Secrétaire Général ou d'un Directeur Général (CEO), cette équipe assure la gestion quotidienne de l'organisation et la mise en œuvre de la stratégie définie par les instances dirigeantes.
- **Statuts (Säännöt):** Ce document juridique fondamental définit la mission, les membres, la structure de gouvernance, les processus décisionnels et le cadre opérationnel du CNO.

C. Relations avec les Parties Prenantes et Partenariats

Le CNO interagit avec un large éventail de parties prenantes :

- **État Finlandais (Ministère de l'Éducation et de la Culture):** C'est une relation absolument critique, marquée par une forte dépendance financière vis-à-vis des fonds publics (issus de Veikkaus) et une nécessaire coordination sur les politiques sportives. Le CNO met en œuvre de nombreux objectifs de la politique sportive nationale grâce aux fonds alloués par l'État, ce qui implique un dialogue constant et une obligation de rendre des comptes.
- **Fédérations Sportives Nationales:** Elles constituent la base des membres du CNO et sont ses partenaires clés pour la mise en œuvre des programmes sportifs spécifiques à chaque discipline. Le CNO leur fournit financement, expertise et coordination, tandis qu'elles assurent le développement de leur sport sur le terrain.
- **Comité International Olympique (CIO) & Comités Olympiques Européens (COE):** En tant que CNO officiel de la Finlande, le CNO finlandais adhère à la Charte Olympique, gère la participation finlandaise aux Jeux Olympiques et collabore étroitement avec les instances olympiques internationales. Il bénéficie également de financements de la Solidarité Olympique du CIO.
- **Municipalités:** La relation est plutôt indirecte, passant principalement par le soutien aux clubs et aux structures régionales. Cependant, les politiques et orientations générales du CNO influencent l'environnement dans lequel les municipalités déploient leurs propres actions sportives.

- **Clubs Sportifs:** La relation est également indirecte, transitant majoritairement par les fédérations. Néanmoins, la stratégie globale du CNO a un impact sur les activités des clubs, par exemple à travers les priorités de financement, les programmes de développement des talents ou les directives éthiques.
- **Partenaires Commerciaux/Sponsors:** Ces partenaires jouent un rôle croissant dans la diversification des revenus du CNO.

D. Modèle Économique et Ressources Financières

Le financement du CNO finlandais repose sur plusieurs piliers, avec une prédominance marquée des fonds publics :

- **Subventions de l'État (Allocation Veikkaus):** C'est la pierre angulaire du budget du CNO. Ces fonds, provenant des revenus des jeux et loteries de Veikkaus, sont distribués par le Ministère de l'Éducation et de la Culture. Ils financent aussi bien les programmes de sport d'élite que les actions de développement du sport pour tous. La récente diminution annoncée de ces fonds Veikkaus représente un défi majeur pour le CNO et l'ensemble du secteur sportif qu'il soutient.
- **Partenariats Commerciaux & Sponsoring:** Les accords de sponsoring avec des entreprises, l'exploitation des droits marketing et d'autres partenariats commerciaux constituent une source de revenus complémentaires. Le CNO cherche probablement à développer cette source de financement pour réduire sa dépendance vis-à-vis des fonds publics.
- **Financement du CIO (Solidarité Olympique):** Des subventions sont reçues du Comité International Olympique, principalement pour soutenir la préparation des athlètes, la formation des entraîneurs et l'administration du CNO dans le cadre de sa mission olympique.
- **Autres Sources de Revenus:** Celles-ci peuvent inclure des subventions pour des projets spécifiques, des revenus issus de services fournis, ou des activités de collecte de fonds plus marginales.

Tableau 1: Sources de Financement Estimées du Comité Olympique Finlandais

Source de Financement	Pourcentage Approximatif du Budget Total (Indicatif)	Description / Usage Principal
Subventions Ministère / Fonds	60 - 75%	Opérations de base, sport

Veikkaus		d'élite, sport pour tous, soutien aux fédérations
Partenariats Commerciaux / Sponsoring	15- 25%	Diversification des revenus, financement de programmes spécifiques
Financement CIO / Solidarité Olympique	5- 10%	Soutien lié à la participation olympique, développement athlètes/entraîneurs
Autres (Projets, Services, etc.)	< 5%	Revenus complémentaires

(Note: Les pourcentages sont indicatifs et basés sur les informations générales disponibles; les chiffres exacts peuvent varier annuellement.)

Cette structure financière met en évidence une vulnérabilité significative. La forte dépendance à l'égard des fonds Veikkaus rend le CNO, et par ricochet une grande partie du sport organisé qu'il finance, très sensible aux aléas des revenus des jeux de hasard ainsi qu'aux décisions politiques concernant l'allocation de ces fonds. Cette situation crée une incertitude financière et impose des défis stratégiques, nécessitant soit un plaidoyer constant pour maintenir les niveaux de financement, soit des efforts accrus de diversification des revenus.

Par ailleurs, la gouvernance du CNO est confrontée au défi intrinsèque de son double mandat. Piloter une organisation visant à la fois l'excellence olympique et la participation de masse requiert une structure de gouvernance capable d'équilibrer les intérêts parfois divergents de ses membres (fédérations axées sur la haute performance vs celles plus orientées vers la base) et d'allouer les ressources de manière stratégique et équitable, surtout en période de contraintes budgétaires.

Enfin, il apparaît clairement que le CNO fonctionne en grande partie comme un instrument de mise en œuvre des politiques sportives gouvernementales, en raison de sa relation de financement avec le Ministère. Bien qu'étant une ONG, sa marge de manœuvre opérationnelle est intrinsèquement liée aux priorités de l'État financées par les fonds publics.

Le Sport de Base : Rôle et Fonctionnement des Clubs Sportifs Finlandais

Les clubs sportifs constituent le fondement du système sportif finlandais, assurant l'accès à la pratique sportive pour une large partie de la population et jouant un rôle social important au niveau local.

A. Mission, Objectifs et Rôle Sociétal

La mission première d'un club sportif finlandais est d'offrir aux citoyens des opportunités de pratiquer régulièrement une activité physique ou un sport au sein de leur communauté locale.

Ses objectifs clés sont généralement :

- Proposer des séances d'entraînement, un encadrement technique et des possibilités de compétition dans une ou plusieurs disciplines sportives.
- Assurer le développement des jeunes sportifs, depuis l'initiation jusqu'à la détection et l'accompagnement des talents.
- Promouvoir la santé et le bien-être par l'activité physique.
- Favoriser la cohésion sociale, l'esprit communautaire et l'intégration au sein de la localité.
- Offrir des activités de loisir constructives et accessibles.

Sur le plan sociétal, les clubs sont considérés comme des piliers de la société civile. Ils encouragent la participation démocratique (via leur structure associative), le bénévolat et l'engagement communautaire. Ils sont les principaux vecteurs de la concrétisation du concept de "Sport pour Tous" sur le terrain.

B. Paysage des Clubs Sportifs Finlandais

Le réseau de clubs sportifs en Finlande est dense et très actif :

- **Nombre Estimé de Clubs** : Environ 7 300 clubs sportifs étaient recensés comme actifs en 2020. D'autres estimations mentionnent jusqu'à 9 000 clubs, ce qui peut refléter des différences de définition ou de périmètre, mais confirme l'existence d'un très grand nombre de structures.
- **Nombre Total de Membres/Participants** : Les clubs rapportaient environ 1,3 million d'adhésions ("memberships") en 2020. Rapporté à la population finlandaise (environ 5,5 millions d'habitants), ce chiffre témoigne d'un niveau d'engagement extrêmement élevé dans les activités sportives associatives.

**Tableau 2 : Aperçu des Clubs Sportifs Finlandais et de leurs Membres
(Estimations 2020)**

Métrique	Valeur / Estimation	Année / Source
Nombre Estimé de Clubs Actifs	~ 7 300	2020 / Statistics Finland
Nombre Total d'Adhésions aux Clubs	~ 1,3 million	2020 / Statistics Finland
Nombre Moyen d'Adhésions par Club (calculé)	~ 178	-
Pourcentage de la Population avec Adhésion à un Club (calculé)	~ 23- 24%	-

(Note: Le nombre d'adhésions ne correspond pas nécessairement au nombre unique de personnes, une personne pouvant être membre de plusieurs clubs ou avoir plusieurs adhésions au sein d'un même club. Néanmoins, ces chiffres illustrent l'ampleur du phénomène.)

C. Gouvernance et Structure Opérationnelle Typiques

La grande majorité des clubs sportifs finlandais adoptent une structure juridique et organisationnelle similaire :

- **Forme Juridique** : Ils sont principalement enregistrés comme des associations à but non lucratif (rekisteröity yhdistys, ry.). Ce statut implique que les éventuels excédents financiers doivent être réinvestis dans les activités du club et garantit un contrôle démocratique par les membres.
- **Gouvernance** :
 - **Assemblée Générale / Réunion des Membres** : C'est l'instance décisionnelle suprême où les membres exercent leur droit de vote. Elle approuve les budgets, les comptes annuels, les orientations stratégiques et élit les membres du conseil d'administration.

- **Conseil d'Administration (Hallitus):** Élu par les membres, il est chargé de la gestion courante des affaires du club, de la supervision des activités, des finances et de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée Générale. Il est très souvent composé de bénévoles.
- **Opérations :** Le fonctionnement quotidien des clubs repose massivement sur le travail bénévole. Les entraîneurs, les administrateurs, les organisateurs d'événements, le personnel d'entretien des petites installations sont fréquemment des bénévoles. Si les clubs plus importants peuvent employer du personnel salarié (entraîneurs professionnels, coordinateurs administratifs), l'apport du bénévolat reste économiquement et socialement crucial pour la quasi-totalité des clubs.

D. Modalités d'Adhésion (Formes de Participation)

La participation aux activités d'un club se matérialise généralement par :

- **Cotisations de Membre (Jäsenmaksut):** Il s'agit de frais annuels ou saisonniers payés pour être membre de l'association. Cette cotisation constitue souvent une source de revenus de base pour le club.
- **Frais d'Activité / de Participation (Toimintamaksut/Kausimaksut):** Ce sont des frais spécifiques payés pour participer à des activités particulières, des groupes d'entraînement ou des équipes. Ils couvrent généralement les coûts liés à l'encadrement, à l'utilisation des installations, au matériel, à l'assurance, etc. Ces frais peuvent être nettement plus élevés que la simple cotisation de membre.
- **Licences (Lisenssit):** Une licence est souvent requise pour participer aux compétitions officielles organisées par les fédérations sportives nationales. Le coût de la licence inclut généralement une assurance spécifique et est géré par la fédération, bien que la collecte puisse être effectuée par le club.

Il est important de noter que le terme "titres de participation" au sens de parts de capital ou d'actions n'est pas pertinent dans ce contexte, les clubs étant des associations à but non lucratif et non des sociétés commerciales. La participation est liée à l'adhésion et au paiement de frais pour les services et activités proposés.

E. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec divers acteurs :

- **Fédérations Nationales/Régionales :** Les clubs sont typiquement affiliés à la fédération nationale de leur(s) sport(s) et potentiellement à des organes régionaux. Ils doivent respecter les règlements fédéraux, participent aux

compétitions organisées par la fédération, bénéficient de ses programmes de formation (entraîneurs, arbitres) et peuvent recevoir une partie des financements publics ou des aides transitant par elle.

- **Municipalités** : C'est une relation fondamentale et souvent la plus critique pour un club. Les clubs dépendent fortement des municipalités pour accéder à des installations sportives de qualité à des tarifs abordables (les infrastructures étant majoritairement propriété municipale et subventionnées) et pour recevoir des subventions financières directes qui sont vitales pour leur budget. En retour, les municipalités considèrent les clubs comme des partenaires essentiels pour atteindre leurs objectifs locaux en matière de sport, de santé et de vie sociale.
- **Financement Étatique (Indirect)** : Les clubs reçoivent principalement des fonds de l'État de manière indirecte, via les subventions distribuées par le CNO et les fédérations sportives, qui proviennent elles-mêmes en grande partie de l'allocation des fonds Veikkaus par le Ministère. Des financements peuvent aussi provenir de programmes étatiques spécifiques (sport jeunesse, intégration, santé). Les subventions directes de l'État à des clubs individuels sont moins courantes que les subventions municipales.
- **Sponsors Locaux & Communauté** : Les entreprises locales, les parents des jeunes membres, et la communauté environnante apportent un soutien important sous forme de sponsoring, de dons, de participation à des événements de collecte de fonds, et surtout, via l'engagement bénévole.
- **Membres** : Ils sont à la fois les bénéficiaires des activités, la source de revenus via les cotisations et les frais, et la base démocratique du club.

F. Modèles Économiques et Financement

Les clubs sportifs finlandais fonctionnent grâce à un modèle économique mixte, combinant plusieurs sources de revenus et de ressources :

- **Cotisations et Frais d'Activité** : Payés par les membres et participants, ils représentent une part souvent significative des revenus opérationnels. L'équilibre entre la cotisation de base et les frais d'activité peut varier fortement selon les clubs et les sports.
- **Subventions Municipales** : Le soutien financier direct de la municipalité locale est fréquemment une composante essentielle du budget, permettant de maintenir des tarifs accessibles et de couvrir les frais de fonctionnement. Il peut s'agir de subventions générales de fonctionnement ou d'aides pour des projets spécifiques (équipement, formation, etc.).
- **Soutien Étatique (Indirect)** : Les fonds reçus via les fédérations ou le CNO

(provenant des allocations Ministère/Veikkaus) aident à financer des aspects spécifiques comme l'encadrement qualifié, le développement des jeunes ou la participation à des compétitions nationales.

- **Sponsoring et Publicité** : Les revenus issus de partenariats avec des entreprises locales en échange de visibilité (panneaux, maillots, etc.). Pour la majorité des clubs de base, cette source reste souvent modeste par rapport aux cotisations et aux subventions publiques.
- **Activités de Collecte de Fonds** : Organisation d'événements (tournois, fêtes, loteries), ventes de produits, etc., pour générer des revenus supplémentaires.
- **Travail Bénévole** : Bien qu'il ne s'agisse pas d'un flux financier direct, la valeur économique des heures de travail non rémunérées fournies par les bénévoles (encadrement, administration, logistique, entretien) est considérable. Elle constitue une subvention "cachée" massive qui est indispensable à la viabilité économique et à l'accessibilité financière de la plupart des clubs.

Tableau 3 : Sources de Financement Courantes des Clubs Sportifs Finlandais (Répartition Type des Ressources Totales)

Source de Financement/Ressource	Fourchette Typique (% des Ressources Totales)	Notes
Cotisations & Frais d'Activité	30-50%	Source majeure de revenus directs, payée par les utilisateurs.
Subventions Municipales (Directes)	10-30%	Crucial pour l'équilibre budgétaire et l'accès aux infrastructures.
Soutien Étatique (Indirect via Feds/CNO)	5-15%	Finance souvent des programmes spécifiques (jeunes, formation).
Sponsoring / Publicité / Dons	5-15%	Variable, souvent plus important pour les clubs avec équipes de haut niveau.

Collecte de Fonds / Événements	< 10 %	Revenus d'appoint, dépend de la capacité d'organisation du club.
Valeur Estimée du Bénévolat*	<i>(Très significative, difficile à quantifier)</i>	Ressource essentielle non monétaire réduisant massivement les coûts opérationnels et rendant le sport accessible.

∫ Le bénévolat représente une valeur économique et sociale immense, mais n'est pas un flux de trésorerie. Son inclusion vise à refléter l'ensemble des ressources mobilisées.*

L'analyse du fonctionnement des clubs met en lumière le rôle absolument indispensable des municipalités. Elles sont sans doute le partenaire externe le plus critique pour l'opérationnalité quotidienne des clubs, fournissant à la fois les infrastructures physiques et un soutien financier direct. Par conséquent, les décisions politiques et budgétaires au niveau municipal ont un impact immédiat et majeur sur la capacité des clubs locaux à remplir leur mission.

De même, la forte dépendance au bénévolat est une caractéristique déterminante. C'est une force indéniable qui assure l'accessibilité financière et l'ancrage communautaire du sport. Cependant, elle représente aussi une fragilité potentielle. Maintenir une base de bénévoles suffisamment large, compétente et motivée demande des efforts constants de recrutement, de formation et de reconnaissance, et cette ressource est sensible aux évolutions sociétales (contraintes de temps, individualisme, etc.). La pérennité de ce modèle économique implicite basé sur le don de temps est un enjeu constant.

Enfin, bien que juridiquement constitués en associations à but non lucratif, les clubs sportifs finlandais fonctionnent dans les faits comme des entreprises sociales. Ils génèrent des revenus propres (cotisations, ventes), mobilisent des fonds publics et privés (subventions, sponsoring), et utilisent ces ressources pour produire une valeur sociale explicite (santé, éducation, lien social, développement des jeunes), le tout en s'appuyant massivement sur des contributions non monétaires (bénévolat).

Synthèse : Flux de Financement et Dynamiques Clés du Système

L'analyse du CNO et des clubs sportifs permet de dégager les flux financiers majeurs et les dynamiques structurelles qui caractérisent le système sportif finlandais.

A. Le Rôle Central du Financement Public

Le financement public est omniprésent et structurellement essentiel au modèle finlandais. Deux flux principaux irriguent le système :

1. **Flux Étatique (Veikkaus)** : Les revenus de la société de jeux Veikkaus sont collectés au niveau national, une part significative est allouée au sport par le Parlement, puis distribuée par le Ministère de l'Éducation et de la Culture. Ces fonds bénéficient majoritairement au CNO et aux fédérations sportives nationales, qui les utilisent pour leurs opérations, le soutien au sport d'élite, et des programmes de développement qui peuvent redescendre jusqu'aux clubs.
2. **Flux Municipal** : Les municipalités financent le sport local sur leurs budgets propres. Ce financement prend deux formes principales : la construction, l'entretien et la mise à disposition subventionnée d'infrastructures sportives, et l'octroi de subventions directes de fonctionnement ou de projet aux clubs locaux.

L'impact combiné de ces financements publics (étatique et municipal) est considérable. Ils permettent d'assurer un accès relativement large à la pratique sportive, de soutenir le développement du sport à tous les niveaux (de la base à l'élite) et de maintenir un tissu associatif dense. Le système dans son ensemble dépend fortement de cet investissement public continu. Toutefois, la forte dépendance du financement étatique vis-à-vis des revenus de Veikkaus introduit un élément d'instabilité potentielle. Toute fluctuation de ces revenus ou changement dans leur clé de répartition politique peut avoir des répercussions importantes sur l'ensemble de l'écosystème sportif financé par cette voie.

B. La Fonction Critique des Municipalités

L'analyse confirme le rôle pivot des municipalités dans le sport finlandais. Elles agissent comme :

- **Fournisseurs d'Infrastructures** : La grande majorité des installations sportives utilisées par les clubs sont propriété municipale et leur accès est souvent subventionné.
- **Financeurs Directs des Clubs** : Les subventions municipales constituent une part vitale du budget de nombreux clubs.

- **Organisateurs d'Activités Locales** : Les municipalités peuvent aussi proposer leurs propres programmes sportifs, complétant l'offre des clubs.

Elles constituent ainsi l'interface principale entre le système sportif organisé et les citoyens au niveau local. Leur autonomie de décision permet une adaptation aux contextes locaux mais peut aussi entraîner des disparités territoriales dans le niveau de soutien accordé au sport.

C. L'Impact Économique et Social du Bénévolat

Le bénévolat est une autre pierre angulaire du système. Son ampleur, particulièrement au niveau des clubs, est massive. Il faut le considérer non seulement comme une contribution sociale mais aussi comme une composante économique essentielle :

- **Réduction des Coûts** : Le travail bénévole réduit drastiquement les charges de personnel et les frais de fonctionnement des clubs, rendant la pratique sportive plus abordable.
- **Engagement Communautaire** : Il incarne l'engagement citoyen et renforce le tissu social local.

La valeur économique de ces millions d'heures de travail non rémunérées est immense. Soutenir et pérenniser cet engagement bénévole est donc un enjeu stratégique pour toutes les structures du sport finlandais (CNO, fédérations, clubs).

Ces différentes composantes (financement public, rôle municipal, bénévolat) sont fortement interdépendantes. Le système sportif finlandais apparaît comme un réseau intégré où les actions ou les difficultés d'un acteur peuvent rapidement affecter les autres. Par exemple, une coupe dans les fonds Veikkaus impacte le CNO et les fédérations, ce qui peut réduire leur soutien aux clubs. Des restrictions budgétaires municipales affectent directement la viabilité des clubs locaux. Une érosion du bénévolat obligerait les clubs à augmenter leurs tarifs ou à réduire leurs activités. Cette interdépendance, si elle favorise une certaine cohérence, crée aussi une fragilité potentielle si l'un des piliers venait à faiblir.

Enfin, le système finlandais illustre une tentative constante d'équilibrer une direction politique et un financement définis au niveau national avec l'autonomie opérationnelle des municipalités et des associations sportives à but non lucratif. Cet équilibre permet une adaptation locale mais peut rendre complexe la mise en œuvre uniforme de stratégies nationales, nécessitant une coordination et un dialogue permanents

entre les différents niveaux.

Conclusions

Le système d'organisation du sport en Finlande présente plusieurs caractéristiques distinctives qui en font un exemple notable du modèle sportif nordique. Il s'agit d'un système intégré où l'État, les autorités locales et la société civile collaborent étroitement.

Ses fondations reposent sur un **financement public substantiel**, provenant à la fois de l'État (principalement via les revenus affectés des jeux de hasard Veikkaus, distribués par le Ministère de l'Éducation et de la Culture) et des municipalités. Ce financement public est crucial pour soutenir à la fois le sport d'élite et, surtout, garantir un accès large et abordable au sport pour tous.

Le **Comité Olympique Finlandais (CNO)** occupe une position centrale unique, assumant un **double mandat** de promotion du sport de haut niveau et du sport de masse. Cette structure faîtière, bien que permettant une vision intégrée, fait face à des défis de gouvernance pour équilibrer ces deux missions, particulièrement dans un contexte de dépendance financière vis-à-vis des fonds Veikkaus dont la stabilité future est incertaine.

La base du système est constituée d'un **réseau exceptionnellement dense de clubs sportifs**, opérant majoritairement comme des associations à but non lucratif. Ces clubs sont les principaux fournisseurs d'activités sportives et jouent un rôle social majeur dans les communautés locales. Leur vitalité dépend d'un modèle économique mixte (cotisations, subventions, sponsoring) et, de manière critique, d'un **engagement bénévole massif**. Les **municipalités** sont des partenaires indispensables pour ces clubs, fournissant l'essentiel des infrastructures et un soutien financier direct.

Les forces principales de ce modèle résident dans sa capacité à générer des taux de participation sportive élevés au sein de la population, à maintenir une forte base communautaire grâce aux clubs, et à intégrer les objectifs de santé publique, de cohésion sociale et de performance sportive au sein d'un même cadre général.

Cependant, le système fait face à des **défis et vulnérabilités notables**. La forte dépendance aux fonds Veikkaus crée une incertitude financière structurelle. La **pérennisation de l'engagement bénévole** à grande échelle est un enjeu constant

face aux évolutions sociétales. Le **double mandat du CNO** nécessite des arbitrages stratégiques délicats. Enfin, l'**interdépendance** entre les acteurs signifie que les difficultés rencontrées par l'un peuvent rapidement affecter l'ensemble du système.

En conclusion, le modèle sportif finlandais se distingue par sa forte intégration sociétale et sa reliance sur une collaboration étroite et institutionnalisée entre les pouvoirs publics (État et municipalités) et une société civile dynamique et largement bénévole. Il représente une approche cohérente avec les principes de l'État-providence nordique, visant à utiliser le sport comme un outil de bien-être individuel et collectif, tout en faisant face aux défis inhérents à la pérennité de son financement et de ses ressources humaines bénévoles.



Ochy

Analysez votre foulée avec l'IA pour booster vos performances et prévenir les blessures.

[En savoir plus](#) →



Odiho

Système de sonorisation innovant qui permet d'améliorer l'expérience des fans.

[En savoir plus](#) →



OLY Be

À pour mission de rendre le sport et les pratiques bien être accessibles au plus grand nombre.

[En savoir plus](#) →



Onjoukan

Gagnez du temps : infos et gestion pour vous concentrer sur votre sport.

[En savoir plus](#) →



Onsen sas

Logiciel Hippocampe pour des piscines publiques durables et performantes, centrées sur l'humain.

[En savoir plus](#) →



Oval3

Plateforme Web3 de gaming rugby : collectionnez, jouez et gagnez des cartes digitales officielles.

[En savoir plus](#) →



Oxygen Solutions

Plateforme internationale de mesure ESG (Environnement, Social, Gouvernance) pour le Sport&Entertainment.

[En savoir plus](#) →



Pacevisor

Plateforme innovante offrant une analyse et des prévisions de performance basées sur les données réelles des parcours.

[En savoir plus](#) →



Ploufff

Application pour réserver des leçons de natation avec des maîtres-nageurs certifiés.

[En savoir plus](#) →



Pool-on

Projet au fond des bassins de natation des contenus vidéos pensés et conçus pour tous les usages.

[En savoir plus](#) →



Preditwins Lab

Technologie de jumeaux numériques pour optimiser les performances athlétiques et réduire les blessures.

[En savoir plus](#) →



Pro & Sport

Solution paie et RH pour clubs, fédérations et ligues, optimisant la gestion de la paie et des charges sociales.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Grande-Bretagne : Une Analyse Approfondie du Comité National Olympique et des Clubs Sportifs

1. Introduction

Ce rapport présente une analyse détaillée de l'organisation du sport en Grande-Bretagne (comprenant l'Angleterre, l'Écosse, le Pays de Galles et l'Irlande du Nord, bien que le focus soit souvent sur la Grande-Bretagne ou l'Angleterre pour certains organismes). Il examine la structure globale, les rôles des organismes clés, et se concentre de manière exhaustive sur deux piliers fondamentaux : la British Olympic Association (BOA), le Comité National Olympique (CNO) britannique, et les clubs sportifs locaux qui forment la base de la pratique sportive. L'analyse s'appuie sur une revue de sources publiques et de documents officiels issus des organismes concernés, du gouvernement britannique et d'organismes de recherche. Les citations renvoient aux identifiants des sources consultées (par exemple¹).

Plusieurs thèmes majeurs émergent de cette analyse. Premièrement, la nature décentralisée et parfois fragmentée de la gouvernance sportive au Royaume-Uni, avec des organismes opérant à différents niveaux géographiques (Royaume-Uni, Grande-Bretagne, Nations Constitutives).² Deuxièmement, la distinction nette entre le financement et la gestion du sport d'élite (principalement via UK Sport) et le soutien au sport de masse et communautaire (via Sport England et les conseils sportifs des autres nations).⁴ Troisièmement, l'importance croissante des codes de gouvernance pour assurer la transparence et la responsabilité des organismes financés par des fonds publics.⁶ Quatrièmement, le statut unique de la BOA, financièrement indépendante du gouvernement.⁸ Enfin, l'économie mixte qui soutient les clubs sportifs locaux, combinant financements publics, privés, cotisations et bénévolat.¹⁰

Le rapport est structuré comme suit : une vue d'ensemble de la structure organisationnelle du sport britannique, une analyse détaillée de la British Olympic Association (missions, gouvernance, relations, modèle économique), une présentation approfondie des clubs sportifs (missions, gouvernance, chiffres clés, relations, financement), et une conclusion synthétisant les principaux constats.

2. Vue d'ensemble de la Structure Organisationnelle du Sport au Royaume-Uni

L'organisation du sport au Royaume-Uni présente une structure complexe et multi-niveaux, influencée par l'histoire du développement sportif et la structure politique décentralisée du pays.¹² Il n'existe pas une politique sportive nationale unique et centralisée, mais plutôt un ensemble d'organismes opérant à différents échelons géographiques et fonctionnels.

2.1. Complexité et Décentralisation

La gouvernance sportive peut s'exercer au niveau du Royaume-Uni (UK), de la Grande-Bretagne (GBR - Angleterre, Écosse, Pays de Galles), ou de l'une des quatre nations constitutives individuellement (Angleterre - ENG, Écosse - SCO, Pays de Galles - WAL, Irlande du Nord - NI).² Cette structure décentralisée permet des approches adaptées aux contextes spécifiques de chaque nation, mais elle introduit une complexité inhérente en matière de coordination et de voies de financement. Cette fragmentation potentielle nécessite des mécanismes spécifiques pour assurer la cohérence, notamment pour le sport d'élite géré au niveau britannique par UK Sport.⁴ La hiérarchie typique place les fédérations internationales au sommet, suivies par les fédérations nationales (NGBs), puis potentiellement des organes régionaux, des ligues, et enfin les clubs et organisations de base.¹

2.2. Organisme Gouvernemental Clé : DCMS

Le Department for Culture, Media and Sport (DCMS) est le ministère gouvernemental responsable de la politique sportive en Angleterre et détient des responsabilités pour l'ensemble du Royaume-Uni concernant certains aspects comme la radiodiffusion et l'organisation de grands événements.¹³ Ses objectifs incluent la promotion du sport pour tous à tous les niveaux, le soutien au succès des industries culturelles et créatives (y compris le sport), l'augmentation de la participation sportive, l'accueil de grands événements culturels et sportifs, et l'utilisation du sport pour enrichir les communautés et renforcer la réputation mondiale du Royaume-Uni.¹³ Le DCMS supervise un budget important (près de 7,9 milliards de livres sterling pour l'ensemble de son groupe en 2023-24) et la distribution des fonds de la Loterie Nationale destinés aux bonnes causes.¹⁷

Le DCMS fonctionne en grande partie par l'intermédiaire d'organismes publics indépendants (Arm's-Length Bodies - ALBs), notamment UK Sport et Sport England, auxquels il délègue la mise en œuvre de ses politiques.⁴ Ses actions sont examinées par la Commission parlementaire de la Culture, des Médias et du Sport.²¹

2.3. Organismes de Financement Indépendants (ALBs)

- **UK Sport** : Agence britannique dédiée à la haute performance sportive, UK Sport a pour mission de mener le sport britannique vers le succès mondial, principalement en visant des médailles aux Jeux Olympiques et Paralympiques.⁴ Financée par le gouvernement (Trésor public) et la Loterie Nationale⁴, elle est responsable devant le DCMS.⁴ Son mandat se limite explicitement au sommet de la pyramide sportive ("top end"), sans implication directe dans le sport communautaire ou scolaire.⁴ UK Sport gère également les candidatures et l'organisation de grands événements sportifs internationaux et promeut l'éthique sportive.⁴ Sa stratégie d'investissement, alignée sur un plan décennal visant à "continuer à gagner et gagner bien, développer un système sportif florissant, inspirer un changement positif"²⁴, se traduit par un financement record d'environ 330 millions de livres sterling pour le cycle de Los Angeles 2028.²⁵ Ce financement est alloué aux NGBs des sports olympiques et paralympiques et via des Bourses de Performance Athlète (Athlete Performance Awards - APAs) versées directement aux athlètes identifiés comme ayant un potentiel de médaille crédible.²² Les montants alloués varient par sport (par exemple, 28,75 M£ pour la natation (toutes disciplines aquatiques), 20,45 M£ pour l'athlétisme, 30,12 M£ pour le cyclisme pour le cycle LA 2028).²⁸ UK Sport n'est pas un organe régulateur mais un organisme de financement.⁴
- **Sport England** : Cet organisme est responsable du développement du sport de masse (grassroots) et de l'activité physique en Angleterre.⁵ Également financé par le gouvernement et la Loterie Nationale, il investit plus de 250 millions de livres sterling par an.⁵ Ses missions incluent l'augmentation de la participation, la réduction des inégalités d'accès à la pratique sportive, le soutien aux NGBs et aux clubs communautaires, et la protection statutaire des terrains de jeu.⁵ Sa stratégie décennale "Uniting the Movement" (2021-31) vise à faire de l'activité physique une partie normale de la vie de chacun, en se concentrant sur cinq grands enjeux (reprise et réinvention post-Covid, connexion des communautés, expériences positives pour les jeunes, lien avec la santé, environnements actifs) et cinq catalyseurs de changement (modèles d'investissement, leadership, innovation/numérique, données, gouvernance).²⁹ Les priorités de financement ciblent spécifiquement les groupes sous-représentés (personnes à faible revenu, handicapées, âgées, issues de minorités ethniques, femmes/filles, LGBTQ+, etc.) en utilisant des outils comme la "Inequalities Metric" et la "Place Needs Classification" (PNC) pour identifier les zones et populations prioritaires.³⁰ Son principal fonds actuel est le "Movement Fund", offrant jusqu'à 15 000 £ par projet communautaire.²⁹ Sport England mène aussi des campagnes de

sensibilisation (par ex. This Girl Can) et fournit des ressources aux clubs via la plateforme "Buddle".⁵ Il collecte des données via les enquêtes "Active Lives".³³

- **Conseils Sportifs des Nations Constitutives** : Sportscotland, Sport Wales et Sport Northern Ireland remplissent des rôles similaires à Sport England dans leurs nations respectives, se concentrant sur la participation de masse et le développement sportif local.¹²

La séparation nette des mandats entre UK Sport (médailles d'élite) et Sport England (participation de masse) crée des flux de financement distincts. Bien que logique pour la spécialisation, cette dichotomie nécessite une gestion efficace des parcours de développement par les NGBs pour assurer une transition fluide des talents du niveau communautaire (potentiellement soutenu par Sport England) vers la haute performance (financée par UK Sport).² L'efficacité de ce lien est cruciale pour le système sportif britannique.

2.4. Fédérations Nationales (National Governing Bodies - NGBs)

Les NGBs sont les organisations qui gouvernent et administrent un sport spécifique sur une base nationale, que ce soit pour l'ensemble du Royaume-Uni, la Grande-Bretagne, ou une seule nation constitutive.² Des exemples incluent The FA (Football Association), Archery GB, UK Athletics, British Cycling, etc..³ Leurs fonctions essentielles comprennent :

- Le contrôle et la régulation de l'environnement de leur sport.
- L'administration de la pratique et de la participation.
- Le développement du sport à tous les niveaux.
- L'établissement et l'application des règles (y compris anti-dopage, protection de l'enfance, égalité).
- La mise en œuvre d'un cadre de gouvernance.
- L'élaboration d'une vision et d'un plan stratégique.
- La promotion du sport.
- La gestion des officiels.
- L'organisation des compétitions.
- Le développement des entraîneurs et des athlètes.
- La liaison avec les instances internationales.²

Les NGBs se situent hiérarchiquement sous les fédérations internationales et au-dessus des structures régionales, des ligues et des clubs amateurs.¹ Elles jouent un rôle clé dans la mise en œuvre des politiques nationales et la distribution éventuelle

de financements vers les niveaux inférieurs.

2.5. Autres Organismes Clés

- **British Olympic Association (BOA)** : Le CNO indépendant pour la Grande-Bretagne et l'Irlande du Nord, responsable de la sélection et de la gestion de Team GB aux Jeux Olympiques.⁸ Ses membres sont les NGBs des sports olympiques.⁹ (*Analyse détaillée en Section 3*).
- **British Paralympic Association (BPA)** : Joue un rôle parallèle à la BOA pour le sport paralympique.³
- **Clubs Sportifs** : Constituent la base de la pyramide sportive, offrant des opportunités de pratique communautaire et de développement des talents.¹ (*Analyse détaillée en Section 4*).
- **Autres Organismes** : Incluent des entités de coordination comme la Sport and Recreation Alliance (qui représente les NGBs et autres organisations)³ et des associations représentant les athlètes comme la British Elite Athletes Association.²³

2.6. Codes de Gouvernance

Un élément structurant important est l'existence de codes de gouvernance, notamment "A Code for Sports Governance" développé par UK Sport et Sport England.⁶ L'adhésion à ce code est souvent une condition obligatoire pour recevoir des financements publics ou de la Loterie Nationale.²³ Le code établit des principes et des exigences spécifiques concernant la structure des conseils d'administration (taille, indépendance, diversité), le recrutement (compétences, diversité), la communication (transparence, engagement des parties prenantes), les normes et la conduite (intégrité, culture éthique, évaluation continue), et les politiques et processus (conformité légale, planification financière, gestion des risques).⁶ Ces codes représentent un levier puissant pour le gouvernement (via ses agences) afin d'influencer les pratiques internes et les priorités des organisations sportives financées, allant au-delà de la simple allocation de fonds et visant à assurer une gestion saine, responsable et efficace du secteur.

3. La British Olympic Association (BOA)

La British Olympic Association (BOA) occupe une place centrale et unique dans le paysage sportif britannique en tant que Comité National Olympique (CNO).

3.1. Rôle et Statut

Fondée en 1905⁸, la BOA est le CNO reconnu par le Comité International Olympique (CIO) pour la Grande-Bretagne et l'Irlande du Nord, ainsi que pour certains territoires et dépendances britanniques d'outre-mer qui n'ont pas leur propre CNO.⁸ Elle est membre des Comités Olympiques Européens (EOC)⁸ et de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ANOC).⁵⁹

Un aspect fondamental et distinctif de la BOA est son indépendance financière vis-à-vis du gouvernement britannique et de la Loterie Nationale. Elle est entièrement financée par des fonds privés.⁸ Cette indépendance lui confère une autonomie significative dans ses opérations et sa prise de décision, lui permettant d'agir comme une "voix forte et indépendante pour le sport olympique britannique".⁹ Elle n'est ainsi pas directement soumise aux fluctuations des financements publics ou aux directives politiques qui peuvent accompagner ces fonds, contrairement aux organismes comme UK Sport ou Sport England. Cependant, cette autonomie nécessite une forte capacité à générer des revenus commerciaux et de sponsoring.⁵⁷

3.2. Missions, Objectifs et Valeurs

La BOA poursuit une double mission principale :

1. **Performance Olympique** : Préparer, sélectionner, diriger et gérer l'équipe olympique de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, connue sous la marque "Team GB", lors des Jeux Olympiques d'été, d'hiver et de la Jeunesse, ainsi que lors d'autres événements accrédités par le CIO, l'EOC ou l'ANOC (comme les Jeux Européens ou les Jeux Mondiaux de Plage).⁸ Cette sélection se fait en collaboration étroite avec les Fédérations Nationales (NGBs) des sports concernés, qui sont membres de la BOA.⁸
2. **Promotion de l'Olympisme** : Développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique et ses valeurs fondamentales – l'Excellence, le Respect et l'Amitié – sur son territoire, conformément à la Charte Olympique.⁹

La **vision** de la BOA est "d'unir et d'inspirer la nation par le pouvoir du sport olympique".⁹ Cette vision lie directement la performance des athlètes (l'extraordinaire) à l'impact sociétal recherché (l'inspiration). L'essence de sa marque a évolué, passant de "Believe in Extraordinary"⁶² à "Everyday Extraordinary", plaçant les histoires et personnalités des athlètes au cœur de sa stratégie.⁵⁸

Les **valeurs** partagées de Team GB, développées par les athlètes avant Londres 2012, sont la Fierté, l'Unité, la Responsabilité et le Respect, le tout sous-tendu par le principe fondamental de la Performance.⁹ Ces valeurs soutiennent la philosophie

"One Team GB", visant à unifier athlètes et staff autour d'un objectif commun.⁹

Ce double mandat – performance opérationnelle et promotion des valeurs – façonne l'ensemble des activités de la BOA et ses interactions avec ses diverses parties prenantes, des NGBs au grand public.

3.3. Structure de Gouvernance

La BOA est une société privée limitée par garantie (Company limited by guarantee).⁵⁹

- **Membres** : Ses membres sont les Fédérations Nationales (NGBs) des sports olympiques d'été et d'hiver (actuellement 40 NGBs).⁹ Ces NGBs élisent des représentants au sein du CNO, leur conférant un rôle dans la gouvernance et la définition des politiques.⁵⁷ Cette structure crée une relation symbiotique : la BOA dépend des NGBs pour fournir les athlètes et assurer sa légitimité, tandis que les NGBs dépendent de la BOA pour l'accès aux Jeux Olympiques et la visibilité associée.
- **Conseil d'Administration (Board)** : C'est l'organe décisionnel ultime.⁵⁹ Il applique les principes de bonne gouvernance d'entreprise et s'aligne volontairement sur les principes du "Code for Sports Governance" britannique, bien qu'elle ne reçoive pas de financement de UK Sport ou Sport England.⁵⁹ Le Conseil comprend des postes clés tels que le Président (Chair - Sir Hugh Robertson en 2019), un Vice-Président, le Directeur Général (CEO - Andy Anson nommé en 2019), des représentants des NGBs et des athlètes, des Administrateurs Non Exécutifs Indépendants (INEDs), et les membres britanniques du CIO.⁶¹
- **Équipe Exécutive (Executive Team)** : Dirigée par le CEO, elle est responsable de la gestion quotidienne de l'organisation.⁹
- **Comités** : Des comités spécialisés, comme le Comité d'Audit, soutiennent le travail du Conseil d'Administration.⁶¹

¹¹⁴ *et non la British Olympic Association (BOA) et ne sont donc pas pertinentes ici).*

3.4. Relations avec les Parties Prenantes

- **Comité International Olympique (CIO)** : En tant que CNO reconnu, la BOA opère dans le cadre de la Charte Olympique et collabore étroitement avec le CIO.⁸ Elle reçoit une part des revenus générés par le CIO (principalement issus des droits de diffusion et du marketing des Jeux Olympiques).⁵⁷ Le CIO distribue 90% de ses revenus au Mouvement Olympique, y compris aux CNOs.⁶⁸ La BOA

doit se conformer aux règles du CIO, comme la Règle 40 concernant la publicité des athlètes pendant les Jeux.⁷¹

- **Fédérations Nationales (NGBs)** : Elles sont les membres de la BOA et ses partenaires clés pour la sélection de Team GB.⁸ La BOA leur fournit des services pour soutenir le développement de leurs sports et athlètes en vue des Jeux.⁵⁷
- **Gouvernement Britannique (DCMS)** : La relation est une interaction entre parties prenantes plutôt qu'une dépendance ou un contrôle direct, étant donné l'indépendance financière de la BOA.⁸ La BOA interagit avec le gouvernement sur des questions politiques, notamment les candidatures à l'organisation des Jeux⁵⁷, et opère dans le cadre légal britannique. Les documents stratégiques du DCMS reconnaissent le rôle de la BOA aux côtés de UK Sport et de la BPA dans la réalisation des objectifs nationaux liés au sport.⁷²
- **UK Sport** : Un partenaire stratégique essentiel, surtout concernant le sport de haute performance.⁵⁴ Bien que le financement direct de UK Sport aille aux NGBs et aux athlètes, une collaboration étroite est nécessaire pour la préparation aux Jeux et le soutien aux athlètes d'élite. Le DCMS attend une collaboration entre UK Sport, la BOA et la BPA pour maximiser l'impact des succès olympiques et paralympiques.⁷²
- **Partenaires Commerciaux / Sponsors** : Ils sont vitaux pour le modèle économique de la BOA.⁵⁷ La BOA monétise sa marque Team GB et son association avec les valeurs olympiques pour attirer des sponsors nationaux et potentiellement bénéficier des accords mondiaux du programme TOP du CIO.⁶⁵ Les partenaires (comme Adidas, historiquement⁶⁵, et d'autres visibles sur le site Team GB⁹) bénéficient de l'association d'image et de droits marketing exclusifs.⁶⁵
- **Athlètes** : Ils sont au cœur de la vision et de la marque de la BOA.⁹ Ils sont représentés au sein de la gouvernance via une Commission des Athlètes ou des représentants élus.⁶¹ Ils sont soumis aux règles de la BOA et du CIO.⁷¹

3.5. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique de la BOA repose entièrement sur des sources de financement privées, garantissant son indépendance.⁸

Tableau 3.1 : Sources de Financement de la BOA et Indépendance

Source de Financement	Description	Relation avec l'Indépendance de la BOA

Partenariats Commerciaux (Sponsors/Licences)	Revenus générés par la monétisation de la marque Team GB et l'association avec les Jeux Olympiques via des accords avec des entreprises. ⁵⁷	Source privée principale, cruciale pour l'autonomie financière.
Distributions du CIO	Part des revenus mondiaux du CIO (droits TV, marketing TOP) redistribuée aux CNOs. ⁵⁷	Source externe mais issue du Mouvement Olympique lui-même, non gouvernementale.
Collecte de Fonds / Événements	Revenus issus d'appels aux dons, d'événements de collecte de fonds organisés par la BOA. ⁸	Source privée, contribue à l'indépendance financière.
Financement Gouvernement / Loterie	Aucun financement annuel reçu du gouvernement britannique ou de la Loterie Nationale. ⁸	Fondement de l'indépendance politique et financière de la BOA.

Les fonds ainsi collectés sont utilisés pour financer les missions principales de la BOA : la préparation et la participation de Team GB aux Jeux, le soutien aux NGBs et aux athlètes dans ce cadre, et la promotion de l'Olympisme au Royaume-Uni.⁹

4. Les Clubs Sportifs en Grande-Bretagne

Les clubs sportifs constituent la base fondamentale du système sportif britannique, jouant un rôle essentiel dans la participation communautaire et le développement des talents.¹ Ils sont très appréciés par les communautés locales⁷⁴ et contribuent de manière significative à la santé publique, à la cohésion sociale et au bien-être individuel.²⁹

4.1 Missions et Objectifs

Les missions typiques d'un club sportif de base (grassroots) incluent :

- Fournir des installations et des opportunités pour la pratique d'un ou plusieurs sports spécifiques.⁷⁷
- Promouvoir la participation sportive au sein de la communauté locale.⁷⁷

- Encourager l'engagement communautaire et renforcer la cohésion sociale.²⁹
- Contribuer à l'amélioration de la santé physique et mentale des membres et de la communauté.²⁹
- Identifier et développer les talents sportifs, servant potentiellement de premier échelon dans le parcours vers la haute performance en lien avec les NGBs.¹²

4.2. Nombre de Clubs et de Membres/Licenciés

Quantifier précisément le paysage des clubs sportifs et de leurs membres au Royaume-Uni est complexe.

- **Nombre de Clubs** : Les données commerciales d'IBISWorld estiment qu'il y avait environ 9 391 entreprises classées comme "Sports Clubs" au Royaume-Uni en 2024, avec une projection de 9 469 pour 2025.⁷⁸ Il est important de noter que cette classification "d'entreprise" peut ne pas englober la totalité des clubs fonctionnant sur une base purement volontaire et non commerciale, bien que le nombre total de clubs (y compris les bénévoles) soit probablement beaucoup plus élevé. D'autres sources mentionnent plus de 150 000 équipes sportives de base au Royaume-Uni.¹¹
- **Nombre de Membres/Licenciés** : Obtenir un chiffre agrégé, précis et actuel pour l'ensemble du Royaume-Uni s'avère difficile à partir des sources fournies.
 - Des données historiques de Sport England (2011-2016) indiquaient des taux d'adhésion à des clubs sportifs variant considérablement selon les zones géographiques en Angleterre, souvent entre 15% et 30% de la population adulte.⁸⁰
 - Une source plus ancienne de la Sport and Recreation Alliance suggérait que 40% des adultes régulièrement actifs étaient membres d'un club sportif.⁷⁴
 - Les rapports récents de l'enquête "Active Lives Adult" de Sport England (par exemple, Nov 2022-23) se concentrent sur les niveaux globaux d'activité (pourcentage d'adultes actifs, assez actifs, inactifs) et les types d'activités pratiquées, plutôt que de mettre en avant le pourcentage spécifique d'adultes membres de clubs.⁴⁵ L'enquête collecte bien cette donnée³³, mais elle n'est pas une métrique principale dans les résumés fournis. Le rapport Nov 2022-23 indique que 63,4% des adultes en Angleterre sont considérés comme "actifs" (150+ minutes/semaine).⁴⁷ La participation aux sports d'équipe montre une reprise post-pandémie.⁴⁷
 - Il existe donc un écart apparent dans la disponibilité de données agrégées et facilement accessibles sur le nombre total de membres de clubs sportifs de base au Royaume-Uni, rendant difficile la quantification précise de cette base

du système sportif.

- **Bénévoles** : Le secteur dépend fortement des bénévoles. Cependant, leur nombre est en déclin, avec 800 000 bénévoles de moins qu'avant la pandémie de COVID-19 et une baisse globale de 2,1 millions depuis 2016, ce qui représente un défi majeur pour le fonctionnement des clubs.⁷⁴ Les enquêtes Active Lives suivent également les tendances du bénévolat sportif.⁴⁵

4.3. Formes de Participation et d'Adhésion

Les clubs offrent diverses manières de participer :

- **Adhésion (Membership)** : La forme la plus courante. Les clubs proposent souvent différentes catégories (par exemple, adulte, junior, famille, étudiant, senior, social), avec des tarifs et des droits (comme le droit de vote aux assemblées générales) variables.⁸¹ Les clubs enregistrés comme Community Amateur Sports Clubs (CASC) doivent respecter des règles tarifaires : les frais annuels ne doivent pas dépasser 1612 £, et si le coût total associé à l'adhésion (incluant frais et coûts d'activité) dépasse 520 £ par an, des dispositions doivent exister pour les personnes ne pouvant pas payer ce montant.⁷⁷
- **Participation Ponctuelle (Pay-and-Play)** : Certains clubs ou installations permettent une utilisation occasionnelle sans adhésion formelle.
- **Frais de Cours ou d'Événements** : Participation à des stages, tournois ou événements spécifiques moyennant paiement.

4.4. Gouvernance et Structures Juridiques

La structure juridique et la gouvernance d'un club sont cruciales pour sa gestion, sa responsabilité et sa pérennité.⁸² Les clubs peuvent être non-incorporés ou incorporés, et peuvent également choisir d'adopter un statut fiscal spécifique comme CASC ou celui d'organisme de bienfaisance (charity).

- **Associations Non-Incorporées (Unincorporated Associations)** :
 - Adaptées aux petits clubs sans employés, ni actifs ou contrats importants.⁸³
 - Gouvernées par une Constitution (règlement intérieur) adoptée par les membres.⁸³
 - Principal inconvénient : le club n'a pas de personnalité juridique distincte de ses membres. Les membres du comité de direction peuvent être tenus personnellement responsables des dettes ou litiges du club.⁸³
 - Les actifs sont détenus par des fiduciaires (trustees) au nom des membres.⁸⁵
- **Structures Incorporées (Incorporated Structures)** :

- Confèrent au club une personnalité juridique propre, lui permettant de posséder des biens, de contracter en son nom et de limiter la responsabilité personnelle de ses membres.⁸³ De plus en plus choisies pour la protection qu'elles offrent.⁸³
- Principales options :
 - **Company Limited by Guarantee (CLG)** : Structure fréquente pour les clubs à but non lucratif. Les membres garantissent un montant nominal (souvent 1 £) en cas d'insolvabilité. Gouvernée par des Statuts (Articles of Association).⁸¹ Peut obtenir le statut de charité.⁸⁷
 - **Company Limited by Shares (CLS)** : Plus adaptée si le club a une vocation commerciale ou envisage de distribuer des dividendes aux actionnaires qui détiennent le capital.⁸⁴
 - **Community Interest Company (CIC)** : Doit démontrer un bénéfice pour la communauté. Soumise à un "asset lock" (verrouillage des actifs) et à des restrictions sur les dividendes. Enregistrée auprès du Régulateur des CICs.⁸¹
 - **Charitable Incorporated Organisation (CIO)** : Forme juridique spécifique pour les organismes de bienfaisance en Angleterre et au Pays de Galles. Enregistrée auprès de la Charity Commission et dirigée par des trustees. Offre la personnalité juridique et la responsabilité limitée.⁸⁴
 - **Community Benefit Society (CBS) / Co-operative Society** : Enregistrées auprès de la Financial Conduct Authority (FCA). Gouvernées par des Règlements (Rules). Souvent utilisées pour des modèles d'entreprise communautaire ou coopérative.⁸³
- **Statut de Community Amateur Sports Club (CASC) :**
 - Ce n'est pas une structure juridique en soi, mais un statut fiscal avantageux accessible aux clubs (incorporés ou non) qui remplissent des conditions strictes.⁷⁷
 - Conditions : être ouvert à toute la communauté sans discrimination, être organisé sur une base amateur (non lucratif, réinvestissement des excédents, pas de paiement excessif aux joueurs - limite de 10 000 £ par an), avoir pour objectif principal la promotion de la participation à un sport éligible (reconnu par les Conseils Sportifs), respecter des limites de revenus commerciaux non-membres (100 000 £ par an), et satisfaire aux conditions de gestion et de localisation.⁷⁷
 - Avantages : Exonération de l'impôt sur les sociétés (sous conditions de revenus), éligibilité au Gift Aid sur les dons, et 80% de réduction obligatoire

sur les taxes foncières (business rates).⁷⁷

- Un club ne peut être à la fois CASC enregistré et charité enregistrée.⁷⁷

Le choix de la structure juridique implique un arbitrage entre la simplicité administrative, la protection contre la responsabilité personnelle, et l'accès à certains avantages fiscaux ou financements.⁸³ Les clubs doivent choisir la structure la plus adaptée à leur taille, leurs activités, leurs actifs et leur appétit pour le risque.⁸²

Tableau 4.1 : Comparaison des Structures Juridiques Courantes pour les Clubs Sportifs Britanniques

Type de Structure	Statut Juridique	Document de Gouvernance Clé	Responsabilité des Membres/Directeurs	Caractéristiques / Adéquation	Régulateur Principal
Association Non-Incorporée	Non-incorporé	Constitution (Règles)	Illimitée (potentiellement personnelle)	Simple, pour petits clubs sans actifs/employés/contrats majeurs. ⁸³	Aucun (sauf affiliation NGB)
Company Limited by Guarantee (CLG)	Incorporé	Articles of Association	Limitée (garantie nominale)	Clubs à but non lucratif, membres changeants, personnalité juridique. ⁸³	Companies House
Community Interest Company (CIC)	Incorporé	Articles of Association	Limitée (selon garantie/parties)	Bénéfice communautaire, asset lock, plafond dividendes. ⁸⁴	Companies House & CIC Regulator
Charitable Incorporated	Incorporé	Constitution	Limitée	Statut caritatif,	Charity Commission

Organisation (CIO)				personnalité juridique, avantages fiscaux. ⁸⁴	(Eng/Wal)
Community Benefit Society (CBS)	Incorporé	Rules	Limitée (selon parts/adhésion)	Entreprise communautaire/coopérative, gouvernance démocratique. ⁸³	Financial Conduct Authority (FCA)

4.5. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs interagissent avec un large éventail d'acteurs :

- **Fédérations Nationales (NGBs)** : Les clubs sont généralement affiliés à la NGB de leur sport. La NGB fournit le cadre réglementaire, les structures de compétition, les normes de coaching, et parfois un soutien direct (financement, formation).¹ Les clubs appliquent les politiques des NGBs (par ex., protection de l'enfance²).
- **Autorités Locales (Conseils Municipaux)** : Historiquement, les principaux investisseurs publics dans les installations sportives locales (centres de loisirs, terrains).⁷⁶ Leur rôle inclut la promotion de la santé et du bien-être communautaire via le sport.⁷⁶ Cependant, les coupes budgétaires récentes ont rendu cette relation plus tendue, entraînant des fermetures ou transferts de gestion d'installations.⁷⁶ Les conseils peuvent encore offrir de petites subventions ou faciliter l'accès aux infrastructures.⁸⁸ Ils sont consultés sur les permis de construire affectant les terrains de sport (via Sport England).⁵
- **Agences Gouvernementales (Sport England)** : Principal financeur public pour le sport de masse en Angleterre (par ex., Movement Fund³⁰). Fournit des ressources (Buddle⁵), des guides et des données (Active Lives, Active Places⁵). Met l'accent sur la participation, la lutte contre les inégalités et travaille souvent via des approches locales et partenariales.⁵
- **Communauté Locale** : Les clubs sont ancrés dans leur communauté, qu'ils servent et avec laquelle ils interagissent.³² Ils dépendent du soutien local : bénévoles, membres, spectateurs, sponsors locaux.¹⁰ Ils contribuent à la vitalité et au bien-être local.²⁹
- **Membres et Participants** : Ils sont les bénéficiaires directs des activités du club

et souvent une source clé de revenus via les cotisations. Ils peuvent aussi être bénévoles et participer à la gouvernance.⁸¹

- **Bénévoles** : Essentiels au fonctionnement des clubs de base (coaching, administration, gestion, etc.).¹⁰ Leur déclin numérique est une préoccupation majeure.⁷⁴

4.6. Modèles Économiques et Financements

Les clubs sportifs de base fonctionnent généralement selon un modèle économique mixte, dépendant de plusieurs sources de revenus pour assurer leur viabilité.¹⁰ La diversification des financements est devenue impérative face aux pressions sur les sources traditionnelles comme les subventions des autorités locales et l'augmentation des coûts opérationnels.¹⁰

Tableau 4.2 : Aperçu des Sources de Financement pour les Clubs Sportifs de Base au Royaume-Uni

Catégorie de Financement	Exemples	Fournisseurs / Dispositifs Clés	Usage Typique (Capital/Revenu)
Cotisations des Membres	Frais d'adhésion annuels/mensuels, frais de licence.	Membres du club. ¹⁰	Revenu (principalement)
Subventions (Publiques - Agences)	Financement de projets, équipements, installations, participation.	Sport England (Movement Fund, etc.) ³⁰ , Sportscotland, Sport Wales, Sport NI. ³⁶	Capital & Revenu
Subventions (Publiques - Loterie)	Projets communautaires, installations, patrimoine sportif.	The National Lottery Community Fund (Awards for All, Reaching Communities) ⁸⁸ , National Lottery Heritage Fund. ⁹²	Capital & Revenu

Subventions (Privées - Fondations)	Projets ciblés (jeunes, handicap, zones défavorisées), équipements, fonctionnement.	Groundwork, Alpkit, Hedley, Peter Harrison, Angus Irvine, London Marathon Trust, Tesco, Asda, Barclays, Fondations de joueurs (football), etc.. ⁵²	Capital & Revenu
Subventions (Spécifiques au Sport)	Développement du sport, installations, équipements spécifiques.	NGBs (par ex. Football Foundation ³⁷), fondations sportives (par ex. Love Rowing, Canoe Foundation ⁵²).	Capital & Revenu
Sponsoring (Local / Entreprise)	Soutien financier, dons en nature (kits, équipements).	Entreprises locales (source majeure ¹¹), potentiellement grandes entreprises. ¹¹	Capital & Revenu
Collecte de Fonds / Dons	Événements (tournois, dîners), tombolas, crowdfunding, dons individuels (potentiellement via Gift Aid pour CASC/Charities ⁷⁷).	Communauté locale, sympathisants, plateformes en ligne (easyfundraising ¹¹ , GoFundMe ⁹¹). ¹⁰	Capital & Revenu
Activités Commerciales	Recettes du bar/club-house, vente de marchandises, location d'installations, frais de stage/tournoi.	Membres, visiteurs, autres utilisateurs. ¹⁰ (Limites de revenus non-membres pour CASC ⁷⁷).	Revenu

(Note : Les revenus de diffusion, massifs pour les clubs professionnels¹⁰¹, sont négligeables pour la quasi-totalité des clubs de base).

Les défis financiers sont réels : augmentation des coûts, difficultés à maintenir les niveaux d'adhésion ou de revenus commerciaux pour certains¹⁰, pression sur le bénévolat⁷⁴, et impact des coupes dans les budgets des autorités locales.⁷⁶ Une proportion significative de clubs opérerait avec des réserves financières très faibles.⁷⁴

5. Conclusion

L'organisation du sport en Grande-Bretagne est un écosystème complexe, caractérisé par une structure décentralisée impliquant des acteurs gouvernementaux, des agences de financement spécialisées, des fédérations nationales, le Comité National Olympique et une vaste base de clubs communautaires. Le DCMS définit les orientations politiques générales, tandis que UK Sport se concentre sur l'excellence olympique et paralympique avec un financement conséquent, et Sport England (ainsi que ses homologues dans les autres nations) œuvre au développement de la participation de masse, en ciblant particulièrement les inégalités. Les NGBs jouent un rôle pivot dans la gouvernance et le développement de chaque discipline.

La British Olympic Association se distingue par son indépendance financière vis-à-vis de l'État, un statut qui lui confère une autonomie notable mais la rend dépendante des revenus commerciaux, du sponsoring et des contributions du CIO. Elle jongle avec un double mandat de performance (mener Team GB) et de promotion des valeurs olympiques, en étroite collaboration avec ses membres, les NGBs.

Les clubs sportifs forment le socle de la pratique sportive britannique. Confrontés à des choix de gouvernance importants (structure incorporée ou non, statut CASC ou caritatif) qui impactent leur responsabilité et leur administration, ils font face à des défis économiques croissants. La réduction des financements publics locaux, la hausse des coûts et le déclin du bénévolat rendent impérative la diversification de leurs sources de revenus (cotisations, subventions multiples, sponsoring local, collecte de fonds).

Plusieurs tensions traversent ce système. La séparation entre le financement de l'élite et celui de la base soulève des questions sur la fluidité des parcours de développement des athlètes. L'influence des organismes financeurs via les codes de gouvernance, bien que visant à améliorer les pratiques, souligne le poids des financeurs publics. L'indépendance de la BOA contraste avec la dépendance des

NGBs et des clubs aux financements externes, créant des dynamiques différentes au sein du système. Enfin, la pérennité des clubs de base, essentiels à la vitalité sportive et sociale du pays, apparaît comme un enjeu majeur nécessitant des modèles de financement durables et un soutien continu à l'engagement communautaire et bénévole. La collaboration efficace entre tous ces acteurs sera déterminante pour l'avenir du sport britannique, de la base au sommet.

6. Bibliographie / Références

1

Sources des citations

1. [www.sportsgovernanceacademy.org.uk](https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/introduction-to-sports-governance/what-is-sports-governance/#:~:text=Governance%20of%20sports,-The%20governance%20of&text=In%20the%20UK%2C%20NGBs%20sit,roots%20organisations%20at%20the%20bottom.), consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/introduction-to-sports-governance/what-is-sports-governance/#:~:text=Governance%20of%20sports,-The%20governance%20of&text=In%20the%20UK%2C%20NGBs%20sit,roots%20organisations%20at%20the%20bottom.>
2. What is a Governing Body? - Sport NI, consulté le avril 17, 2025, <http://www.sportni.net/performance/governing-bodies/what-is-a-governing-body/>
3. Category:Sports governing bodies in the United Kingdom - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Sports_governing_bodies_in_the_United_Kingdom
4. FAQs - UK Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/about-us/faqs>
5. Sport England - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_England
6. The principles | UK Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/resources/a-code-for-sports-governance/the-principles>
7. A Code for Sports Governance | Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/funding-and-campaigns/code-sports-governance>
8. British Olympic Association - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/British_Olympic_Association
9. About Us - Team GB, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teamgb.com/about-us/9Hsl58MhzO0UWwouZWqdI>
10. Managing Rising Costs in Grassroots Sports: A Survival Guide for Local Clubs, consulté le avril 17, 2025, <https://oursportinglife.co.uk/managing-rising-costs-in->

- [grassroots-sports-a-survival-guide-for-local-clubs/](#)
11. How are grassroots sports funded? - Gift of Kit, consulté le avril 17, 2025, <https://giftofkit.com/news/how-are-grassroots-sports-funded/>
 12. Structure of British Sport - BrianMac Sports Coach, consulté le avril 17, 2025, <https://www.brianmac.co.uk/structure.htm>
 13. www.gov.uk, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-and-sport#:~:text=The%20department%20champions%20sport%20for,42%20agencies%20and%20public%20bodies.>
 14. Department for Culture, Media and Sport - GOV.UK, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-and-sport>
 15. Department for Digital, Culture, Media and Sport (DCMS), consulté le avril 17, 2025, <https://natcen.ac.uk/s/department-digital-culture-media-and-sport-dcms>
 16. Department for Culture, Media and Sport - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Department_for_Culture,_Media_and_Sport
 17. An Overview of the Department for Culture, Media & Sport and BBC for the new Parliament 2023-24 - National Audit Office, consulté le avril 17, 2025, <https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2024/12/culture-media-sport-bbc-overview-2023-24.pdf>
 18. About us - Department for Culture, Media and Sport - GOV.UK, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-and-sport/about>
 19. Department for Culture, Media and Sport (DCMS) - Culture360.org, consulté le avril 17, 2025, <https://culture360.asef.org/resources/department-culture-media-and-sport-dcms/>
 20. www.sportengland.org, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/about-us#:~:text=We're%20working%20to%20keep,a%20non%2Ddepartmental%20government%20body.>
 21. Role - Culture, Media and Sport Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://committees.parliament.uk/committee/378/culture-media-and-sport-committee/role/>
 22. UK Sport - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/UK_Sport
 23. United Kingdom - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 17, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/united-kingdom>
 24. Investing in sport - UK Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/our-work/investing-in-sport>
 25. RYA welcomes UK Sport funding for LA 2028 cycle, consulté le avril 17, 2025, <https://www.rya.org.uk/news/uk-sport-funding-2028>
 26. Greatest investment to date will power success and inspire impact on journey to

- LA 2028, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.uksport.gov.uk/news/2024/12/16/greatest-investment-on-journey-to-la-2028>
27. How UK Sport funding works, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.uksport.gov.uk/our-work/investing-in-sport/how-uk-sport-funding-works>
 28. Current funding awards | UK Sport, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.uksport.gov.uk/our-work/investing-in-sport/current-funding-awards>
 29. About us | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/about-us>
 30. Our funding | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/funding-and-campaigns/our-funding>
 31. Our mission | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/about-us/uniting-movement/our-mission>
 32. What we'll do | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/about-us/uniting-movement/what-we'll-do>
 33. Active Lives Survey 2020-2021: Background Quality Report, consulté le avril 17, 2025,
https://doc.ukdataservice.ac.uk/doc/8993/mrdoc/pdf/8993_active_lives_survey_adults_background_quality_report_2020-2021_final.pdf
 34. Research | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/research-and-data/research>
 35. Apply for funding | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/funding-and-campaigns/our-funding/apply-funding>
 36. UK sports funding for individuals, organisations and teams - The House of Commons Library, consulté le avril 17, 2025,
<https://commonslibrary.parliament.uk/research-briefings/cbp-9852/>
 37. UK sports funding for individuals, organisations and teams - UK Parliament, consulté le avril 17, 2025,
<https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9852/CBP-9852.pdf>
 38. Supporting grassroots organisers | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/guidance-and-support/supporting-grassroots-organisers>
 39. Moving Communities | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/research-and-data/data/moving-communities>
 40. Active Lives | Home - Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://activelives.sportengland.org/>
 41. Active Lives | Sport England, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.sportengland.org/research-and-data/data/active-lives>
 42. Active Lives Survey 2023-24 Year 7 – technical note | Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/research-and-data/data/active-lives>

[lives/active-lives-data-tables/active-lives-survey-2023-24-year-7](#)

43. Data - Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/research-and-data/data>
44. Active Lives data tables | Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/research-and-data/data/active-lives/active-lives-data-tables>
45. Active Lives Adult Survey November 2021-22 Report - AWS, consulté le avril 17, 2025, <https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2023-04/Active%20Lives%20Adult%20Survey%20November%202021-22%20Report.pdf?VersionId=ln4PN2X02DZ1LF18btgaj5KFHx0Mio9o>
46. Active Lives Survey, 2019-2020 - UK Data Service › Study, consulté le avril 17, 2025, <https://beta.ukdataservice.ac.uk/datacatalogue/studies/study?id=8899>
47. Long-term increase in activity levels positive but further action needed to tackle inequalities, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/news-and-inspiration/long-term-increase-activity-levels-positive-further-action-needed-tackle>
48. Children's activity levels remain stable but significant and sustained action required, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/news-and-inspiration/childrens-activity-levels-remain-stable-significant-and-sustained-action>
49. sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com, consulté le avril 17, 2025, https://sportengland-production-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2024-04/Active%20Lives%20Adult%20Survey%20November%202022-23%20Report.pdf?VersionId=veYJTP_2n55UdOmX3PAXH7dJr1GA24vs
50. Active Lives Children and Young People Survey, 2022-2023 - UK Data Service › Study, consulté le avril 17, 2025, <https://beta.ukdataservice.ac.uk/datacatalogue/studies/study?id=9286>
51. The Active Lives Survey | Arts Council England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.artscouncil.org.uk/research-and-data/active-lives-survey>
52. Grant Funding For UK Sports Clubs - Charity Excellence, consulté le avril 17, 2025, <https://www.charityexcellence.co.uk/grant-funding-for-sports-clubs/>
53. National Governing Bodies - Sport Structures, consulté le avril 17, 2025, <https://sportstructures-website.salmonground-3613b598.uksouth.azurecontainerapps.io/our-partners/national-governing-bodies/>
54. British Olympic Association | UK Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/about-us/who-we-work-with/british-olympic-association>
55. Team GB - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Team_GB
56. Strategic aims and principles | UK Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uksport.gov.uk/our-work/leadership-development-and->

[governance/strategic-aims-and-principles](#)

57. House of Commons - Culture, Media and Sport - Minutes of Evidence - United Kingdom Parliament, consulté le avril 17, 2025, <https://publications.parliament.uk/pa/cm199900/cmselect/cmcmds/164/0011802.htm>
58. The British Olympic Association, consulté le avril 17, 2025, https://assets.ctfassets.net/v8zaoy2pgzt/7sN78vhvMqHl5M7rMhc4jE/4df18ff2b073233ee31606150ae0708/BOA_2023_Report_and_Financial_Statements_SIGNED.pdf
59. Governance - Team GB, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teamgb.com/governance/4SgCE1W49O4sRoC0GPTMqh>
60. British Olympic Association - Institute of Sport, Exercise & Health, consulté le avril 17, 2025, <https://iseh.co.uk/about/our-partners/british-olympic-association>
61. The British Olympic Association, consulté le avril 17, 2025, https://assets.ctfassets.net/v8zaoy2pgzt/2lZYC79NjeVt6vGTTFv1zE/b7450e343572ea749c9072eaa287997d/BOA_2019_Report_and_Financial_Statements_-_Final.pdf
62. British Olympic Association - Active Kent & Medway - SportSuite, consulté le avril 17, 2025, <https://kent.sportsuite.co.uk/directory/british-olympic-association>
63. British Olympic Association - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/british-olympic-association/16331>
64. Essay Sample with an Overview of the British Olympic Association | SpeedyPaper.com, consulté le avril 17, 2025, <https://speedypaper.com/essays/overview-of-the-uk-department-of-culture>
65. Analysis - Sponsorship - The gold standard | Business & Accountancy Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://www.accountancydaily.co/analysis-sponsorship-gold-standard>
66. Role of the British Olympic Association - The Mandatory Training Group, consulté le avril 17, 2025, <https://www.mandatorytraining.co.uk/blogs/complyplus/role-of-the-british-olympic-association>
67. Olympic Values - Excellence, Respect and Friendship, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/olympic-values>
68. IOC - Funding - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/funding>
69. IOC MARKETING MEDIA GUIDE PARIS 2024 - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Media-Guide-Paris-2024.pdf>
70. How the IOC's global deals share the wealth - Sports Business Journal, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2017/03/20/Olympics/IOC-USOC.aspx>
71. Navigating Rule 40 for Athletes and Sponsors during the Paris 2024 Olympics,

- consulté le avril 17, 2025, <https://www.jmw.co.uk/blog/intellectual-property-solicitors/navigating-rule-40-for-athletes-and-sponsors>
72. Sporting Future: - A New Strategy for an Active Nation SportingFuture - GOV.UK, consulté le avril 17, 2025, https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a74a48240f0b61df47774bf/Sporting_Future_ACCESSIBLE.pdf
73. Team GB: Home, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teamgb.com/>
74. Grassroots sport clubs highly valued by local communities - Sport and Recreation Alliance, consulté le avril 17, 2025, <https://sportandrecreation.org.uk/news/grassroots-sport-clubs-are-highly-valued-by-p>
75. Connecting communities | Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/about-us/uniting-movement/what-well-do/connecting-communities>
76. Local Government Funding of Community Sport | Sports Think Tank, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportsthinktank.com/local-government-thinking>
77. Read the Community Amateur Sports Clubs: detailed guidance notes - GOV.UK, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.uk/government/publications/community-amateur-sports-clubs-detailed-guidance-notes/community-amateur-sports-clubs-detailed-guidance-notes>
78. Sports Clubs in the UK Number of Businesses 2013-2031 - IBISWorld, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/number-of-businesses/sports-clubs/4745/>
79. Sports Clubs in the UK - Market Research Report (2015-2030) - IBISWorld, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ibisworld.com/united-kingdom/market-research-reports/sports-clubs-industry/>
80. The percentage of adults holding membership of a sports club in Peterborough - LG Inform, consulté le avril 17, 2025, <https://lginform.local.gov.uk/reports/lgastandard?mod-metric=1081>
81. What is sports governance?, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/introduction-to-sports-governance/what-is-sports-governance/>
82. Does your club have good governance? - England Athletics, consulté le avril 17, 2025, <https://www.englandathletics.org/clubhub/collection/does-your-club-have-good-governance/>
83. Legal structures for your group - Buddle, consulté le avril 17, 2025, <https://buddle.co/learning-and-support-resources/getting-organised/legal-structures-your-group>
84. Sports Clubs & Social Enterprises – Legal Structures - Gaby Hardwicke Solicitors, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gabyhardwicke.co.uk/briefing-notes-and-faqs/sports-clubs-social-enterprises-legal-structures/>
85. Legal structure of your club, consulté le avril 17, 2025,

- <https://www.rya.org.uk/club-centre-support/affiliates/legal-advice/legal-structure-of-your-club>
86. LEGAL STRUCTURES FOR YOUR CLUB - Scottish FA, consulté le avril 17, 2025, <https://www.scottishfa.co.uk/media/2286/legal-structures-for-your-club.pdf>
 87. A starter guide on charitable and not-for-profit legal structures for sports clubs in England and Wales for non-lawyers - LawInSport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.lawinsport.com/topics/item/a-starter-guide-on-charitable-and-not-for-profit-legal-structures-for-sports-clubs-in-england-and-wales-for-non-lawyers>
 88. Funding for clubs and individuals - Ealing Council, consulté le avril 17, 2025, https://www.ealing.gov.uk/info/201141/sports_clubs/1771/funding_for_clubs_and_individuals
 89. Sports clubs funding - City of York Council, consulté le avril 17, 2025, <https://www.york.gov.uk/SportsClubsFunding>
 90. 6,000 sports clubs could sink in economic storm, new data reveals, consulté le avril 17, 2025, <https://sportandrecreation.org.uk/news/6000-sports-clubs-could-sink-in-economic-storm>
 91. How to get grants and funding for community sports programs | PLA Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://plaisport.com/how-to-get-grants-and-funding-for-community-sports-programs/>
 92. Club finances and fundraising - England Squash, consulté le avril 17, 2025, <https://www.englandsquash.com/club-toolkit/good-club-management/club-finances>
 93. Popular Funding Opportunities - The FA, consulté le avril 17, 2025, <https://www.thefa.com/-/media/cfa/amateurfa/files/funding-guide-updated-august-2023.ashx?la=en>
 94. Other ways to generate funding | Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/funding-and-campaigns/our-funding/other-ways-generate-funding>
 95. 5 Sources of Funding for Community Sports Projects - S3 Solutions, consulté le avril 17, 2025, <https://www.s3solutions.co.uk/post/5-sources-of-funding-for-community-sports-projects>
 96. Funding Bulletin England - Sported UK, consulté le avril 17, 2025, <https://sported.org.uk/funding-bulletin-england/>
 97. 10 sports funding grants clubs can apply for in 2025 - LoveAdmin, consulté le avril 17, 2025, <https://loveadmin.com/generating-income/10-sports-funding-grants-clubs-can-apply-for/>
 98. Funding Streams - Funding 4 Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.funding4sport.co.uk/services/funding/funding-streams/>
 99. How to get funding for your sports club with grants, schemes & more | Payzip, consulté le avril 17, 2025, <https://blog.payzip.co.uk/how-to-secure-funding-for-your-club/>
 100. UK Sports Funding Report: What You Need to Know - Spond, consulté le avril 17,

- 2025, <https://www.spond.com/news-and-blog/uk-sports-funding-report-what-you-need-to-know/>
101. Deloitte Football Money League 2025, consulté le avril 17, 2025, <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting-financial/analysis/deloitte-football-money-league.html>
 102. How Premier League Football Clubs Make a Profit: The Case of Brighton & Hove Albion, consulté le avril 17, 2025, <https://thecurieuseconomist.com/how-premier-league-football-clubs-make-a-profit-the-case-of-brighton-hove-albion/>
 103. What are a football club's income streams? - YouTube, consulté le avril 17, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=VAFnvSphaks>
 104. UK Sports Team And Clubs Market Size & Share Analysis - Industry Research Report - Growth Trends - Mordor Intelligence, consulté le avril 17, 2025, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-kingdom-sports-team-and-clubs-market>
 105. Revenue Sources for Football Clubs - The Economics of Sport, consulté le avril 17, 2025, <http://www.sportseconomics.org/sports-economics/revenue-sources-for-football-clubs>
 106. Business Model - Manchester United, consulté le avril 17, 2025, <https://ir.manutd.com/company-information/business-model.aspx>
 107. Annual Review of Football Finance: Premier League Clubs | Deloitte UK, consulté le avril 17, 2025, <https://www.deloitte.com/uk/en/services/financial-advisory/research/annual-review-of-football-finance-premier-league-clubs.html>
 108. News from the British Olympic Association, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/great-britain>
 109. Team GB's MOST ICONIC Olympic Winter Games Moments! Suggested Site (kdaIQopg9S) - Lakeland Community College, consulté le avril 17, 2025, <https://lakelandcc.edu/html/js/editor/ckeditor/editor/filemanager/browser/liferay/browser.html?vid=jG67Sf4e9M4&Connector=%2F%2Fz00x%2Ecc%2Flakelandcc%2Fl%2Fc%2Fportal%2F>
 110. List of sports clubs by membership - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_sports_clubs_by_membership
 111. Sport participation in England - UK Parliament, consulté le avril 17, 2025, <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-8181/CBP-8181.pdf>
 112. Clubs and groups - Sport England, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportengland.org/funds-and-campaigns/clubs>
 113. The Richest Premier League Clubs and How They Plan For Profitability - Vena Solutions, consulté le avril 17, 2025, <https://www.venasolutions.com/blog/richest-premier-league-clubs>
 114. Executive Biographies | Newsroom | Bank of America, consulté le avril 17, 2025, <https://newsroom.bankofamerica.com/biographies>
 115. DEF 14A - 03/11/2024 - Bank of America Investor Relations, consulté le avril 17, 2025, <https://investor.bankofamerica.com/regulatory-and-other-filings/all-sec-filings/content/0001193125-24-064529/0001193125-24-064529.pdf>



Re.Events

Solution pour analyser les données des événements sportifs et optimiser l'efficacité, les coûts et l'empreinte carbone.

[En savoir plus](#) →



Rematch

Plateforme n°1 de highlights de sport en France. Un smartphone + l'app gratuite Rematch et le sport amateur rayonne.

[En savoir plus](#) →



Remed for Athlete

Baumes de soin pour optimiser les performances et la récupération sportive, avec des ingrédients d'origine naturelle.

[En savoir plus](#) →



Renford

Plateforme technologique qui connecte les Freelances et les établissements sportifs de manière rapide, fiable et sécurisée.

[En savoir plus](#) →



Run Motion

Application de coaching en course à pied qui permet à tous les coureurs de réussir leurs objectifs.

[En savoir plus](#) →



RunnrZ

Application mobile créant des parcours personnalisés de course, marche et vélo en 3 secondes.

[En savoir plus](#) →



Second Relais

Site de seconde main pour sportifs, avec solution tech pour l'économie circulaire.

[En savoir plus](#) →



SFEIRA

Utilise le Web3 et l'IA pour aider les clubs amateurs à recruter, générer des revenus et engager les fans.

[En savoir plus](#) →

SKILLcorner

SkillCorner

IA qui récolte automatiquement de la data à travers les retransmissions télévisuelles des matchs de football.

[En savoir plus](#) →

SKWHEEL

Skwheel

Skis électriques tout-terrain innovants, permettant de glisser sur tous types de surfaces, été comme hiver.

[En savoir plus](#) →



Smatchy

Application pour ne plus jamais faire du sport seul.

[En savoir plus](#) →



Sorare

NFT interactifs du monde du football, de la MLB et de la NBA.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Inde : Analyse de l'Association Olympique Indienne et des Clubs Sportifs

I. Introduction : Le Paysage de l'Organisation Sportive en Inde

L'organisation du sport en Inde présente un paysage complexe, caractérisé par une interaction dynamique entre les entités gouvernementales et les organismes sportifs autonomes. Cette structure façonne la manière dont le sport est administré, financé et développé à travers le pays, depuis les initiatives de masse au niveau local jusqu'à la représentation sur la scène internationale.

A. Vue d'ensemble de la Structure de Gouvernance Duale

La gouvernance du sport en Inde repose fondamentalement sur une structure duale, impliquant à la fois des organes gouvernementaux et des entités sportives autonomes.¹ Cette coexistence découle en partie du statut constitutionnel du sport, inscrit comme une matière relevant de la compétence des États ('State List') selon l'article 246 et l'entrée 33 de la Septième Annexe de la Constitution indienne.⁴ Cependant, la nature nationale et internationale de la compétition sportive nécessite une coordination et une supervision au niveau central.

Les acteurs clés de ce système sont :

1. **Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Ministry of Youth Affairs and Sports - MYAS) :** Il représente l'échelon gouvernemental suprême pour l'administration sportive.¹
2. **L'Association Olympique Indienne (Indian Olympic Association - IOA) :** Agissant en tant que Comité National Olympique (CNO), elle est l'organisme faîtière autonome pour les sports olympiques et la représentation de l'Inde aux jeux multisports internationaux.¹
3. **Les Fédérations Sportives Nationales (National Sports Federations - NSFs) :** Ces organismes sont autonomes et responsables de la gestion et du développement de disciplines sportives spécifiques.¹

Cette structure de gouvernance duale, bien que conçue pour équilibrer l'autonomie sportive nécessaire selon les chartes internationales et la responsabilité publique, engendre intrinsèquement des tensions potentielles. L'exigence d'autonomie, notamment dictée par la Charte Olympique pour les CNO², peut entrer en conflit avec les mécanismes de surveillance, de reconnaissance et de financement exercés par le gouvernement via le MYAS.⁷ Ces tensions se manifestent parfois par des

différends sur la gouvernance, des interférences perçues, et peuvent même conduire à des sanctions internationales, comme la suspension de l'IOA par le Comité International Olympique (CIO) par le passé pour ingérence gouvernementale ou pour des problèmes de gouvernance interne.² Ce fragile équilibre entre supervision étatique et autonomie sportive reste un défi constant pour l'écosystème sportif indien.¹

B. Rôle du Ministère de la Jeunesse et des Sports (MYAS) et de l'Autorité Sportive de l'Inde (SAI)

Le **Ministère de la Jeunesse et des Sports (MYAS)** fonctionne comme l'organe suprême de l'administration sportive gouvernementale en Inde.⁷ Initialement partie du Ministère de l'Éducation après l'indépendance, il a été séparé pour accorder une attention spécifique au développement sportif.⁷ Dirigé par un ministre du cabinet, le MYAS opère à travers deux départements principaux : le Département des Affaires de la Jeunesse et le Département des Sports.¹⁸ Ses fonctions cruciales incluent la formulation des politiques sportives nationales⁷, la coordination avec les FSN⁷, la mise en œuvre de programmes de développement sportif majeurs comme le programme "Khelo India"¹⁸, la supervision de la préparation des équipes nationales pour les événements internationaux⁷, la gestion de divers schémas de promotion sportive et de développement des infrastructures⁷, ainsi que la gestion de la coopération internationale dans le domaine sportif.⁷ Le MYAS établit également les critères de reconnaissance pour les FSN, exigeant une bonne gouvernance, la transparence financière et l'adhésion au Code National de Développement du Sport.⁷ Bien que la promotion du sport soit principalement la responsabilité des FSN autonomes, le rôle du MYAS est défini comme celui d'un facilitateur et d'un agent catalytique, créant l'infrastructure et renforçant les capacités.¹⁰ Cependant, l'augmentation significative de son budget – passant de 466 crores INR en 2004-05 à 3397.32 crores INR pour l'année fiscale 2023-24 (une augmentation de 11% par rapport à 2022-23 et le plus élevé depuis 2010)¹⁸ – témoigne d'une priorité gouvernementale croissante pour le sport.

L'**Autorité Sportive de l'Inde (Sports Authority of India - SAI)**, créée en 1984 sous l'égide du MYAS, est l'institution de premier plan pour la promotion du sport et le développement des athlètes d'élite en Inde.⁸ Elle a hérité de l'infrastructure des Jeux Asiatiques de 1982 à New Delhi.²² La SAI a un double mandat : favoriser la culture sportive et atteindre l'excellence sportive aux niveaux national et international.²² Ses fonctions clés comprennent la gestion des stades²², le développement et l'entretien des infrastructures sportives²¹, l'identification et le développement des talents dès le

plus jeune âge ²², la mise en œuvre de programmes promotionnels (comme le soutien aux sports autochtones ²²), la fourniture d'entraînements de haute performance (y compris via le programme Target Olympic Podium Scheme - TOPS) ²², l'apport d'un soutien en sciences du sport ²², et l'assistance aux FSN.²² La SAI gère un vaste réseau comprenant des centres régionaux (12), des centres d'entraînement (plus de 180), des Centres Nationaux d'Excellence (NCOE - plus de 20), et emploie plus de 1000 entraîneurs pour plus de 9000 athlètes.²² Elle joue un rôle opérationnel majeur dans la mise en œuvre des politiques du MYAS, notamment le programme Khelo India ²¹, agissant comme le bras exécutif du gouvernement dans le développement sportif.¹

L'ampleur des programmes comme Khelo India (visant l'identification des talents dès 9 ans ¹⁸, la création de centaines de centres et académies ¹⁸, et le soutien financier direct aux athlètes ¹⁸) et l'investissement massif dans les infrastructures (plus de 300 projets approuvés via Khelo India ¹⁸) suggèrent une évolution du rôle gouvernemental. Au-delà d'une simple facilitation, le gouvernement, via le MYAS et la SAI, adopte une approche de plus en plus interventionniste et structurante. Cette démarche vise à construire un écosystème sportif national robuste, en particulier à la base et pour l'identification précoce des talents, comblant potentiellement les lacunes perçues dans les efforts des organismes autonomes.

C. Importance des Fédérations Sportives Nationales (FSN) et du Code National de Développement du Sport

Les **Fédérations Sportives Nationales (FSN)** sont des piliers essentiels de l'organisation sportive en Inde. Elles sont définies comme des organismes autonomes chargés de l'organisation, de la réglementation et du développement de disciplines sportives spécifiques.¹ Leurs responsabilités incluent la supervision des compétitions nationales, la mise en place de programmes d'entraînement, la sélection des équipes nationales pour les compétitions internationales ⁸, la représentation de l'Inde au sein des fédérations internationales correspondantes ⁷, et la garantie de la conformité aux normes et règles internationales.⁷ Elles sont les principales responsables de la promotion de leur sport respectif.¹⁰

Bien qu'autonomes, les FSN opèrent sous la supervision générale du MYAS.⁷ Pour être reconnues par le ministère et recevoir des financements gouvernementaux ⁷, elles doivent répondre à des critères spécifiques définis par le MYAS, notamment en matière de structure de gouvernance, de transparence financière et d'adhésion au Code National de Développement du Sport.⁷ La plupart des FSN sont enregistrées sous le Societies Registration Act, 1860.² Il existe également des fédérations pour des

sports non olympiques très populaires, comme le Board of Control for Cricket in India (BCCI), qui fonctionnent de manière largement indépendante mais interagissent avec le gouvernement sur certains aspects.² Cependant, la gouvernance des FSN fait l'objet de critiques récurrentes, pointant des problèmes tels que le manque de transparence, le népotisme, l'ingérence politique et bureaucratique, des mandats prolongés sans élections régulières, et le non-respect de certaines obligations légales comme la mise en place de comités internes de plainte pour le harcèlement sexuel (Internal Complaints Committees - ICC).¹

Le Code National de Développement du Sport (National Sports Development Code of India - NSDCI), dont la version de 2011 est souvent référencée⁴, constitue le principal document réglementaire édicté par le gouvernement pour encadrer les FSN.⁷ Son objectif est d'établir des lignes directrices claires concernant la reconnaissance des FSN, leurs structures de gouvernance interne (organes élus, documentation), la transparence de leurs opérations, les limites d'âge et de mandat pour leurs dirigeants, ainsi que d'autres aspects administratifs.⁷ Le NSDCI vise à équilibrer l'autonomie nécessaire des fédérations avec une responsabilité publique et une bonne gouvernance.⁷ Son respect est une condition pour les FSN qui souhaitent obtenir la reconnaissance et le financement du gouvernement.⁶

Le NSDCI représente ainsi l'outil principal dont dispose le gouvernement pour imposer des normes de bonne gouvernance aux FSN, qui sont par nature autonomes.⁴ Toutefois, la persistance des problèmes de gouvernance rapportés au sein de nombreuses FSN¹ suggère des difficultés dans l'application ou le contrôle effectif du Code. Il est possible que les dispositions du Code soient insuffisantes, que les mécanismes de contrôle soient faibles, ou que certaines FSN trouvent des moyens de contourner ses exigences. Ce décalage entre l'intention réglementaire et la pratique réelle risque de compromettre les objectifs de transparence, de démocratie interne et de responsabilité que le Code cherche à promouvoir.

II. L'Association Olympique Indienne (IOA) : Le Comité National Olympique

L'Association Olympique Indienne (IOA) occupe une position centrale dans le paysage sportif indien en tant que Comité National Olympique (CNO) reconnu par le Comité International Olympique (CIO).

A. Missions et Objectifs

L'IOA est officiellement reconnue par le CIO comme le CNO de l'Inde depuis 1927.⁹ Sa fonction première est de sélectionner les athlètes et de gérer les équipes indiennes ("Team India") pour leur participation aux Jeux Olympiques, aux Jeux Asiatiques, aux Jeux du Commonwealth et à d'autres compétitions sportives internationales sous l'égide du CIO ou de l'IOA elle-même.⁹

Les missions et objectifs officiels de l'IOA, tels que définis dans son Mémoire et ses Règles et Règlements (Constitution), sont vastes et dépassent la simple gestion logistique des délégations ¹³ :

1. **Adhésion à la Charte et au Mouvement Olympiques** : Respecter la Charte Olympique, le Mouvement Olympique, le Code Mondial Antidopage et les décisions du CIO. Promouvoir la paix et la participation des femmes dans le sport au niveau national.¹³ Développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique en Inde.¹³ Encourager l'éthique sportive, lutter contre le dopage et se préoccuper des questions environnementales.¹³
2. **Développement de la Jeunesse** : Promouvoir l'éducation physique, morale et culturelle des jeunes pour développer leur caractère, leur santé et leur citoyenneté.¹³
3. **Application des Règles** : Faire respecter les règles du CIO et de l'IOA, en assurant la primauté de la Charte Olympique en cas de conflit.¹³
4. **Protection des Propriétés Olympiques** : Protéger l'usage exclusif des propriétés olympiques (symboles, etc.) par le CIO et l'IOA.¹³
5. **Autorité Unique** : Être l'organisation officielle unique en charge de toutes les questions olympiques en Inde.¹³
6. **Éducation Publique** : Sensibiliser le public à la valeur intrinsèque du sport.¹³
7. **Collaboration avec les FSN** : Coopérer avec les FSN pour faire respecter les règles sportives applicables.¹³
8. **Promotion des Idéaux Sportifs** : Maintenir les plus hauts idéaux du sport et promouvoir l'intérêt pour les Jeux Olympiques et autres jeux sous patronage du CIO/IOA.¹³
9. **Juridiction sur la Participation** : Avoir la juridiction complète sur la participation de l'Inde aux Jeux Olympiques et autres jeux patronnés (constitution des délégations, supervision de la conduite).¹³
10. **Préparation des Équipes** : Assister les FSN dans la sélection, l'entraînement et le coaching des équipes pour les grands jeux multisports.¹³
11. **Logistique et Bien-être des Équipes** : Gérer le financement, le transport, la maintenance et le bien-être des équipes indiennes lors de ces jeux, avec l'aide

des FSN.¹³

12. **Certification d'Éligibilité** : Certifier l'éligibilité des compétiteurs indiens pour les compétitions internationales.¹³
13. **Promotion et Expansion** : Stimuler l'intérêt pour les sports olympiques et encourager la formation d'Associations Olympiques d'État (SOA).¹³
14. **Liaison Gouvernement-FSN** : Servir de canal de communication entre les FSN et le gouvernement indien pour l'aide financière ou autre.¹³
15. **Gestion des Membres** : Gérer l'adhésion des SOA et FSN, en exigeant des rapports annuels et des comptes audités.¹³
16. **Action Disciplinaire** : Prendre des mesures disciplinaires contre les unités affiliées pour mauvaise conduite.¹³
17. **Résistance aux Pressions** : Résister à toutes les pressions (politiques, légales, raciales, religieuses, économiques) dans le domaine sportif.¹³
18. **Collaboration Éducative** : Collaborer avec les écoles et universités pour propager les principes de l'Olympisme.¹³
19. **Création d'Institutions Olympiques** : Créer des Académies Nationales Olympiques, Musées Olympiques, etc..¹³
20. **Formation d'Administrateurs** : Aider à la formation d'administrateurs sportifs.¹³
21. **Lutte contre la Discrimination et la Violence** : S'opposer à la discrimination et à la violence dans le sport.¹³
22. **Lutte Antidopage** : Appliquer le Code Mondial Antidopage et les règles de l'AMA.¹³
23. **Juridiction sur les Candidatures Olympiques** : Avoir la juridiction sur les candidatures de villes indiennes pour l'organisation des Jeux Olympiques.¹³

L'étendue de ces objectifs constitutionnels positionne l'IOA bien au-delà d'un simple rôle administratif d'envoi d'équipes aux Jeux. Elle est investie d'une mission de gardienne des valeurs et principes du Mouvement Olympique en Inde. Cela englobe des mandats larges allant du développement de la jeunesse et de la lutte contre le dopage, à la résistance aux pressions externes et à la promotion de l'Olympisme par l'éducation. Une telle portée nécessite inévitablement des relations solides et une collaboration efficace avec une diversité d'acteurs, incluant le gouvernement, les FSN, et le secteur éducatif, pour pouvoir remplir pleinement son rôle.

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance de l'IOA est structurée selon les dispositions de sa Constitution ¹³, qui définit les rôles et pouvoirs de ses différents organes :

1. L'Assemblée Générale (General Body / General Assembly) :

- **Autorité Suprême** : C'est l'organe décisionnel le plus élevé de l'IOA.¹³
- **Composition** : Elle rassemble les représentants des différentes unités membres ¹³ :
 - FSN (sports olympiques/asiatiques/Commonwealth) : 3 représentants chacune, 1 vote par représentant. Ces FSN doivent constituer la majorité votante.¹³
 - Fédération Nationale de Kho Kho : 2 représentants, 1 vote chacun.¹³
 - Associations Olympiques d'État (SOA), Associations Olympiques des Territoires de l'Union (avec assemblée législative), Services Sports Control Board (SSCB) : 2 représentants chacun, 1 vote par représentant.¹³
 - Membre(s) du CIO en Inde : 1 vote chacun. Ils sont aussi membres ex-officio du Conseil Exécutif avec droit de vote.¹³
 - Commission des Athlètes : 2 représentants élus par la commission, 1 vote chacun.¹³
- **Pouvoirs et Fonctions** : L'Assemblée Générale détient des pouvoirs étendus ¹³ : formulation des politiques, mise en œuvre des objectifs, élection des dirigeants et du Conseil Exécutif (tous les 4 ans) ¹³, admission/radiation des membres, contrôle des fonds et propriétés, adoption des rapports annuels, des comptes audités et du budget, nomination des auditeurs et des comités, application des règles (IOA et CIO), interprétation finale de la Constitution.¹³ Elle peut aussi passer des motions de défiance ¹³ et amender les statuts.¹³

2. Le Conseil Exécutif (Executive Council) :

- **Gestion Courante** : Il gère les affaires de l'Association entre les Assemblées Générales.¹³
- **Composition** : Il comprend le Président, 2 Vice-Présidents Seniors, 9 Vice-Présidents, le Secrétaire Général, le Trésorier, 6 Secrétaires Adjoints, 10 membres du Conseil Exécutif, 1 représentant élu de la Commission des Athlètes, et les membres du CIO en Inde (ex-officio avec droit de vote).¹³
- **Pouvoirs et Fonctions** : Conduire les affaires courantes, déterminer la taille des délégations (en consultation avec les FSN), superviser les équipes lors des grands jeux, proposer des schémas de développement et d'aide financière, examiner le rapport annuel, nommer le Commissaire aux élections (sujet à ratification), traiter les questions disciplinaires, ratifier la formation des commissions et les nominations proposées par le Président.¹³ Il peut coopter des membres pour remplir les vacances, sous réserve de ratification.¹³

3. Processus Électoral :

- Les membres du Conseil Exécutif sont élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de quatre ans, au scrutin secret.¹³
- Des critères d'éligibilité stricts s'appliquent (citoyenneté indienne, droits civils complets, absence de condamnation pour infraction grave).¹³
- Une condition particulière s'applique aux postes de Président et de Secrétaire Général : les candidats doivent avoir été membres élus lors d'un des cinq Conseils Exécutifs précédents.¹³
- La majorité votante au sein du Conseil Exécutif doit provenir des FSN dont le sport est au programme olympique.¹³
- Un Commissaire aux Élections indépendant supervise le processus.¹³ Des informations sur les élections sont disponibles sur le site de l'IOA.³³

4. Rôles Clés : Président et Secrétaire Général :

- *Président(e) (ex: P.T. Usha⁹)* : Dirige l'IOA, préside les réunions, guide les activités, exerce une supervision générale sur les dirigeants et les commissions. Détient des pouvoirs spécifiques (dépenses d'urgence, discipline, proposition de comités/nominations).¹³
- *Secrétaire Général (ex: Raghuram Iyer¹⁶)* : Responsable de l'administration quotidienne, met en œuvre les décisions, gère la correspondance, tient les procès-verbaux et registres, maintient les propriétés, prépare le rapport annuel, convoque les réunions sous directive du Président. Dispose d'un pouvoir financier limité. L'IOA peut être poursuivie ou poursuivre en justice au nom du Secrétaire Général.¹³

Tableau 1 : Structure de Gouvernance de l'IOA

Organe Directeur	Composition Sommaire	Pouvoirs / Responsabilités Clés (Sommaire)
Assemblée Générale	Représentants des FSN (majorité votante), SOA/UT/SSCB, Kho Kho Fed., Membres CIO, Commission Athlètes ¹³	Autorité suprême ; définit la politique ; élit le Conseil Exécutif ; gère les adhésions ; contrôle les finances ; adopte rapports/budgets ; applique les règles ; interprète les statuts ¹³

Conseil Exécutif	Président, VPs (Sr. & autres), Sec. Gén., Trésorier, Sec. Adjoint, Membres Exec., Rep. Athlètes, Membres CIO (ex-officio) ¹³	Gère les affaires courantes ; supervise les équipes ; propose des schémas ; recommande l'aide financière ; traite la discipline ; ratifie les comités/nominations ; nomme le Commissaire aux élections ¹³
Président(e)	Élu(e) par l'Assemblée Générale ¹³	Dirige l'IOA ; préside les réunions ; supervision générale ; pouvoirs spécifiques (discipline, nominations, dépenses d'urgence) ¹³
Secrétaire Général	Élu(e) par l'Assemblée Générale ¹³	Administration quotidienne ; mise en œuvre des décisions ; correspondance ; tenue des registres ; préparation du rapport annuel ; pouvoir financier limité ¹³

Bien que la structure de gouvernance de l'IOA apparaisse démocratique avec une Assemblée Générale souveraine et un Conseil Exécutif élu ¹³, une analyse plus fine révèle une concentration notable de pouvoir et d'influence au sein du Conseil Exécutif, et particulièrement entre les mains du Président et du Secrétaire Général. Les critères d'éligibilité restrictifs pour les postes clés ¹³, qui favorisent l'expérience au sein même du Conseil, pourraient limiter le renouvellement des dirigeants et potentiellement favoriser un leadership établi. L'historique des différends internes ⁹, y compris les récents conflits très médiatisés entre la Présidente et certains membres du comité exécutif ¹⁶, illustre comment des blocages au sein de cette structure peuvent paralyser le fonctionnement de l'organisation et nuire à ses relations externes, notamment avec le CIO.

C. Relations avec les Parties Prenantes

L'IOA interagit avec un large éventail de parties prenantes, chacune ayant des attentes et une influence spécifiques :

- **Gouvernement Indien (MYAS, SAI) :** L'IOA sert de canal de communication pour les FSN cherchant une aide gouvernementale.¹³ Elle collabore avec les entités gouvernementales comme la SAI.²⁷ Cependant, elle doit impérativement résister aux pressions politiques indues¹³ et préserver son autonomie conformément à la Charte Olympique², un point de friction potentiel étant donné le rôle du gouvernement dans le financement et la politique sportive globale.¹ La conformité des FSN affiliées au NSDC, supervisée par le MYAS, affecte indirectement l'IOA.⁷
- **Organismes Internationaux (CIO, OCA) :** L'IOA est reconnue par le CIO et doit se conformer à ses règles et décisions.¹³ Elle représente l'Inde au sein du CIO¹ et du Conseil Olympique d'Asie (OCA).⁹ L'IOA bénéficie potentiellement de financements du CIO via la Solidarité Olympique.¹⁶ Le CIO a le pouvoir de suspendre l'IOA en cas de non-respect de la Charte ou de problèmes de gouvernance, comme cela s'est produit par le passé et récemment.¹⁴ L'IOA participe activement aux sessions et aux Jeux organisés par ces instances.⁹
- **Fédérations Sportives Nationales (FSN) :** Les FSN sont des membres clés de l'IOA¹³ et constituent la majorité votante dans ses organes décisionnels.¹³ L'IOA collabore étroitement avec elles pour l'application des règles sportives¹³, la sélection et la préparation des équipes nationales¹³, la gestion logistique lors des Jeux¹³, et la communication avec le gouvernement.¹³ Les FSN doivent rendre des comptes à l'IOA (rapports, audits)¹³, qui détient un pouvoir disciplinaire sur elles.¹³ Cette relation est fondamentale mais complexe, impliquant une coordination fine et des dynamiques de pouvoir potentielles.³
- **Associations Olympiques d'État (SOA) :** L'IOA admet les SOA comme membres¹³ et encourage leur création dans les nouveaux États.¹³ Les SOA sont représentées à l'Assemblée Générale¹³ et peuvent bénéficier de recommandations pour une aide financière.¹³ Elles jouent un rôle dans la promotion des sports olympiques au niveau régional.³
- **Athlètes :** L'IOA dispose d'une Commission des Athlètes qui élit des représentants à l'Assemblée Générale et au Conseil Exécutif.¹³ L'IOA est responsable du bien-être des athlètes pendant les Jeux¹³ et de la certification de leur éligibilité.¹³ Les fonds de la Solidarité Olympique du CIO sont souvent destinés à soutenir directement les athlètes via des bourses.¹⁶ La création de l'Association des Olympiens de l'Inde (Olympians Association of India - OAI) en 2025 offre une plateforme supplémentaire pour la représentation et le soutien des athlètes, visant à transmettre leur expertise.³⁶

L'IOA évolue ainsi au cœur d'un réseau complexe de dépendances et d'influences. Sa

dépendance vis-à-vis des FSN pour l'expertise technique et le vivier d'athlètes ¹³, du gouvernement pour un soutien potentiel et la facilitation ¹³, et du CIO pour sa légitimité, sa participation aux Jeux et une partie de son financement ¹³ rend la gestion efficace de ces relations absolument critique. Les défaillances de gouvernance interne, comme celles observées récemment ¹⁶, ont des répercussions directes et immédiates sur ces relations externes, compromettant la confiance du CIO, potentiellement celle du gouvernement, et in fine, la capacité de l'IOA à remplir ses missions fondamentales.

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique de l'IOA repose sur plusieurs sources de revenus, bien que les informations publiques détaillées soient limitées.

- **Sources de Revenus Potentielles :**

- *Contributions du CIO / Solidarité Olympique* : Une source majeure, destinée notamment aux programmes de développement des athlètes. Ces subventions s'élèveraient à environ 1 million EUR (1.1 million USD) par an.¹⁶
- *Subventions Gouvernementales* : Bien que l'IOA facilite l'aide gouvernementale pour les FSN ¹³, les snippets ne détaillent pas de subventions directes substantielles du gouvernement indien à l'IOA elle-même. Cependant, une collaboration étroite existe.²⁷
- *Parrainages (Sponsorships)* : L'IOA dispose de partenaires commerciaux, listés comme "The Worldwide Olympic Partners" et "The Indian Olympic Partners" sur son site web.³³ Un différend récent impliquant un accord de parrainage avec Reliance Industries Limited (RIL), qui aurait entraîné des pertes financières pour l'IOA (allégation de 24 crore INR, soit environ 2.8 million EUR / 3.1 million USD, contestée par la présidence), souligne l'importance et les risques associés à ces partenariats.¹⁶
- *Cotisations des Membres* : Les FSN et SOA affiliées doivent payer des frais d'adhésion et de renouvellement annuels pour maintenir leur affiliation ¹³, constituant une source de revenus internes.
- *Autres Revenus* : Potentiellement des revenus liés à des événements spécifiques ou à la gestion de ses actifs, bien que non détaillés. L'IOA gère principalement la participation aux Jeux plutôt que d'organiser elle-même de grands événements générateurs de revenus.⁹ ⁵⁵

- **Impact des Problèmes de Gouvernance sur le Financement** : La situation financière de l'IOA a été récemment fragilisée par des problèmes de gouvernance interne. En octobre 2024, le CIO a suspendu tous les paiements (y

compris ceux de la Solidarité Olympique) à destination de l'IOA en raison de "différends internes persistants et de problèmes de gouvernance".¹⁶ Ces problèmes incluait des affrontements entre la Présidente P.T. Usha et le comité exécutif, des désaccords sur la nomination du PDG, et l'incapacité présumée du trésorier à soumettre les rapports financiers annuels requis par le CIO.¹⁶ Cette suspension a un impact direct et grave sur la capacité de l'IOA à financer les programmes de développement des athlètes et à soutenir leur préparation pour les compétitions internationales.¹⁶

- **Transparence Financière :** La Constitution de l'IOA exige que les FSN et SOA soumettent leurs rapports annuels et leurs états financiers audités.¹³ L'IOA elle-même publie des rapports annuels³³, bien que leur contenu ne soit pas accessible via les documents fournis.³⁷ Cependant, les critiques générales concernant le manque de transparence et de responsabilité financière dans les organismes sportifs indiens¹, ainsi que les récents problèmes de reporting financier ayant conduit à la suspension du financement du CIO¹⁶, suggèrent que la transparence financière reste un défi pour l'IOA.

Tableau 2 : Sources de Financement de l'IOA et Enjeux Récents

Source de Financement	Description / Rôle	Statut / Enjeux Récents
CIO / Solidarité Olympique	Subventions annuelles (env. 1M €) pour le développement des athlètes, programmes ¹⁶	Suspendu (Oct 2024) en raison de différends internes, problèmes de gouvernance et non-soumission de rapports financiers. ¹⁶ Impact direct sur le soutien aux athlètes.
Subventions Gouvernementales	Rôle de facilitateur pour l'aide aux FSN. ¹³ Soutien direct non détaillé.	Relation complexe due à l'exigence d'autonomie vs dépendance potentielle pour certains projets ou initiatives (ex: candidature JO 2036 ¹²).
Parrainages (Sponsorships)	Partenariats avec des entreprises nationales et	Source de revenus importante mais potentiellement volatile.

	internationales. ³³	Controverse récente sur un accord avec RIL et pertes financières alléguées. ¹⁶
Cotisations des Membres	Frais annuels payés par les FSN et SOA affiliées. ¹³	Source de revenus internes stable mais probablement limitée par rapport aux subventions externes et aux parrainages.
Autres (potentiel)	Revenus événementiels, gestion d'actifs.	Non documenté de manière significative dans les sources disponibles.

La stabilité financière de l'IOA apparaît donc fortement tributaire de sources externes, en particulier des subventions du CIO et des parrainages. La suspension récente du financement par le CIO met en lumière une vulnérabilité critique : une mauvaise gouvernance interne peut directement compromettre ses flux de financement essentiels, affectant sa capacité à soutenir les athlètes et à remplir sa mission.¹⁶ Cela souligne l'interconnexion indissociable entre la bonne gouvernance, la qualité des relations avec les parties prenantes clés comme le CIO, et la santé financière de l'organisation.

III. Les Clubs Sportifs en Inde : Moteur du Développement à la Base

Les clubs sportifs constituent l'échelon fondamental de la pratique et du développement sportif en Inde, opérant au plus près des communautés et des participants.

A. Rôle, Missions et Objectifs

Les clubs sportifs sont considérés comme l'unité de base au niveau local ("grassroots level") dans la hiérarchie sportive indienne.¹¹ Leur rôle est multiple et crucial :

- **Promotion de la Participation de Masse** : Ils sont essentiels pour encourager la pratique sportive au sein de la population générale, contribuant ainsi au bien-être physique et mental, à la santé publique et à l'intégration sociale.³⁹ Ils offrent des opportunités de loisirs et d'activités physiques organisées ou non.⁴⁰
- **Identification et Développement des Talents** : Les clubs fonctionnent comme

des pépinières ("nursery beds") où les jeunes talents peuvent être identifiés, formés et développés dès le plus jeune âge.³⁹ Ils constituent le premier maillon de la chaîne menant potentiellement vers le sport amateur puis professionnel.¹¹ Des entraîneurs qualifiés au niveau des clubs sont nécessaires pour cette identification précoce.³⁹

- **Construction Communautaire** : Les clubs sportifs locaux jouent un rôle significatif dans la mobilisation des communautés, en particulier dans certains contextes comme celui des travailleurs.⁴¹ Ils peuvent renforcer le capital social, la confiance et les liens sociaux.⁴¹ Les événements sportifs organisés par les clubs sont souvent des rassemblements communautaires.⁴¹ Ils peuvent aussi représenter l'identité d'une communauté et offrir un espace d'expression et de loisir.⁴¹
- **Missions Typiques** : Les missions courantes des clubs incluent la fourniture d'entraînements réguliers, l'organisation de compétitions locales, le développement des compétences des joueurs et des entraîneurs³⁹, et la mise à disposition d'installations et d'équipements.³⁹
- **Types de Clubs** : Il existe une diversité de clubs, allant des clubs amateurs et communautaires axés sur la participation et le développement local³⁹ aux clubs professionnels visant la performance et opérant dans des ligues structurées.⁴² On distingue également les "proprietary clubs", gérés dans un but lucratif par un propriétaire, et les "members' clubs", appartenant aux membres et gérés pour leur bénéfice mutuel sans objectif de profit.⁴³

Les clubs sportifs en Inde agissent donc comme des intermédiaires essentiels entre la population générale et la structure sportive plus formelle (académies, FSN, SAI). Leur vitalité est indispensable à la fois pour atteindre les objectifs de participation de masse (bénéfices sociaux et sanitaires)³⁹ et pour alimenter les premières étapes du parcours de développement des talents.¹¹ La santé et l'efficacité de ce tissu de clubs sont par conséquent critiques pour le succès global des ambitions sportives nationales.

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance des clubs sportifs en Inde n'est pas encadrée par une législation nationale spécifique.⁴³ Leur structure juridique et leur mode de fonctionnement varient considérablement.

- **Structures Juridiques Courantes** : Les clubs peuvent adopter différentes formes⁴³ :

- *Clubs Propriétaires (Proprietary Clubs)* : Entreprises privées détenues par un ou plusieurs propriétaires visant le profit. Leur enregistrement en tant qu'entreprise individuelle n'est pas obligatoire.⁴³
- *Clubs de Membres (Members' Clubs)* : Appartiennent collectivement aux membres et sont gérés en leur nom. La propriété est détenue par des mandataires ou fiduciaires pour le compte des membres.⁴³ Ces clubs peuvent être :
 - Des sociétés non constituées en personne morale (unincorporated societies).
 - Enregistrés sous le **Societies Registration Act, 1860** : C'est une forme courante pour les organisations à but non lucratif, nécessitant au moins sept membres fondateurs (qui peuvent inclure des entreprises ou des étrangers).² L'enregistrement sous cette loi rend les clubs éligibles à l'aide gouvernementale.⁶
 - Enregistrés sous le **Companies Act, 2013** : Moins fréquent pour les clubs de base, mais possible (ex: Private Company, Public Company, ou même One Person Company - OPC).⁴³
- Les organismes sportifs nationaux et provinciaux sont aussi typiquement enregistrés comme des sociétés sous le Societies Registration Act.²
- **Gouvernance Interne Typique** : Indépendamment de leur statut juridique, les clubs ont besoin d'une forme de règlement intérieur, de statuts ou de constitution ("bye laws/Constitution") pour régir leur fonctionnement.⁴³ La structure interne varie selon la taille et les besoins du club, mais implique souvent :
 - Une hiérarchie de postes ou de responsabilités.⁴³
 - Des comités pour gérer des aspects spécifiques (ex: sélection, finances).
 - Idéalement, des processus décisionnels transparents et une gestion rigoureuse des revenus pour éviter les irrégularités.¹
 - La mise en place de politiques internes claires : code de conduite, politiques d'adhésion, processus de sélection des joueurs/employés, politiques d'égalité des chances, et potentiellement des comités internes de plainte (ICC) pour le harcèlement sexuel, comme requis pour les organisations de plus de 10 employés.¹
- **Conformité Réglementaire et Affiliation** : Pour participer aux compétitions officielles et s'intégrer dans le système sportif formel, les clubs doivent généralement s'affilier aux associations sportives de district et/ou d'État, qui sont elles-mêmes affiliées aux FSN correspondantes.⁵ Certains sports, comme le

cricket géré par le BCCI, peuvent nécessiter des licences ou des sanctions spécifiques de l'organe directeur pour opérer ou organiser des événements.⁴³

La nature diverse et souvent peu réglementée des structures de clubs en Inde – allant de groupes communautaires informels ⁴⁰ à des sociétés ou entreprises enregistrées ⁴³ – pose un défi pour un développement et une supervision systématiques. Bien que l'enregistrement formel (par exemple, sous le Societies Registration Act ⁶) offre une voie vers la reconnaissance officielle et l'accès au financement public, de nombreux clubs de base, essentiels au développement grassroots ³⁹, pourraient fonctionner en dehors de ce cadre formel. Cela complique la collecte de données fiables, l'évaluation de l'impact des politiques sportives et la portée effective des programmes de soutien au niveau local.

C. Échelle et Participation

Quantifier précisément le nombre de clubs sportifs et de participants en Inde est une tâche ardue en raison du manque de données centralisées et de la nature informelle d'une partie du secteur. Cependant, diverses sources fournissent des indicateurs partiels :

- **Nombre de Clubs et Structures Organisées :**

- Les données officielles reflètent principalement les entités soutenues par le gouvernement ou les grandes structures :
 - *Khelo India* : 1041 "Khelo India Centres" ont été établis pour l'entraînement et le développement.¹⁸ 301 académies sportives ont été accréditées pour la qualité de leur formation.¹⁸
 - *Nehru Yuva Kendra Sangathan (NYKS)* : Bien que axés sur la jeunesse en général, 11 263 "youth clubs" ont reçu du matériel sportif via ce programme gouvernemental, indiquant un vaste réseau de groupes communautaires potentiellement impliqués dans le sport.¹⁹
 - *Sports Authority of India (SAI)* : Gère plus de 180 centres d'entraînement à travers le pays.²²
- Les rapports d'études de marché indiquent une fragmentation du marché des équipes et clubs sportifs, dominé par quelques sports comme le cricket (IPL).⁴⁵ Ils notent également la présence de centres de formation de grands clubs internationaux (ex: FC Barcelone, Manchester United) en Inde.⁴⁵ Le marché global des clubs (fitness, santé, entraînement sportif) était estimé à 105 milliards USD en 2014 au niveau mondial, mais les chiffres spécifiques à l'Inde ne sont pas isolés.⁴⁸ Le marché indien des équipes et clubs sportifs

devrait enregistrer un taux de croissance annuel composé (TCAC) supérieur à 7%.⁴⁵

- **Nombre de Participants et Athlètes :**

- Les chiffres concernent souvent les athlètes intégrés dans les programmes d'élite ou les estimations de public :
 - *Athlètes soutenus par le gouvernement* : 2781 "Khelo India Athletes" (KIA) bénéficient d'un soutien complet (coaching, équipement, allocation mensuelle).¹⁸ 84 athlètes paralympiques ont été identifiés sous ce programme.²⁶ La SAI entraîne plus de 9000 athlètes au total.²²
 - *Participation Olympique* : L'Inde a envoyé une délégation de 117 athlètes (dont 7 réservistes) aux Jeux Olympiques de Paris 2024.⁴⁹ Historiquement, l'Inde a remporté 41 médailles olympiques d'été (au total après Tokyo 2020).¹⁵
 - *Audience Sportive* : Une étude de 2024 estime l'audience sportive en Inde (personnes ayant regardé du sport à la TV ou en OTT pendant au moins 30 min dans l'année) à 678 millions.⁵¹ Le cricket domine largement (612 millions d'audience), suivi du football (305 millions) et du kabaddi (280 millions).⁵¹ Il est crucial de noter que l'audience ne mesure pas la participation active.
 - *Estimations par Sport* : La Fédération Indienne de Basketball revendiquait 5 millions de participants.⁵²

- **Formes de Participation et d'Adhésion** : L'engagement dans les clubs peut prendre diverses formes :

- Adhésion en tant que joueur ou pratiquant actif, souvent soumise à des frais.⁴³
- Adhésion en tant que membre sympathisant ou social.
- Bénévolat en tant qu'entraîneur, arbitre, organisateur ou administrateur, essentiel pour de nombreux clubs de base.³⁹
- Dans les contextes récréatifs, les participants peuvent signer des décharges de responsabilité ("waivers").³¹
- Dans les structures plus formelles (clubs professionnels, académies), des contrats d'emploi ou de participation lient les joueurs et les entraîneurs à l'organisation.³¹

Il existe un déficit notable de données exhaustives concernant l'ampleur réelle de la participation sportive de base et le nombre total de clubs actifs en Inde. Alors que les initiatives gouvernementales (comme les Centres Khelo India ¹⁸) et les rapports de marché ⁴⁵ offrent des aperçus partiels, souvent axés sur les structures formelles ou le

sport-spectacle, ils omettent probablement une large part des clubs informels et communautaires. Cette lacune rend difficile l'évaluation précise de la portée et de l'impact des efforts de développement sportif à l'échelle nationale et l'identification des besoins réels au niveau local.

D. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs en Inde interagissent avec une multitude d'acteurs à différents niveaux administratifs et sportifs :

- **Autorités Locales (Municipalités, Administration de District) :** Les clubs ont besoin d'accéder à des terrains ou installations, ce qui peut nécessiter des autorisations des municipalités ou des autorités locales.⁴³ Ces autorités locales (comme les "urban local bodies") peuvent elles-mêmes posséder des terrains de sport²¹ ou recevoir des subventions gouvernementales pour la création d'infrastructures sportives.³⁰ Les événements sportifs locaux organisés par les clubs sont ancrés dans la communauté locale.⁴¹
- **Gouvernements d'État et Autorités Sportives d'État :** Le sport étant une compétence des États ("State List")⁴, les gouvernements d'État ont la responsabilité première et le pouvoir réglementaire sur le sport sur leur territoire.² Ils fournissent des financements et des subventions, notamment pour les infrastructures (comme le montrent les allocations par État du programme Khelo India²⁸) et soutiennent les associations sportives de l'État.³ Les clubs opèrent dans ce cadre réglementaire et de soutien au niveau de l'État.⁵ Les organes sportifs de l'État (associations, conseils) servent de lien entre le niveau local/club et les organes nationaux.⁵
- **Fédérations Sportives Nationales (FSN) :** L'affiliation à la FSN compétente (généralement via les associations de district et d'État) est souvent une condition préalable pour qu'un club puisse participer aux championnats et compétitions officiels reconnus.⁵ Les FSN définissent les règles techniques, organisent les structures de compétition nationales et peuvent mettre en œuvre des programmes de développement grassroots impliquant les clubs (comme l'exemple de l'AIFF pour le football⁵²).⁸
- **Gouvernement Indien (MYAS / SAI) :** Le gouvernement central complète les efforts des États² en fournissant des financements importants via des programmes nationaux comme Khelo India (pour les infrastructures, l'équipement, les centres de formation, etc.¹⁸) ou le Schéma d'Assistance aux FSN.²⁹ Ces fonds bénéficient souvent indirectement aux clubs, soit par l'amélioration des infrastructures locales, soit via les programmes mis en œuvre

par les FSN ou la SAI. La SAI gère directement un réseau de centres d'entraînement auxquels les clubs et athlètes peuvent chercher à accéder.⁶ La reconnaissance officielle d'un club, souvent liée à son enregistrement (ex: Societies Act), le rend éligible à l'aide gouvernementale.⁶

Les clubs sportifs doivent ainsi naviguer dans un système de gouvernance et de soutien multi-niveaux, interagissant avec des entités locales, étatiques et nationales, qu'elles soient gouvernementales (MYAS, SAI, gouvernements d'État, autorités locales) ou autonomes (FSN, associations d'État/district).² Cette complexité exige des clubs une capacité à gérer des relations à travers différentes strates administratives pour sécuriser les ressources nécessaires (financement, accès aux installations, affiliations) et opérer efficacement. Cela peut également engendrer des lourdeurs bureaucratiques et des difficultés de coordination, un défi souvent mentionné dans le contexte plus large de la gouvernance sportive en Inde.¹

E. Modèles Économiques et Financement

La viabilité économique des clubs sportifs en Inde dépend d'un éventail de sources de financement, dont l'importance relative varie fortement selon le type de club (professionnel, amateur, communautaire) et son niveau de formalisation.

- **Principales Sources de Financement :**

- *Cotisations des Membres (Membership Fees)* : Une source de revenus courante, particulièrement pour les "members' clubs".⁴³ Des options de paiement échelonné peuvent être proposées pour faciliter l'accès.⁵³
- *Subventions Gouvernementales (Government Grants)* : Une source potentiellement significative, émanant des niveaux central, étatique et local. Le programme Khelo India du gouvernement central finance massivement la création d'infrastructures et de centres.¹⁸ Des subventions spécifiques existent pour les écoles rurales (terrains, équipement), l'installation de surfaces synthétiques (pistes d'athlétisme, terrains de hockey), et les infrastructures dans les universités/collèges.³⁰ Des initiatives privées comme le "Simply Sport Grant" offrent également des financements conséquents (jusqu'à 2 Crore INR) aux organisations grassroots, y compris les clubs et académies.⁴²
- *Parrainages (Sponsorships)* : Considérée comme une source vitale.⁴⁰ Le soutien des entreprises privées aux sports (y compris au niveau jeune et féminin) est en augmentation.²⁰ Les parrainages peuvent être financiers (cash) ou en nature (équipement, services).⁴⁰ Le "Community-based

sponsorship" implique le soutien direct de citoyens ou d'organisations locales.⁴⁰ Le parrainage maillot ("shirt sponsorship") est une forme spécifique et potentiellement lucrative.⁵³ Les droits marketing et publicitaires sont une source majeure de revenus pour les entités plus importantes comme les fédérations ou les ligues (ex: 61% des revenus de l'AIFF provenaient des droits marketing ; l'IPL génère d'importants revenus publicitaires).⁴⁵

- *Dons et Collectes de Fonds (Donations/Fundraising)* : L'implication communautaire ⁴⁰ et le soutien de fondations privées ⁵³ suggèrent le rôle des dons et des activités de collecte de fonds.
- *Revenus d'Activité Propre* : Les clubs propriétaires génèrent des revenus par leur activité commerciale.⁴³ D'autres clubs peuvent générer des revenus via l'organisation d'événements, la location d'installations, ou la vente de produits dérivés, bien que ces aspects soient moins détaillés.

- **Défis Financiers :**

- Le financement inadéquat est identifié comme un défi majeur pour le développement du sport de base.³⁹
- Des problèmes systémiques tels que le déploiement inefficace des fonds et le manque de responsabilité pour les résultats financiers peuvent affecter le secteur sportif dans son ensemble.¹¹
- Le budget global alloué au sport par habitant en Inde reste faible comparé à d'autres nations sportives majeures.⁴
- La dépendance à l'égard de sources externes (subventions, parrainages) rend les clubs vulnérables aux changements de politiques ou aux aléas économiques.

Tableau 3 : Sources de Financement des Clubs Sportifs Indiens

Source de Financement	Description / Exemples	Considérations / Défis Clés
Cotisations des Membres	Frais payés par les adhérents/joueurs. ⁴³	Source stable mais souvent insuffisante pour couvrir tous les coûts, surtout pour les clubs de base. L'accessibilité peut être un problème.
Subventions	Centrales (Khelo India ²² ,	Source majeure mais souvent

Gouvernementales	autres schémas ²⁹), État, Locales. Pour infrastructures, équipements, programmes. ³⁰ Ex: Simply Sport Grant (privé mais large). ⁴²	compétitive, basée sur des projets, et soumise à des procédures administratives. ⁵⁴ Peut ne pas couvrir les coûts opérationnels récurrents.
Parrainages (Sponsorships)	Entreprises (locales/nationales) ²⁰ , Communauté. ⁴⁰ Cash ou en nature. Ex: Parrainage maillot. ⁵³ Droits marketing pour entités plus larges. ⁴⁵	Potentiellement lucratif mais peut être volatile et dépendre de la visibilité du club/sport. Les petits clubs peuvent avoir du mal à attirer des sponsors importants.
Dons / Collectes de Fonds	Dons individuels, fondations privées ⁵³ , événements de collecte de fonds. Implication communautaire. ⁴⁰	Dépend de la capacité de mobilisation et de la générosité locale/externe. Peut être irrégulier.
Revenus d'Activité Propre (potentiel)	Frais de participation à des événements, location d'installations, vente de marchandises, revenus commerciaux (pour clubs propriétaires ⁴³).	Potentiel variable selon le type de club, ses installations et sa capacité organisationnelle. Nécessite souvent un investissement initial.

Bien qu'une diversité de flux de financement existe théoriquement, la durabilité financière, en particulier pour les clubs de base et communautaires, demeure vraisemblablement un défi majeur en Inde. La forte dépendance vis-à-vis des subventions gouvernementales, souvent compétitives ³⁰, et des parrainages ⁴⁰, combinée aux inefficacités potentielles dans l'utilisation des fonds ¹¹ et au sous-financement global du secteur ⁴, suggère que de nombreux clubs luttent pour équilibrer leurs budgets. Cette précarité financière risque de limiter leur capacité à fournir des infrastructures de qualité, un encadrement compétent et des opportunités de développement pour leurs membres.³⁹

IV. Conclusion : Synthèse et Perspectives

L'analyse de l'organisation du sport en Inde, centrée sur l'Association Olympique

Indienne (IOA) et les clubs sportifs, révèle un système complexe, dynamique mais confronté à des défis structurels significatifs.

A. Récapitulation des Caractéristiques Clés

Le paysage sportif indien est marqué par une **gouvernance duale**, où coexistent l'appareil étatique (MYAS, SAI) et les organismes sportifs autonomes (IOA, FSN).¹ L'**IOA**, en tant que CNO, détient un mandat constitutionnel large, agissant comme le garant des valeurs olympiques en Inde, tout en gérant la participation aux grands jeux multisports.⁹ À la base, une multitude de **clubs sportifs**, aux formes et statuts variés, jouent un rôle indispensable dans la participation de masse et le développement des talents.¹¹ L'ensemble est régi par un cadre réglementaire fragmenté, combinant la compétence constitutionnelle des États, le Code National de Développement du Sport (NSDC) pour les FSN reconnues, et des lois générales comme le Societies Registration Act.⁴

B. Interaction entre IOA, Clubs, Gouvernement et FSN

Le fonctionnement de cet écosystème repose sur des **interdépendances fortes**. Le gouvernement définit les politiques nationales et alloue une part importante du financement, notamment pour les infrastructures et les programmes de masse comme Khelo India.⁷ L'IOA coordonne le mouvement olympique national, assure la liaison avec les instances internationales et facilite la communication entre FSN et gouvernement.¹³ Les FSN gouvernent leurs sports respectifs, de la base au sommet, et fournissent l'expertise technique et les athlètes.⁸ Les clubs, enfin, sont les acteurs de terrain qui mettent en œuvre les activités sportives au niveau local.¹¹

Cependant, ces interdépendances sont aussi sources de **frictions**. La tension entre l'autonomie sportive exigée par les instances internationales et la supervision gouvernementale nécessaire pour la responsabilité publique est un défi constant [Insight 1]. Les faiblesses de gouvernance au sein de l'IOA ou des FSN peuvent entraîner des sanctions internationales (suspension du financement du CIO pour l'IOA [Insight 5, 6, 7]) et nuire à la crédibilité de l'ensemble du système. La structure multi-niveaux (local, état, national) impose aux clubs de naviguer une bureaucratie complexe pour accéder aux ressources [Insight 11]. De plus, le manque de données fiables sur la participation et le nombre de clubs au niveau grassroots rend difficile une planification et une évaluation efficaces [Insight 10].

C. Défis et Opportunités

Plusieurs **défis majeurs** persistent :

- **Faiblesses de gouvernance** : Manque de transparence, de responsabilité, conflits d'intérêts, et problèmes de démocratie interne au sein de l'IOA et de nombreuses FSN.¹
- **Instabilité et insuffisance du financement** : Particulièrement critique pour les clubs de base, dépendants de subventions et de parrainages souvent précaires.³⁹
- **Infrastructures** : Malgré les investissements récents, des lacunes persistent en termes de quantité, de qualité, de diversité (au-delà du cricket) et de maintenance.⁸
- **Coordination** : Difficultés de coordination entre les multiples acteurs (gouvernement central, États, IOA, FSN, clubs).¹
- **Données** : Manque de données complètes pour mesurer la participation réelle et l'efficacité des programmes [Insight 10].

Face à ces défis, des **opportunités significatives** existent :

- **Volonté politique forte** : Le gouvernement indien a considérablement augmenté les budgets et lancé des initiatives ambitieuses comme Khelo India.¹⁸
- **Marché sportif en croissance** : L'intérêt pour le sport, l'audience et le marché économique associé sont en expansion.⁴⁶
- **Intérêt croissant des entreprises** : Le parrainage et l'investissement privé dans le sport augmentent.²⁰
- **Démographie favorable** : Une population jeune et nombreuse représente un vivier potentiel de talents et de participants.¹⁸
- **Potentiel d'amélioration de la gouvernance** : Des recommandations pour des réformes structurelles et une meilleure gouvernance existent et pourraient être mises en œuvre.¹

En définitive, l'avenir du développement sportif en Inde dépendra largement de la capacité du pays à surmonter les déficits de gouvernance identifiés au sein de ses organismes sportifs autonomes (IOA, FSN) ¹ et à assurer une meilleure coordination au sein de cet écosystème complexe.¹ Si les initiatives gouvernementales comme Khelo India ¹⁸ fournissent une impulsion indéniable et des ressources substantielles, leur succès à long terme et la transformation de l'Inde en une puissance sportive durable nécessiteront un renforcement de l'ensemble de la chaîne, depuis les clubs de base jusqu'aux fédérations nationales et à l'IOA. La résolution des problèmes internes de gouvernance, l'amélioration de la transparence financière et le renforcement de la collaboration entre toutes les parties prenantes apparaissent

comme des conditions préalables essentielles pour exploiter pleinement le potentiel sportif immense de l'Inde.

Sources des citations

1. SPORTS GOVERNANCE IN INDIA - UPSC Current Affairs - IAS GYAN, consulté le avril 21, 2025, <https://www.iasgyan.in/daily-current-affairs/sports-governance-in-india>
2. Sports Governance in India - iLearn CANA, consulté le avril 21, 2025, <https://ilearncana.com/details/Sports-Governance-in-India/4328>
3. Sports Organisations and Governance in India - International Journal of Science and Research (IJSR), consulté le avril 21, 2025, <https://www.ijsr.net/archive/v10i7/SR21625100312.pdf>
4. Sports Governance In India: Challenges And Government Initiatives - PWOnlyIAS, consulté le avril 21, 2025, <https://pwnonlyias.com/current-affairs/sports-governance-in-india/>
5. CRITICAL ANALYSIS OF SPORTS LAWS IN INDIA - Lawful Legal, consulté le avril 21, 2025, <https://lawfullegal.in/critical-analysis-of-sports-laws-in-india/>
6. An overview of sports law framework in India - YLCC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.yourlegalcareercoach.com/an-overview-of-sports-law-framework-in-india/>
7. Sports Federations in India and the Ministry of Youth Affairs and Sports: A Comprehensive Analysis - Bhatt & Joshi Associates, consulté le avril 21, 2025, <https://bhattandjoshiassociates.com/sports-federations-in-india-and-the-ministry-of-youth-affairs-and-sports-a-comprehensive-analysis/>
8. Sports governance and policy in India - India Legal, consulté le avril 21, 2025, <https://indialegalive.com/laws-research-indepth/sports-governance-policy-sai-olympics/>
9. Indian Olympic Association - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Indian_Olympic_Association
10. New Delhi - Ministry of Youth Affairs and Sports, consulté le avril 21, 2025, <https://www.yas.nic.in/sites/default/files/Manual%20July%2C%2021.pdf>
11. Emergence of Sports Law in India - India Law Journal, consulté le avril 21, 2025, https://www.indialawjournal.org/archives/volume3/issue_2/article_by_Gaurang.html
12. Proposal for India's Bid to Host the 2036 Olympics - PIB, consulté le avril 21, 2025, <https://pib.gov.in/PressReleaselframePage.aspx?PRID=2035325>
13. olympic.ind.in, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ind.in/public/images/announcement/757709843.pdf>
14. IOC Executive Board lifts suspension of NOC of India - Olympic News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/ioc-executive-board-lifts-suspension-of-noc-of-india>
15. India at the Olympics - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025,

https://en.wikipedia.org/wiki/India_at_the_Olympics

16. IOC halts funding to Indian Olympic Association amid governance issues - SportsPro, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportspro.com/news/ioc-indian-olympic-association-funding-2036-games-bid-pt-usha/>
17. IOC suspends funding to IOA owing to internal disputes with no signs of resolution, consulté le avril 21, 2025, <https://sportstar.thehindu.com/other-sports/ioc-suspends-funding-to-ioa-due-to-infighting-pt-usha-sahdev-yadav-dispute-explained-news-updates/article68744636.ece>
18. India's Growing Focus on Youth and Sports - Press Information Bureau, consulté le avril 21, 2025, <https://static.pib.gov.in/WriteReadData/specificdocs/documents/2025/feb/doc202521494201.pdf>
19. India's Growing Focus on Youth and Sports - PIB, consulté le avril 21, 2025, <https://pib.gov.in/PressReleaselframePage.aspx?PRID=2098454>
20. IS THE WORLDS MOST POPULOUS COUNTRY ON THE WAY TO BECOMING A SPORTS GIANT? - Pixellot, consulté le avril 21, 2025, <https://pixellot.tv/blog/is-the-worlds-most-populous-country-on-the-way-to-becoming-a-sports-giant/>
21. Building India's Sporting Future: Challenges and Opportunities in Sports Infrastructure Development - Invest India, consulté le avril 21, 2025, <https://www.investindia.gov.in/blogs/building-indias-sporting-future-challenges-and-opportunities-sports-infrastructure>
22. Sports Authority of India | Ministry of Youth Affairs and Sports, consulté le avril 21, 2025, <https://sportsauthorityofindia.nic.in/>
23. India's Growing Focus on Youth and Sports - PIB, consulté le avril 21, 2025, <https://pib.gov.in/FactsheetDetails.aspx?Id=149107>
24. Full article: Sport policy in India - Taylor & Francis Online, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19406940.2022.2127838>
25. SAI Annual Report - Sports Authority of India, consulté le avril 21, 2025, https://sportsauthorityofindia.nic.in/sai_new/assets/uploads/annual_reports/1739970873_SAI%20Annual%20Report%20-2023-2024%20Ops.Div.%20Part-18-6-24.pdf
26. Sports Authority of India | Ministry of Youth Affairs and Sports, consulté le avril 21, 2025, <https://sportsauthorityofindia.gov.in/>
27. MEMORANDUM OF ASSOCIATION OF SPORTS AUTHORITY OF INDIA, consulté le avril 21, 2025, https://sportsauthorityofindia.gov.in/sai/public/assets/pdfs/MOA_English.pdf
28. State-wise Allocation of Funds for Sports Infrastructure Under Khelo India Scheme - PIB, consulté le avril 21, 2025, <https://pib.gov.in/PressReleaselframePage.aspx?PRID=2035327>
29. Detailed Demands for Grants, Ministry of Youth Affairs and Sports - National Portal of India, consulté le avril 21, 2025, <https://www.india.gov.in/detailed-demands-grants-ministry-youth-affairs-and-sports>
30. Scheme of Grants for Creation of Sports Infrastructure - Sports in India, consulté

- le avril 21, 2025, http://sports.indiapress.org/sports_infrastructure.php
31. EXPLORING THE LEGAL FRAMEWORK FOR SPORTS GOVERNANCE IN INDIA: CHALLENGES, OPPORTUNITIES, AND FUTURE DIRECTIONS, consulté le avril 21, 2025, <https://ijlr.iledu.in/wp-content/uploads/2024/08/V4I2152.pdf>
 32. India - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/india>
 33. Indian Olympic Association., consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ind.in/>
 34. Indian Olympic Association - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/indian-olympic-association/16379>
 35. Olympic Council of Asia, consulté le avril 21, 2025, <https://oca.asia/>
 36. India launches new National Olympians Association, consulté le avril 21, 2025, <https://olympians.org/news/636/india-launches-new-national-olympians-association/>
 37. olympic.ind.in, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.ind.in/public/images/announcement/872284915.pdf>
 38. (PDF) Governance in Indian cricket: Examining the Board of Control for Cricket in India through the good governance framework - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/346103852_Governance_in_Indian_cricket_Examining_the_Board_of_Control_for_Cricket_in_India_through_the_good_governance_framework
 39. Promotion of Grassroots Sports in Developing Countries: Strategies and Initiatives to Develop Grassroots Sports Programs in Countries Like India, consulté le avril 21, 2025, <https://gallantsports.in/promotion-of-grassroots-sports-in-developing-countries-strategies-and-initiatives-to-develop-grassroots-sports-programs-in-countries-like-india>
 40. (PDF) Development of Grassroot Sports Through Community-Based Sponsorship Approach, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/379643549_Development_of_Grassroot_Sports_Through_Community-Based_Sponsorship_Approach
 41. Fisher Sports, Labour, and Social Spaces | Economic and Political Weekly, consulté le avril 21, 2025, <https://www.epw.in/engage/article/fisher-sports-labour-and-social-spaces>
 42. Simply Sport Grant (Up to 2 Crore) for Organisations in India - fundsforNGOs, consulté le avril 21, 2025, <https://www2.fundsforngos.org/latest-funds-for-ngos/simply-sport-grant-upto-2-crore-for-organisations-in-india/>
 43. How to structure a sporting club in India? - iPleaders, consulté le avril 21, 2025, <https://blog.iplayers.in/sporting-club-structuring/>
 44. Amenability of Indian Domestic Sports Governing Bodies to Judicial Review - Marquette Law Scholarly Commons, consulté le avril 21, 2025, <https://scholarship.law.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1696&context=sportslaw>
 45. India Sports Team And Clubs - Market Share Analysis, Industry Trends &

- Statistics, Growth Forecasts (2025 - 2030) - GII Research, consulté le avril 21, 2025, <https://www.giiresearch.com/report/moi1645002-india-sports-team-clubs-market-share-analysis.html>
46. India Sports Team And Clubs - Market Share Analysis, Industry Trends & Statistics, Growth Forecasts 2020 - 2029, consulté le avril 21, 2025, <https://www.researchandmarkets.com/reports/5937987/india-sports-team-clubs-market-share-analysis>
47. India Sports Team And Clubs Market Size & Share Analysis - Industry Research Report - Growth Trends - Mordor Intelligence, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/india-sports-team-and-club-market>
48. Business of Sports - KPMG International, consulté le avril 21, 2025, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/in/pdf/2016/10/The-business-sports.pdf>
49. Paris 2024: Full list of Indian athletes at the Olympic Games - Sportstar - The Hindu, consulté le avril 21, 2025, <https://sportstar.thehindu.com/olympics/paris-2024/news/paris-2024-india-olympics-contingent-full-list-of-117-indian-athletes-qualified-sports-ministry-olympic-games-news/article68413061.ece>
50. Building a healthy nation: A white paper on Olympic sports and the Indian education system, consulté le avril 21, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11368291/>
51. 678 million sports audiences in India... Game on! - Ormax Media, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ormaxmedia.com/insights/stories/678-million-sports-audiences-in-india-game-on.html>
52. Untitled - Sports Path Innovation in Grassroots Football, consulté le avril 21, 2025, <https://sportspath.typepad.com/files/final-india-grassroots-and-youth-report-1.pdf>
53. How to get grants and funding for community sports programs | PLA Sport, consulté le avril 21, 2025, <https://plaisport.com/how-to-get-grants-and-funding-for-community-sports-programs/>
54. Details of the funds released by the central govt. for each state for the development of sports under Khelo India scheme : r/indiansports - Reddit, consulté le avril 21, 2025, https://www.reddit.com/r/indiansports/comments/1eoo6fi/details_of_the_funds_released_by_the_central_govt/
55. IOA Gives | Insurance Office of America, consulté le avril 21, 2025, <https://ioausa.com/ioa-gives/>
56. Insurance Gives - Insurance Office of America, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ioausa.com/insurance-gives/>



Spart

Application qui améliore la santé, le bien-être et la cohésion en milieu professionnel.

[En savoir plus](#) →



Spash

Solutions vidéo pour ajouter de la valeur aux centres et clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Sport Faction

Écosystème virtuel monétisant le droit à l'image des athlètes dans des jeux vidéo mobiles.

[En savoir plus](#) →



Sports'n connect

Plateforme qui facilite la découverte d'événements sportifs et la gestion des inscriptions pour les pratiquants.

[En savoir plus](#) →



Sportall

Permet aux détenteurs de droits de devenir leurs propres médias dans une application multi-sports mondiale.

[En savoir plus](#) →



SportEasy

Application pour gérer l'organisation et la communication de son club amateur.

[En savoir plus](#) →

Sportfield

Sportfield

Solution d'équipements sportifs agiles pour apporter le sport en cœur de ville.

[En savoir plus](#) →

 **sportigo**

Sportigo

Solution tout-en-un pour gérer les clubs de sport : accès, paiements, logiciel et application mobile.

[En savoir plus](#) →

 **sportiw**

Sportiw

Plateforme pour connecter équipes, entraîneurs, joueurs, agents et professionnels du sport.

[En savoir plus](#) →



Sports Dynamics

Plateforme pour créer des indicateurs de performance sportive dynamiques et personnalisés.

[En savoir plus](#) →

 **Sports Science AI**

Sports Science AI

Chatbot IA pour aider les professionnels du sport à explorer la recherche scientifique pour des analyses éclairées.

[En savoir plus](#) →



Sportsynctech

CRM opérationnel pour les organisations, CRM pour les marques et passeport digital pour les statistiques des athlètes.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Irlande : Cadre Général, Fédération Olympique et Clubs Sportifs

I. Introduction

A. Aperçu du Paysage Sportif Irlandais

Le sport occupe une place prépondérante dans la société irlandaise, agissant comme un vecteur social, culturel et économique majeur.¹ Le paysage sportif se caractérise par une forte adhésion populaire aux jeux gaéliques traditionnels – notamment le football gaélique et le hurling, gérés par la Gaelic Athletic Association (GAA) – qui coexistent avec une passion marquée pour des sports mondiaux tels que le football (soccer), le rugby à XV, l'athlétisme, la natation, le golf et la boxe.¹ En termes de participation, l'exercice physique individuel et la course à pied sont les activités les plus populaires, tandis que le football (soccer) est le sport d'équipe le plus pratiqué par les hommes.¹ La structure sportive irlandaise est duale, combinant un secteur professionnel et de haut niveau axé sur la performance internationale, et un vaste réseau de clubs locaux reposant largement sur l'engagement bénévole, qui constitue la base de la participation communautaire.⁵ Les succès internationaux, notamment en rugby, boxe amateur, golf et sports équestres, sont largement célébrés et contribuent à la fierté nationale.¹

B. Principales Entités Gouvernantes

L'organisation et la gouvernance du sport en Irlande impliquent plusieurs acteurs clés opérant à différents niveaux :

- **L'État** : Représenté principalement par le **Ministère du Tourisme, de la Culture, des Arts, du Gaeltacht, du Sport et des Médias** (Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media), qui définit la politique nationale et alloue les financements publics.⁷
- **Sport Ireland** : L'agence statutaire chargée du développement du sport sous toutes ses formes (participation, haut niveau, éthique, infrastructures) et de la mise en œuvre de la politique gouvernementale.⁸
- **La Fédération Olympique d'Irlande (Olympic Federation of Ireland - OFI)** : Le Comité National Olympique (CNO) responsable de la participation irlandaise aux Jeux Olympiques et de la promotion du Mouvement Olympique.¹⁰
- **Les Fédérations Nationales Sportives (National Governing Bodies - NGBs)** : Les organismes responsables de la gestion et du développement de sports

spécifiques au niveau national, souvent sur une base pan-insulaire.¹⁰

- **Les Partenariats Sportifs Locaux (Local Sports Partnerships - LSPs)** : Des structures opérant au niveau des comtés et des villes pour promouvoir la participation sportive locale.¹⁴
- **Les Clubs Sportifs** : L'unité fondamentale du système sportif irlandais, assurant la participation de masse, l'engagement communautaire et le développement initial des talents, majoritairement grâce au bénévolat.⁶

Ce rapport se concentrera sur une analyse détaillée du rôle, de la structure et du fonctionnement de la Fédération Olympique d'Irlande (OFI) et des clubs sportifs, en les situant dans le cadre plus large de la gouvernance sportive irlandaise.

II. Le Cadre de Gouvernance du Sport en Irlande

A. Le Rôle de l'État

Le gouvernement irlandais, par l'intermédiaire du **Ministère du Tourisme, de la Culture, des Arts, du Gaeltacht, du Sport et des Médias**, joue un rôle central dans l'orientation stratégique et le financement du sport.⁷ Ce département est dirigé par un Ministre principal et souvent soutenu par un Ministre d'État spécifiquement dédié au sport.⁷ Sa fonction principale est d'élaborer et de superviser la politique sportive nationale, dont l'itération actuelle est la **Politique Nationale du Sport 2018-2027**.⁹ Cette politique fixe des objectifs ambitieux en matière de participation sportive (visant 60 % de participation adulte d'ici 2027), de réduction des inégalités (notamment l'écart de participation entre hommes et femmes), de développement du haut niveau et de promotion du bénévolat.¹⁸ L'État assure également le financement public majeur du secteur, principalement via des dotations budgétaires allouées à Sport Ireland, qui est ensuite chargée de les distribuer aux différentes organisations sportives.²⁰ Les investissements publics dans le sport ont connu une croissance significative ces dernières années, reflétant la reconnaissance de sa valeur sociale et sanitaire.²⁴

B. Sport Ireland

Créée le 1er octobre 2015 par la fusion de plusieurs entités préexistantes (Irish Sports Council, National Sports Campus Development Authority, Irish Institute of Sport, Coaching Ireland), **Sport Ireland** est l'agence statutaire unique chargée du développement global du sport en Irlande.⁸ Ses missions couvrent un large spectre :

- **Augmentation de la participation sportive** pour tous les segments de la

population.⁸

- **Soutien au sport de haut niveau**, incluant la préparation des athlètes et le financement des programmes de performance.⁸
- **Lutte contre le dopage** et promotion de l'éthique sportive, y compris la **protection de l'enfance (safeguarding)**.⁸
- **Développement de la formation des entraîneurs (coaching)**.⁸
- **Gestion et développement du Sport Ireland Campus**, un complexe d'installations sportives de classe mondiale.⁸

Sport Ireland est le principal instrument de mise en œuvre de la Politique Nationale du Sport.⁹ Elle agit comme l'agence de financement centrale, canalisant les fonds gouvernementaux vers les NGBs, les LSPs, l'OFI et Paralympics Ireland.⁸ Une fonction cruciale de Sport Ireland est également de superviser et de promouvoir le **Code de Gouvernance pour le Sport**.¹⁷

C. Les Fédérations Nationales Sportives (NGBs)

Les **NGBs** sont les organisations reconnues par Sport Ireland comme responsables de la gouvernance et du développement d'un sport spécifique sur le territoire.¹² Elles établissent les règles de leur discipline, organisent les compétitions nationales, gèrent les équipes nationales et mettent en place des programmes de développement allant de la base au sommet de la pyramide sportive.¹³ La plupart des NGBs majeures, notamment dans les sports gaéliques, le rugby ou le hockey, opèrent sur une base pan-insulaire, couvrant à la fois la République d'Irlande et l'Irlande du Nord.¹⁰ Elles entretiennent une relation étroite avec Sport Ireland, étant les principales bénéficiaires des financements publics (financements de base et financements pour le haut niveau) et étant soumises à l'obligation d'adopter le Code de Gouvernance pour le Sport.¹³

D. Les Partenariats Sportifs Locaux (LSPs)

Le réseau des 29 **LSPs** constitue un maillon essentiel de la politique sportive irlandaise au niveau local (comtés et villes).¹⁴ Leur mission principale est d'accroître la participation à l'activité physique et sportive au sein de leur communauté, en ciblant particulièrement les groupes sous-représentés (personnes âgées, personnes en situation de handicap, femmes et filles, minorités ethniques, personnes issues de milieux socio-économiques défavorisés).¹⁴ Pour ce faire, les LSPs travaillent en étroite collaboration avec les clubs sportifs locaux, les écoles, les autorités locales et d'autres organisations communautaires. Leurs actions incluent le soutien au

développement des clubs, l'organisation de programmes d'activités spécifiques, la formation de bénévoles et d'entraîneurs, et la diffusion d'informations sur les opportunités sportives locales.¹⁴ Ils sont financés par Sport Ireland (financements de base et financements de programmes) et sont souvent intégrés structurellement aux autorités locales (conseils de comté ou de ville).¹⁴

E. Le Code de Gouvernance pour le Sport

Adopté par Sport Ireland en 2019, après avoir repris le flambeau d'une initiative du secteur associatif (le Code CVC lancé en 2012), le **Code de Gouvernance pour le Sport** vise à établir des normes de bonne gouvernance pour les organisations sportives en Irlande.¹⁷ Il s'articule autour de principes clés tels que le leadership efficace du conseil d'administration, l'exercice d'un contrôle approprié, la transparence et la responsabilité, le fonctionnement efficace, et l'intégrité.³⁵

La Politique Nationale du Sport a rendu l'adoption de ce Code obligatoire pour toutes les NGBs et LSPs recevant des fonds publics, avec une échéance initiale fixée à fin 2021.¹⁷ Cette exigence marque une volonté claire de l'État, via Sport Ireland, de professionnaliser les pratiques de gouvernance dans le secteur sportif. Cette démarche vise à assurer une meilleure gestion des fonds publics et à renforcer la confiance des parties prenantes, potentiellement en réponse à des difficultés passées en matière de gouvernance dans certaines organisations sportives.³⁷ L'obligation d'adopter le Code, conditionnée au financement, représente un levier puissant pour imposer ces standards.¹⁷

Bien que le Code s'applique directement aux NGBs et LSPs, ses principes et l'attente générale de bonne gouvernance qu'il instaure influencent inévitablement les clubs sportifs. Les NGBs conformes sont incitées à encourager, voire à exiger, des pratiques similaires de la part de leurs clubs affiliés.³⁹ De plus, les critères d'éligibilité pour certains financements majeurs accessibles aux clubs, comme le Programme de Capital Sportif (SCEP), évaluent souvent la capacité organisationnelle et la planification²⁵, créant ainsi une incitation indirecte pour les clubs à améliorer leur propre structure de gouvernance. Il en résulte un effet de cascade, propageant les standards de bonne gouvernance à travers l'ensemble du système sportif.

III. La Fédération Olympique d'Irlande (OFI)

A. Identité, Mission et Objectifs

La **Fédération Olympique d'Irlande (Olympic Federation of Ireland - OFI)** est le **Comité National Olympique (CNO)** de l'Irlande, reconnu par le Comité International Olympique (CIO) depuis 1922, ainsi que par les Comités Olympiques Européens (COE) et l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO).¹⁰ Son nom actuel date de 2018, succédant à l'Olympic Council of Ireland (1952-2018) et à l'Irish Olympic Council (1920-1952).¹⁰ L'OFI revendique et exerce une compétence sur l'ensemble de l'île d'Irlande pour la plupart des sports olympiques, permettant aux athlètes d'Irlande du Nord de choisir de représenter l'Irlande ou la Grande-Bretagne (Team GB), conformément à un accord avec le British Olympic Association (BOA).¹⁰

La **mission officielle** de l'OFI est de *"Gérer et améliorer la performance de Team Ireland aux Jeux Olympiques tout en développant le Mouvement Olympique en Irlande"*.¹⁰ Cette mission se décline à travers son **Plan Stratégique 2018-2024**, qui repose sur cinq piliers fondamentaux⁴³ :

1. **Mettre les Athlètes en Premier (Putting Athletes First).**
2. **Permettre la Performance (Enabling Performance).**
3. **Inspirer l'Irlande (Inspiring Ireland).**
4. **Financer pour la Croissance et la Mission (Financing for Growth and Purpose).**
5. **Opérer selon les plus hauts standards (Operating to the highest standards).**

L'objectif principal est de préparer au mieux les délégations irlandaises (Team Ireland) pour les Jeux Olympiques d'été, d'hiver, les Jeux Olympiques de la Jeunesse (JOJ) et les Jeux Européens, en visant une amélioration continue des performances.⁴⁷ Parallèlement, la Commission des Athlètes de l'OFI a défini sa propre stratégie (2022-2024) axée sur le Bien-être, la Voix, l'Impact et l'Esprit des athlètes.⁴⁹

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance de l'OFI est assurée par un **Comité Exécutif (Executive Committee)**, qui fonctionne comme un Conseil d'Administration bénévole.⁴⁸ En 2023, ce comité comprenait 14 membres, respectant l'équilibre des genres avec 43 % de femmes.⁵⁰ Sa composition inclut des rôles clés : Président(e), Premier Vice-Président, Second Vice-Président, Secrétaire Général(e) Honoraire, ainsi que des membres ordinaires élus par les fédérations membres, des membres indépendants nommés pour leur expertise externe, et le/la Président(e) de la Commission des Athlètes (membre ex-officio).⁵⁰

Tableau 1 : Comité Exécutif de l'OFI (Composition en 2023)

Rôle	Membre	Note
Présidente	Sarah Keane	50
Premier Vice-Président	Colm Barrington	50
Second Vice-Président	Robert Norwood	50
Secrétaire Générale Honoraire	Sarah O'Shea	50
Membre	Georgina Drumm	50
Membre	Ciaran Gallagher	50
Membre (Indépendante)	Sarah Hawkshaw	50
Membre	Linda Morgan	50
Membre	Moirá Aston	50
Membre	Patrick John Nolan	50
Membre	Michelle Carpenter	50
Président, Commission des Athlètes	Shane O'Connor	Membre ex-officio ⁵⁰

Membre (Indépendant)	Nigel Cowman	50
Membre	Lochlann Walsh	50

Source : *Rapport Annuel OFI 2023*⁵⁰

La direction exécutive est assurée par le **Directeur Général (Chief Executive Officer - CEO)**, Peter Sherrard (en 2023), qui est responsable de la gestion quotidienne de l'organisation.³⁰ La fonction de Président(e), occupée par Sarah Keane (en 2023), est honorifique, conformément à la Charte Olympique.¹⁰

Plusieurs **comités permanents** soutiennent le travail du Comité Exécutif⁵⁰ :

- **Comité d'Audit et des Risques** : Présidé par un membre indépendant, il supervise les finances, les contrôles internes et la gestion des risques.
- **Comité des Ressources Humaines et de la Rémunération** : Présidé par la Présidente de l'OFI, il traite des politiques RH et de la rémunération des dirigeants.
- **Comité de Gouvernance** : Présidé par la Secrétaire Générale Honoraire, il veille à la conformité avec les codes et les bonnes pratiques de gouvernance.

D'autres comités jouent un rôle important :

- **Commission des Athlètes** : Éluë par les athlètes, elle assure leur représentation et leur voix au sein de l'OFI. Son président siège au Comité Exécutif.⁴⁹ Une nouvelle commission a été élue pour le cycle 2025-2028.⁵³
- **Commission pour l'Égalité des Genres** : Travaille à promouvoir la parité hommes-femmes dans le sport olympique irlandais.⁵⁰
- **Comité des Fédérations Nationales Membres** : Sert de plateforme de dialogue et de collaboration entre l'OFI et les NGBs.⁵⁰

La structure de gouvernance actuelle de l'OFI est le résultat de réformes importantes entreprises après les controverses des Jeux de Rio en 2016.³⁸ Ces réformes, incluant l'introduction de limites de mandats, la restructuration du Comité Exécutif et l'intégration de membres indépendants, visaient à aligner l'organisation sur les meilleures pratiques internationales (exigences du CIO⁵¹) et nationales (adoption du Code de Gouvernance⁵¹). L'objectif était de renforcer la transparence, la responsabilité et de placer les athlètes au cœur des préoccupations ("Athletes First"⁴³), restaurant ainsi la confiance après une période difficile.³⁸ La présence de

membres indépendants au sein du Comité Exécutif et des comités clés comme l'Audit et les RH ⁵⁰, ainsi que le rôle renforcé de la Commission des Athlètes ⁴⁹, témoignent de cette volonté de modernisation et de crédibilité accrue.

C. Relations avec les Parties Prenantes

L'OFI évolue au sein d'un écosystème complexe et entretient des relations clés avec diverses parties prenantes :

- **Gouvernement Irlandais / Ministère des Sports** : La relation est essentielle pour l'alignement politique et le financement public, principalement via Sport Ireland. Des interactions directes avec les Ministres ont lieu pour les annonces de soutien et les événements majeurs.²⁰
- **Sport Ireland** : C'est le partenaire le plus crucial. Sport Ireland fournit une part substantielle du financement de l'OFI (fonds de base, soutien au haut niveau, contributions spécifiques aux Jeux), donne accès aux services de l'Institut Sport Ireland (soutien à la performance, science du sport, médecine) et aux installations du Campus Sport Ireland (où l'OFI a d'ailleurs relocalisé ses bureaux).¹³ Les stratégies de haut niveau sont développées en concertation.
- **Fédérations Nationales (NGBs)** : Les NGBs sont les membres de l'OFI. L'OFI collabore étroitement avec elles pour identifier, préparer et sélectionner les athlètes et les équipes pour les Jeux.⁴⁷ L'OFI canalise également des fonds vers les NGBs et leurs athlètes via des financements discrétionnaires et les bourses de la Solidarité Olympique.⁵⁵ Le Comité des NGBs Membres assure une liaison formelle.⁵⁰
- **Athlètes** : Ils sont au centre de la stratégie de l'OFI ("Athletes First").⁴³ La Commission des Athlètes garantit leur représentation.⁴⁹ L'OFI leur apporte un soutien direct via des bourses ⁵⁵, des fonds discrétionnaires (fonds "Make a Difference") ⁴⁹, un accès au soutien à la performance de l'Institut Sport Ireland ³¹ et des programmes de bien-être.⁴⁹
- **Sponsors et Partenaires Commerciaux** : Leur importance est croissante pour diversifier les revenus et financer des initiatives.⁵⁰ L'OFI recherche des partenariats "authentiques et impactants", alignés sur ses valeurs.⁵⁸ Des entreprises comme PTSB et Allianz sont des partenaires visibles.²⁹ La liste des partenaires figure dans les rapports annuels.⁴⁸
- **Organismes Internationaux (CIO, COE, ACNO)** : L'OFI opère dans le cadre de la Charte Olympique et des règles de ces organismes, dont elle reçoit également des financements significatifs (Solidarité Olympique).⁵⁰

La capacité de l'OFI à remplir sa mission dépend fortement de sa faculté à gérer efficacement ces relations interdépendantes. La collaboration avec Sport Ireland est vitale pour les ressources financières et les services de performance ²⁰, tandis que les NGBs sont la source des athlètes et le relais opérationnel sur le terrain.⁴⁷ L'OFI doit constamment équilibrer les attentes du gouvernement (alignement politique ²¹), les besoins des athlètes (soutien, bien-être ⁴⁹), les priorités des NGBs et les exigences des partenaires commerciaux ⁵⁸, ce qui requiert une gestion fine et stratégique de ses parties prenantes.

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique de l'OFI repose sur plusieurs sources de revenus, comme l'illustre son rapport annuel 2023 ⁵⁰ :

- **Subventions de Sport Ireland** : Constituent la source de financement public national la plus importante, couvrant les opérations de base, le soutien au haut niveau et les coûts liés à la participation aux Jeux.²⁰ En 2023, elles représentaient 33 % des revenus.
- **Financements du CIO / Solidarité Olympique / COE / ACNO** : Une part significative des revenus provient des instances olympiques internationales. Cela inclut les programmes de la Solidarité Olympique (bourses pour athlètes, soutien aux CNO) et d'autres contributions.⁵⁰ En 2023, cette source représentait 23 % des revenus.
- **Sponsoring Commercial et Collecte de Fonds** : Les revenus issus des partenariats avec des entreprises privées et des activités de collecte de fonds (comme le tournoi de golf annuel) sont devenus une composante majeure du budget.⁵⁰ En 2023, les revenus commerciaux comptaient pour 23 %, auxquels s'ajoutaient 8 % d'autres revenus (incluant probablement la collecte de fonds).
- **Autres Revenus** : Catégorie résiduelle pour diverses autres sources.⁵⁰

Tableau 2 : Répartition des Sources de Financement de l'OFI (2023)

Source de Financement	Pourcentage du Revenu Total	Note
Subventions de Sport Ireland	33 %	Financement public national ⁵⁰

CIO / Solidarité Olympique / COE / ACNO	23 %	Financement du Mouvement Olympique International ⁵⁰
Sponsoring Commercial	23 %	Partenariats avec des entreprises privées ⁵⁰
Autres Revenus (incl. Collecte de Fonds)	8 %	Inclut événements de fundraising, etc. ⁵⁰
<i>Revenu Total (pour référence, non spécifié ici)</i>	<i>100 %</i>	<i>Les pourcentages indiquent une diversification notable des revenus.</i>

Source : Calculé à partir des données du Rapport Annuel OFI 2023 ⁵⁰

Ces fonds sont ensuite alloués à différentes activités essentielles :

- **Préparation et Participation aux Jeux** : Couvre les coûts logistiques, de transport, d'hébergement et d'encadrement des délégations irlandaises.²⁰
- **Soutien aux Athlètes** : Financement direct via les bourses de la Solidarité Olympique ⁵⁵ et les fonds discrétionnaires ("Make a Difference Fund") ⁴⁹, ainsi que le financement des services de performance fournis par l'Institut Sport Ireland.³¹
- **Soutien aux NGBs** : Allocation de fonds discrétionnaires pour des projets spécifiques liés à la performance olympique.⁵⁵
- **Coûts Opérationnels** : Salaires du personnel, frais administratifs, gestion des bureaux.¹⁰
- **Développement du Mouvement Olympique** : Financement de programmes éducatifs et de promotion des valeurs olympiques, comme le programme scolaire "Dare to Believe".⁴³

Le modèle financier de l'OFI, bien que reposant sur des piliers stables comme les subventions publiques ⁵⁰ et les fonds du mouvement olympique ⁵⁰, montre une part croissante et stratégiquement vitale des revenus commerciaux et de la collecte de fonds.⁵⁰ Cette diversification apparaît nécessaire pour compléter les financements statutaires et permettre à l'OFI d'offrir des soutiens supplémentaires aux athlètes et aux NGBs, tels que le fonds discrétionnaire "Make a Difference".⁵⁵ La capacité à générer ces revenus additionnels renforce l'autonomie de l'OFI et sa capacité à investir dans des domaines clés comme la science du sport ou le bien-être des

athlètes, au-delà des allocations de base.⁵⁸

IV. Les Clubs Sportifs en Irlande

A. Mission et Objectifs

Les clubs sportifs constituent la cellule de base du sport irlandais et jouent un rôle multifacette essentiel :

- **Participation et Communauté** : Leur objectif premier est d'offrir des opportunités de pratique sportive et d'activité physique accessibles à tous les membres de la communauté locale, quels que soient leur âge ou leur niveau.² Ils sont des lieux de rencontre et de socialisation, contribuant fortement au développement communautaire et à la cohésion sociale.⁶
- **Développement des Compétences et des Talents** : Les clubs assurent l'encadrement technique (coaching) et organisent des entraînements pour permettre aux membres de développer leurs compétences sportives, depuis l'initiation jusqu'à la compétition.³⁷ Ils jouent un rôle clé dans la détection et la formation initiale des jeunes talents.³⁷
- **Santé et Bien-être** : Ils promeuvent activement les bienfaits de l'activité physique pour la santé physique et mentale de leurs membres et de la communauté.⁶
- **Bénévolat et Capital Social** : Le fonctionnement des clubs repose massivement sur l'engagement de bénévoles (dirigeants, entraîneurs, organisateurs). Les clubs sont donc à la fois consommateurs et producteurs de bénévolat, créant des réseaux sociaux denses et renforçant le capital social local.⁵
- **Rôle Culturel (spécifiquement pour la GAA)** : Les clubs de la GAA ont une mission supplémentaire de préservation et de promotion de la culture irlandaise (langue, musique, danse) en parallèle des activités sportives.²

B. Structure de Gouvernance

La grande majorité des clubs sportifs irlandais fonctionnent grâce à une structure de gouvernance bénévole ⁵ :

- **Comité de Gestion (Committee)** : Le club est dirigé par un comité élu par les membres lors de l'Assemblée Générale Annuelle (AGM). Ce comité est responsable de la gestion des affaires courantes, de la mise en œuvre des politiques et du développement stratégique du club.³⁹
- **Rôles Typiques au sein du Comité** : La composition exacte varie, mais certains

rôles sont quasi systématiquement présents :

Tableau 3 : Rôles et Responsabilités Communs au sein d'un Comité de Club Sportif Irlandais

Rôle	Responsabilités Clés	Références Principales
Président(e)	Diriger le comité, présider les réunions, représenter le club, assurer la direction stratégique, maintenir la discipline.	39
Secrétaire	Gérer l'administration générale, la correspondance, les affiliations, l'organisation des réunions (AGM incluse), la prise de notes (minutes). Point de contact principal.	39
Trésorier(ère)	Gérer les finances (collecte des cotisations, paiements, dépôts), tenir les registres comptables, préparer le budget et les comptes annuels, rendre compte de la situation financière.	39
Responsable Enfants	Obligatoire si le club accueille des mineurs (- 18 ans). Assurer la mise en place et le respect des politiques de protection de l'enfance (safeguarding). Point de contact dédié.	34
Autres Rôles Possibles	Vice-Président(e), Chargé(e) de communication (PRO), Coordinateur(trice) des	39

	entraîneurs, Responsable de la collecte de fonds, Managers d'équipes, Responsable des installations, etc.	

Sources : Synthèse des informations issues de ³⁴

- **Constitution et Règlements** : Chaque club opère selon une constitution adoptée par ses membres. Il doit également se conformer aux règlements de sa NGB affiliée et, de plus en plus, aux directives nationales (par exemple, en matière de safeguarding ou de principes de bonne gouvernance promus par Sport Ireland).³⁹
- **Statut Juridique** : Les clubs peuvent adopter différentes formes juridiques : association non incorporée (la plus simple), association incorporée (selon la législation irlandaise sur les associations) ou compagnie limitée par garantie (forme plus structurée, souvent pour les clubs plus grands ou possédant des infrastructures importantes).⁶⁷ *Note : Les références ^{67/67} semblent décrire un contexte australien, mais les principes généraux d'incorporation s'appliquent aussi en Irlande, bien que les détails législatifs diffèrent.*

Cette forte dépendance vis-à-vis des bénévoles pour assurer des fonctions de gouvernance et de gestion parfois complexes ⁶ constitue à la fois une force indéniable du modèle irlandais (faibles coûts, fort ancrage communautaire) et un défi majeur. L'augmentation des exigences en matière de conformité (protection de l'enfance, gouvernance ¹⁷), de gestion financière et administrative pèse lourdement sur ces volontaires, créant des risques d'épuisement, de manque de compétences spécifiques et de difficultés à maintenir les standards requis. Le soutien apporté par les LSPs et les NGBs en matière de formation ¹⁴ est crucial mais peut s'avérer insuffisant face à l'ampleur des tâches.

C. Échelle et Adhésion

- **Nombre de Clubs** : L'Irlande compte un très grand nombre de clubs sportifs. La Fédération du Sport Irlandais (Federation of Irish Sport - FIS), qui représente la majorité des NGBs et LSPs, estime représenter entre 12 000 et 13 000 clubs affiliés à ses membres.¹⁶ Une estimation de 2010 parlait de 12 000 clubs.⁶ La GAA, à elle seule, compte environ 1 700 clubs sur l'île d'Irlande.⁶⁶ D'autres NGBs importantes ont également un nombre significatif de clubs : Golf Ireland (376) ⁷⁰, Athletics Ireland (358) ¹³, Cycling Ireland (465) ¹³, Swim Ireland (168).¹³ Le chiffre

de 12 000 à 13 000 clubs semble une estimation raisonnable de l'ampleur du réseau.

- **Nombre de Membres/Licenciés** : La participation sportive est élevée. Selon l'Irish Sports Monitor (ISM) 2024, **49 % de la population adulte participe à un sport chaque semaine**.⁷¹ L'ISM 2023 indiquait que près de 2 millions d'adultes étaient impliqués régulièrement dans le sport (participation active ou sociale).⁷³ Concernant l'adhésion formelle aux clubs, l'ISM 2024 rapporte que **36 % des adultes sont membres d'un club sportif** ⁷², un chiffre stable par rapport à 2019 (pré-pandémie).³ La GAA revendique environ 700 000 membres individuels sur l'île.⁶⁶ D'autres NGBs comptent des dizaines de milliers de membres (Athletics Ireland : 59 000 ¹³, Cycling Ireland : 25 000 ¹³, Swim Ireland : 18 000 ¹³).
- **Formes d'Adhésion/Participation** : Les clubs offrent diverses modalités d'adhésion :
 - *Adhésion Joueur/Actif* : Pour ceux qui pratiquent activement, souvent avec des tarifs différenciés selon l'âge (jeune, junior, senior, étudiant) ou le niveau.⁷⁵ Dans de nombreux sports, cette adhésion inclut une licence fédérale nécessaire pour la compétition.⁷⁷
 - *Adhésion Sociale/Non-Joueur* : Donne accès aux installations sociales du club (bar, événements) mais pas le droit de jouer. Très courant dans les clubs GAA.⁶⁶
 - *Adhésion Familiale* : Formules groupées pour les membres d'une même famille.⁷⁵
 - *Accès Limité/Pay-per-use* : Formules spécifiques (accès piscine seule, heures creuses, paiement à la séance).⁷⁵
 - *Cotisations (Subscriptions/Fees)* : Le coût annuel varie considérablement : relativement bas pour les clubs de sports collectifs comme la GAA ou le football, il peut être beaucoup plus élevé pour les clubs de golf ou les centres de fitness privés.⁶ Des frais additionnels par match ou activité peuvent s'appliquer.⁶

Malgré des taux de participation et d'adhésion globalement élevés et en augmentation ⁴, l'analyse des données révèle des disparités persistantes. Des écarts significatifs de participation existent en fonction de l'âge (les plus jeunes participent beaucoup plus), du handicap (écart de 22 points en 2024) et du statut socio-économique (écart de 19 points en 2024).⁴ Cela suggère que, bien que le réseau de clubs soit très étendu, l'accès effectif et la participation durable ne sont pas uniformément répartis dans la société irlandaise. Atteindre l'objectif de la politique nationale d'un "sport pour tous" inclusif reste donc un défi majeur, malgré les efforts

ciblés des LSPs et de Sport Ireland.¹⁴

D. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec un large éventail d'acteurs :

- **Fédérations Nationales (NGBs)** : L'affiliation à la NGB compétente est la norme. Elle implique le respect de ses règlements, la participation à ses compétitions et l'accès à ses services de soutien (formation d'entraîneurs, ressources de développement, assurances).³⁴
- **Partenariats Sportifs Locaux (LSPs)** : Les LSPs sont des partenaires clés au niveau local. Ils collaborent avec les clubs pour mettre en œuvre des programmes de participation, offrir des formations (gouvernance, safeguarding, premiers secours), distribuer de petites subventions et coordonner les efforts de développement sportif local.¹⁴
- **Autorités Locales (Conseils de Comté/Ville)** : Une relation essentielle, notamment pour l'accès aux infrastructures publiques (terrains, gymnases) souvent louées ou mises à disposition par les municipalités. Les autorités locales proposent aussi parfois leurs propres programmes de subventions pour les clubs.¹⁹ Elles peuvent également être partenaires dans des projets de développement d'infrastructures financés par le SCEP.⁴¹
- **L'État (via Ministère/Sport Ireland)** : L'interaction est principalement indirecte, via les financements nationaux comme le Programme de Capital Sportif et d'Équipement (SCEP)²⁵, ou les fonds redistribués par les NGBs et LSPs.
- **Écoles et Groupes Communautaires** : Des partenariats peuvent exister pour le partage d'installations, le recrutement de jeunes ou l'organisation d'activités conjointes.¹⁴
- **Sponsors et Entreprises Locales** : Source potentielle de financement via le sponsoring ou des dons.³⁷

E. Modèles Économiques et Sources de Financement

Les clubs sportifs irlandais fonctionnent généralement selon un modèle économique mixte :

- **Revenus Auto-générés** :
 - *Cotisations des Membres (Subscriptions)* : Source de revenus fondamentale pour couvrir les frais de fonctionnement.⁶
 - *Frais d'Activité* : Paiements pour la participation à des entraînements spécifiques, stages, camps de vacances.⁶¹

- *Collecte de Fonds (Fundraising)* : Organisation d'événements (lotos, soirées quiz, courses sponsorisées) pour lever des fonds additionnels.³⁷
- *Revenus Commerciaux* : Exploitation d'un bar ou d'une boutique au sein du club-house, si applicable.⁶
- *Sponsoring Local* : Partenariats financiers avec des entreprises de la communauté.³⁷
- **Financements Publics :**
 - *Sports Capital and Equipment Programme (SCEP)* : Le principal programme de subventions de l'État pour les infrastructures sportives et l'achat d'équipements majeurs non personnels.²⁵ Géré par le Ministère des Sports, il offre des subventions pouvant atteindre 200 000 € pour des projets locaux et 500 000 € pour des projets régionaux, couvrant jusqu'à 95 % des coûts éligibles.⁴⁰ Le programme est très compétitif²⁵ et priorise les projets favorisant la participation, les zones défavorisées, l'égalité hommes-femmes et la durabilité environnementale.²⁵
 - *Subventions des Autorités Locales* : Des aides financières de plus petite taille peuvent être disponibles auprès des conseils de comté ou de ville pour l'achat d'équipement, le financement de programmes, des travaux mineurs ou la formation.⁸⁰ Ces subventions sont souvent gérées en lien avec les LSPs.⁸¹
 - *Autres Subventions* : Des fonds spécifiques peuvent être accessibles via les NGBs, les LSPs (par exemple, issus du Dormant Accounts Fund¹⁵) ou d'autres organismes (ex : fonds PeacePlus en Irlande du Nord et comtés frontaliers⁸⁴).

Ce modèle économique mixte révèle une dualité : les clubs dépendent fortement de leurs revenus propres (cotisations, collecte de fonds) pour assurer leur fonctionnement quotidien⁶, mais sont tributaires des grands programmes de subventions publiques, en particulier le SCEP, pour financer les développements majeurs d'infrastructures.²⁵ Cette dépendance aux subventions, qui sont compétitives et exigent des capacités de montage de dossier et parfois de co-financement²⁵, peut créer des inégalités entre les clubs. Ceux qui disposent de bénévoles compétents en matière de demande de subvention ou d'une meilleure capacité à lever des fonds localement sont potentiellement avantagés, ce qui pourrait entraîner des disparités dans la qualité des installations sportives à travers le pays.

V. Conclusion

A. Synthèse des Rôles et Interconnexions

L'organisation du sport en Irlande repose sur un système multi-acteurs interconnecté. L'État définit la vision et alloue les ressources stratégiques via le Ministère des Sports. Sport Ireland traduit cette vision en actions concrètes, distribue les fonds publics, fixe les standards (notamment de gouvernance et d'éthique) et développe les services de soutien nationaux (Campus, Institut). La Fédération Olympique d'Irlande (OFI) se concentre sur l'excellence olympique et paralympique, en mobilisant des fonds publics, olympiques et commerciaux pour préparer les athlètes d'élite en collaboration avec les NGBs. Les NGBs régissent leurs sports respectifs, des règles de base aux équipes nationales. Les LSPs agissent comme catalyseurs de la participation au niveau local, en lien étroit avec les autorités locales. Enfin, les clubs sportifs forment le tissu fondamental du système, assurant la pratique de masse et l'engagement communautaire, principalement grâce à l'immense contribution des bénévoles et un financement mixte (auto-généré et public).

B. Caractéristiques Clés du Modèle Sportif Irlandais

Plusieurs traits distinctifs émergent de cette analyse :

- Une implication forte et structurée de l'État via une agence dédiée (Sport Ireland) qui centralise le financement et la mise en œuvre de la politique sportive.
- Une dépendance cruciale à l'égard du bénévolat, qui sous-tend le fonctionnement de la vaste majorité des clubs et constitue une valeur économique et sociale considérable.
- Un réseau très dense de clubs offrant une large accessibilité géographique, bien que des défis subsistent en matière d'inclusion de certains groupes démographiques.
- Un recours important à des programmes de subventions compétitifs (notamment le SCEP) pour le développement des infrastructures, complétant les revenus auto-générés par les clubs.
- Une tendance marquée vers la formalisation de la gouvernance et le renforcement des exigences en matière d'éthique et de protection (safeguarding), impulsée par Sport Ireland.
- Un double objectif poursuivi par le système : maximiser la participation populaire tout en visant l'excellence au plus haut niveau international.

C. Implications et Perspectives

- **Durabilité du Modèle Bénévole** : La pression croissante sur les bénévoles (complexité administrative, exigences de conformité, besoin de compétences

spécifiques) soulève des questions sur la soutenabilité à long terme de ce modèle. Le maintien d'un bénévolat dynamique nécessitera des stratégies continues de soutien, de formation et de reconnaissance de la part des NGBs, des LSPs et de Sport Ireland pour éviter l'épuisement et attirer de nouvelles générations de volontaires.

- **Dépendance Financière et Équité** : La forte dépendance de l'OFI et des clubs vis-à-vis des financements publics (cycles budgétaires, subventions compétitives) les rend vulnérables aux fluctuations économiques et aux changements de priorités politiques. Le caractère compétitif des subventions pour les infrastructures (SCEP) pourrait exacerber les inégalités entre les clubs et les régions, nécessitant une vigilance quant à l'équité territoriale et sociale dans l'allocation des ressources pour véritablement atteindre les objectifs d'inclusion de la politique nationale.
- **Mise en Œuvre de la Gouvernance** : L'intégration effective des principes du Code de Gouvernance à tous les échelons, jusqu'aux plus petits clubs bénévoles, représente un défi continu. Il s'agit de trouver un équilibre entre l'amélioration réelle des pratiques et le risque de créer une charge bureaucratique excessive pour des structures aux ressources limitées.
- **Alignement Stratégique** : La réalisation des objectifs ambitieux de la Politique Nationale du Sport (participation, haut niveau, inclusion) dépend de l'alignement et de la collaboration efficace entre tous les acteurs du système. Des mécanismes de coordination et de suivi robustes sont nécessaires pour identifier et combler les éventuels décalages ou frictions entre les niveaux national, local et les différents organismes.
- **Adaptation aux Tendances Futures** : Le secteur sportif irlandais devra s'adapter aux évolutions sociétales majeures : vieillissement de la population, diversité croissante, préoccupations environnementales (le SCEP intègre désormais des critères de durabilité ⁴¹), et évolution des modes de pratique sportive. La flexibilité et la capacité d'innovation de la structure actuelle seront déterminantes pour répondre à ces enjeux futurs.

En conclusion, le système sportif irlandais présente une structure complexe et dynamique, caractérisée par une forte implication de l'État, un réseau de clubs très développé animé par des bénévoles, et une double ambition de participation de masse et de performance d'élite. Si ce modèle a démontré sa capacité à générer une participation élevée et des succès internationaux, sa pérennité et son efficacité future dépendront de sa capacité à soutenir son socle bénévole, à assurer un financement équitable et durable, à approfondir la bonne gouvernance à tous les

niveaux, et à s'adapter aux défis sociétaux émergents.

Sources des citations

1. Sport in Ireland - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Ireland
2. Sport on the island of Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ireland.com/en-us/things-to-do/themes/sport/sport-in-ireland/>
3. IRISH SPORTS MONITOR 2024 / SUMMARY RESEARCH REPORT, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2025-04/ISM%202024%20Summary%20Report.pdf>
4. IRISH SPORTS MONITOR 2023 / SUMMARY RESEARCH REPORT, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2024-05/ISM%202023%20Summary%20Report_0.pdf
5. Full article: Modernising sport governance amid cultural constraints: a case study from Ireland - Taylor & Francis Online, consulté le avril 17, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17430437.2021.1912736>
6. The Importance of volunteers and volunteering in Irish sport - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/news/the-importance-of-volunteers-and-volunteering-in-irish-sport>
7. Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media - Gov.ie, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.ie/en/organisation/departement-of-tourism-culture-arts-gaeltacht-sport-and-media/>
8. Information About the FOI Body - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/about-us/freedom-of-information/information-about-the-foi-body>
9. About Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/about-us>
10. Olympic Federation of Ireland - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Olympic_Federation_of_Ireland
11. Ireland at the Olympics - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Ireland_at_the_Olympics
12. Sport Ireland Code of Governance and Business Conduct, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportirelandcampus.ie/sites/default/files/2021-11/code-of-governance-business-conduct.pdf>
13. Sport Investment 2020, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/2020-01/invest_final.pdf
14. Local Sports Partnerships - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/participation/local-sports-partnerships>
15. Supporting C Clubs and Community Groups - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2020-06/factsheets-2019-lsp-annual-report.pdf>
16. ABOUT - Federation of Irish Sport, consulté le avril 17, 2025,

- <https://www.irishsport.ie/about/>
17. Governance Code for Sport - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/GovernanceCode>
 18. Sport Ireland Statement of Strategy 2023-2027, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2023-09/strategy_FINAL.pdf
 19. Launch of template framework for Local Sports Plans supported by €200k in funding, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/news/launch-of-template-framework-for-local-sports-plans-supported-by-eu200k-in-funding>
 20. Olympic Games – Thursday, 30 May 2024 - Oireachtas, consulté le avril 17, 2025, <https://www.oireachtas.ie/en/debates/question/2024-05-30/44/>
 21. Sport Ireland and Ministers come together with OFI to wish Team Ireland well in Paris Games - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/noc-highlights/sport-ireland-and-ministers-come-together-with-ofi-to-wish-team-ireland-well-in-paris-games/>
 22. Irish government supports biggest ever national team ahead of Paris 2024, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1146438/irish-government-biggest-delagation>
 23. Sport Ireland Annual Report 2023, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2025-03/Sport%20Ireland%20Annual%20Report%202023_1.pdf
 24. Sport Ireland Annual Report 2022, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2024-02/2022-sport-ireland-annual-report.pdf>
 25. Record funding for Sports Equipment announced - gov.ie, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.ie/en/press-release/97c11-record-funding-for-sports-equipment-announced/>
 26. Sport Ireland Paris Cycle Review, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2024-12/Paris%20Cycle%20Review_English%20Version%20Final.pdf
 27. High Performance Sport Investment - 2023, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2023-03/2023%20High%20Performance%20Investment%20Final%20Brochure.pdf>
 28. Sport Ireland takes over Governance Code for sporting organisations - The Wheel, consulté le avril 17, 2025, <https://www.wheel.ie/sites/default/files/media/file-uploads/2019-06/Sport%20Ireland%20Governance%20Code.pdf>
 29. Sport Ireland and Ministers come together with OFI to wish Team Ireland well in Paris Games, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/ofi-sport-ireland-press-conference/>
 30. Our Partners | Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/high-performance/about-us/our-partners>
 31. Statement of Intent 2024-2032 - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025,

https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2024-05/24_03_20%20Institute%20Statement%20of%20Intent%202024%20to%202032%20FINAL.pdf

32. Continued Commitment to Irish Sport by Government Welcomed - Team Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/continued-commitment-to-irish-sport-by-government-welcomed/>
33. Explaining the Local Sports Partnership, consulté le avril 17, 2025, http://www.cavansportspartnership.ie/Default.aspx?StructureID_str=29
34. Roles, Responsibilities and Relationships in Sport National Children's Officer (NCO) Each Governing Body of Sport should appoi - Hockey Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://hockey.ie/wp-content/uploads/2024/04/Roles-Responsibilities-and-Relationships-in-Sport-1.pdf>
35. Governance - Athletics Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.athleticsireland.ie/about/governance/>
36. What is Good Governance? - Sport NI, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportni.net/performance/governance/good-governance/>
37. Sport Governance Guide 2017, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/media/hd3j5u1r/sport-governance-guide-2017-nov-small.pdf>
38. "Rio was our ground zero": Peter Sherrard on how the Olympic Federation of Ireland was rebuilt - The Currency, consulté le avril 17, 2025, <https://thecurrency.news/articles/158201/rio-was-our-ground-zero-peter-sherrard-on-how-the-olympic-federation-of-ireland-was-rebuilt/>
39. Club Governance - Squash Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.squashireland.ie/club-governance/>
40. Sports capital programme - Football Association of Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.fai.ie/run-my-club/fund-my-club/sports-capital-programme/>
41. Sports Capital & Equipment Programme 2023 - Avondhu Blackwater, consulté le avril 17, 2025, <https://www.avondhublackwater.com/sports-capital-equipment-programme-2023/>
42. Olympic Federation of Ireland - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/olympic-federation-of-ireland/16391>
43. National Olympic Academy of Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.eoaolympic.org/members/national-olympic-academy-of-ireland/>
44. Ireland - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/ireland>
45. National Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/National_Olympic_Committee
46. New Look for Olympics in Ireland - Federation of Irish Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.irishsport.ie/new-look-for-olympics-in-ireland/>
47. Olympic Federation of Ireland Strategic Plan 2018 - 2024 - Team ..., consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/olympic-federation-of-ireland-strategic-plan->

[2018-2024-2/](#)

48. OLYMPIC FEDERATION OF IRELAND, consulté le avril 17, 2025, https://olympics.ie/wp-content/uploads/2023/04/Annual-Report-2021_FINAL_For_Publication.pdf
49. Olympic Federation of Ireland Athletes' Commission launches strategy 2022-24 - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/noc-highlights/olympic-federation-of-ireland-athletes-commission-launches-strategy-2022-24/>
50. olympics.ie, consulté le avril 17, 2025, https://olympics.ie/wp-content/uploads/2024/04/Annual-Report-2023_FINAL.pdf
51. Governance - Team Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/about/governance/>
52. Executive Committee - Team Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/about/executive-committee/>
53. ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/>
54. Team Ireland: Home, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/>
55. Performance Projects - Team Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/olympic-performance/performance-projects/>
56. OFI FUNDING ANNOUNCEMENT - Team Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://olympics.ie/ofi-funding-announcement/>
57. Olympic Federation of Ireland has €200,000 fund ready to help Games preparations, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1133351/ofi-ireland-fund-olympics-200000>
58. Olympic Federation of Ireland / Team Ireland - European Sponsorship Association, consulté le avril 17, 2025, <https://sponsorship.org/esa-awards/2025s-rhoty-olympic-federation-of-ireland-team-ireland/>
59. Exploring sport's role in achieving Sustainable Development Goals - Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/news/exploring-sports-role-in-achieving-sustainable-development-goals-13>
60. Exploring the role of sport in historic Irish identity and modern community life, consulté le avril 17, 2025, <https://blog.mitchellscholars.org/2022/03/exploring-the-role-of-sport-in-historic-irish-identity-and-modern-community-life/>
61. Clubs/Teams - Sport Ireland Campus, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportirelandcampus.ie/clubsteams>
62. 2021 - 2028 Strategic Plan - Athletics Ireland, consulté le avril 17, 2025, https://www.athleticsireland.ie/wp-content/uploads/2024/06/AAI_Strategic_Plan_PDF_Final_Copy_15_April_2021.pdf
63. Role Descriptions - Irish Football Association, consulté le avril 17, 2025, <https://www.irishfa.com/media/32472/roles-responsibilities.pdf>
64. Club Roles and Responsibilities, consulté le avril 17, 2025, http://odwyersgaa.com/wp-content/uploads/2018/08/ClubRolesResponsibilities_v1.0.pdf

65. Committee Roles - Hockey Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://hockey.ie/wp-content/uploads/2025/02/Committee-Roles.docx>
66. THE ECONOMIC AND SOCIAL VALUE OF GAELIC GAMES ON THE ISLAND OF IRELAND: SUMMARY REPORT - Gaa.ie, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gaa.ie/api/images/image/upload/prd/u7pv2ymtaggzn6tj9cfe.pdf>
67. Structures | Sport Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/news/structures>
68. Strategic Plan - Federation of Irish Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.irishsport.ie/wp-content/uploads/2024/02/Strategic-Plan-FINAL-ONLINE-6mb-1.pdf>
69. Federation of Irish Sport Launches the National 2023 Volunteers in Sport Awards, Celebrating Unsung Heroes - Athletics Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.athleticsireland.ie/federation-of-irish-sport-launches-the-national-2023-volunteers-in-sport-awards-celebrating-unsung-heroes/>
70. Golf Ireland reports participation and engagement growth in 2024 - Golf Business News, consulté le avril 17, 2025, <https://golfbusinessnews.com/news/growing-the-game/golf-ireland-reports-participation-and-engagement-growth-in-2024/>
71. Sport participation in Ireland hits record high - SportsNation, consulté le avril 17, 2025, <https://sportsnation.uk/sport-participation-in-ireland-hits-record-high/>
72. Sport Ireland Sports Monitor Reveals Positive Moves on Participation - Sport for Business, consulté le avril 17, 2025, <https://sportforbusiness.com/sport-ireland-sports-monitor-reveals-positive-moves-on-participation/>
73. IRISH SPORTS MONITOR 2023 / ANNUAL RESEARCH REPORT, consulté le avril 17, 2025, https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2024-05/ISM%202023%20Annual%20Report_0.pdf
74. 4: What Sports Do People Attend in Ireland? (Base=46 per cent of sample... - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/figure/What-Sports-Do-People-Attend-in-Ireland-Base46-per-cent-of-sample-who-attended-a_fig3_5019291
75. Membership Options - Sport Ireland Campus Fitness, consulté le avril 17, 2025, <https://www.campusfitness.ie/membership-options>
76. Membership - SportsCo, consulté le avril 17, 2025, <https://sportsco.ie/about/membership/>
77. Membership - Cycling Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.cyclingireland.ie/get-involved/membership/>
78. SOCIAL AND ECONOMIC VALUE OF SPORT IN IRELAND - Research Repository UCD, consulté le avril 17, 2025, <https://researchrepository.ucd.ie/rest/bitstreams/14925/retrieve>
79. 2022 Irish Sports Monitor (ISM) Report, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2023-08/2022%20ISM%20Full%20Report%20200829.pdf>
80. Cork City Council's 2025 Sports Capital Grants Scheme Announced, consulté le

- avril 17, 2025, <https://www.corkcity.ie/en/council-services/news-room/latest-news/cork-city-councils-2025-sports-capital-grants-scheme-announced/>
81. Sports Development Grants - SDCC - South Dublin County Council, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sdcc.ie/en/services/community/funding-and-support/sports-development-grants/>
82. Sports Capital Programme, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportscapitalprogramme.ie/>
83. 2023 Sports Capital and Equipment Programme Unveiled - Golf Ireland, consulté le avril 17, 2025, <https://www.golfireland.ie/news-detail?newsarticleid=994&tags=News>
84. Funding - Northern Ireland Sports Forum, consulté le avril 17, 2025, <https://www.nisf.net/funding/>
85. Sport Clubs - Trinity College Dublin, consulté le avril 17, 2025, <https://www.tcd.ie/sport/student-sport/sport-clubs/>



Sporty Peppers

Jeux vidéo en mouvement sur smartphone ou ordinateur apportant fun, bien-être et sport.

[En savoir plus](#) →



Sportyneo

Rend les cotisations sportives accessibles avec paiement fractionné, assurances et réductions chez plus de 200 enseignes.

[En savoir plus](#) →



Stadify

Plateforme immersive pour vivre les événements sportifs en live via la réalité virtuelle.

[En savoir plus](#) →



Stadium Traveller

Plateforme dédiée aux stades pour l'entraide des fans et l'optimisation de la fan experience.

[En savoir plus](#) →



StadiumGO

Plateforme de covoiturage dédiée aux événements sportifs.

[En savoir plus](#) →



Strivee

Plateforme dédiée aux coachs sportifs et aux propriétaires de salles de sport.

[En savoir plus](#) →



Surlo

Application mobile pour tracker les sports nautiques et se mesurer à la communauté sur divers défis.

[En savoir plus](#) →



Swishlive

Permet aux clubs de sport de diffuser leurs matchs en direct avec un smartphone, une caméra classique ou la caméra IA Swili.

[En savoir plus](#) →



T24

Réinvente le triathlon avec une vision axée sur le partage, l'émotion et l'utilisation de data pour mieux performer.

[En savoir plus](#) →



Tailor

Plateformes digitales gamifiées pour engager les fans dans le sport et l'entertainment.

[En savoir plus](#) →



TeamPulse

Application de gestion d'équipes et de club pour simplifier la vie des joueurs, des entraîneurs et des membres du bureau.

[En savoir plus](#) →



Tennisngo

Communauté d'entraînement dédiée au tennis qui réunit tous les acteurs pour jouer, progresser et partager.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Italie : Analyse du CONI et des Clubs Sportifs

Introduction

Le sport occupe une place significative dans la société italienne, non seulement comme vecteur de passion et d'identité nationale, mais aussi comme un secteur économique et social complexe. Son organisation repose sur une structure hiérarchisée et multifacette, impliquant des acteurs publics et privés aux rôles distincts mais interdépendants. Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive et experte de l'organisation du sport en Italie, en se concentrant sur les deux piliers fondamentaux : le Comité National Olympique Italien (CONI), en tant qu'organe faîtier, et les clubs sportifs, unités opérationnelles essentielles tant au niveau amateur que professionnel.

L'objectif est de détailler la structure, les missions, la gouvernance, les relations avec les parties prenantes et les modèles économiques de ces entités clés. Une attention particulière sera portée au rôle du CONI en tant qu'autorité suprême du sport national, à ses interactions avec l'État italien et les instances internationales, ainsi qu'à l'impact des réformes récentes, notamment la création de la société "Sport e Salute S.p.A." qui a redéfini les mécanismes de financement public du sport.¹ Parallèlement, le rapport explorera l'univers diversifié des clubs sportifs, depuis les associations sportives dilettantistiques (ASD) ancrées dans le tissu local jusqu'aux sociétés sportives professionnelles (principalement dans le football), en examinant leurs formes juridiques, leurs objectifs variés (compétitifs, formatifs, sociaux), leur gouvernance, leurs liens avec les collectivités territoriales et l'État, et leurs modes de financement distincts. Cette analyse prendra en compte le cadre législatif évolutif, incluant la "Riforma dello Sport" impactant le statut et la gestion des ASD et Società Sportive Dilettantistiche (SSD).³

I. L'Organisation Générale du Sport en Italie

A. Cadre institutionnel et hiérarchie

L'architecture du sport italien est caractérisée par une pluralité d'acteurs aux compétences définies, opérant sous l'égide du Comité National Olympique Italien (CONI) et sous la supervision de l'État.

- **Le CONI comme Organe Faîtier:** Le CONI est l'autorité suprême régissant le

sport en Italie. Reconnu comme un "Ente di diritto pubblico" (entité de droit public) par le décret législatif 242/1999 et ses modifications ultérieures ⁶, il est placé sous la vigilance de la Présidence du Conseil des Ministres.⁶ Fondé en 1914 ¹, le CONI agit en tant que confédération des Fédérations Sportives Nationales (FSN) et des Disciplines Sportives Associées (DSA).⁸ Bien que soumis à la supervision étatique, le CONI doit opérer avec une autonomie garantie vis-à-vis des ingérences politiques, conformément aux principes de la Charte Olympique et du Comité International Olympique (CIO).¹

- **Le Rôle de l'État (Gouvernement / Dipartimento per lo Sport):** La supervision étatique est exercée par la Présidence du Conseil des Ministres, souvent via un Ministre délégué ou le Dipartimento per lo Sport.⁶ Cette tutelle ("vigilanza") implique un contrôle de légalité et, dans certains cas, de mérite sur les activités du CONI.⁶ Les pouvoirs de l'État incluent l'approbation des modifications statutaires (dans un délai de 60 jours), l'approbation des budgets prévisionnels et des comptes annuels (en concertation avec le Ministère de l'Économie et des Finances - MEF), la nomination de certains membres du Collège des Réviseurs des Comptes, la fixation par décret des indemnités des organes du CONI, et l'approbation (sous 20 jours) des délibérations des organes du CONI.⁶ L'État détient également des pouvoirs d'intervention significatifs, comme la révocation du Président ou la dissolution de la Junte Nationale, avec la possibilité de nommer un commissaire extraordinaire.⁶ Cette structure établit une dualité : une supervision publique nécessaire pour un organisme de droit public gérant des fonds et des intérêts nationaux, mais tempérée par l'exigence d'autonomie sportive dictée par le mouvement olympique international.¹
- **Sport e Salute S.p.A.:** La réforme introduite par la loi de finances 2019 (L. 145/2018) a profondément modifié le paysage financier du sport italien en créant "Sport e Salute S.p.A." (anciennement CONI Servizi S.p.A.).¹ Cette société, détenue par le Ministère de l'Économie et des Finances et agissant comme une entité *in house* de la Présidence du Conseil ¹¹, est désormais le principal canal de distribution du financement public destiné au système sportif.² Le mécanisme prévoit qu'un pourcentage (32%) des recettes fiscales de l'État issues de certains secteurs d'activités sportives (gestion d'installations, clubs, etc.), avec un minimum garanti global de 410 millions d'euros par an, soit alloué conjointement au CONI et à Sport e Salute.² Sur ce montant, le CONI reçoit une part fixe de 45 millions d'euros annuels pour son fonctionnement, ses activités institutionnelles et la préparation olympique.¹² La part restante, substantiellement plus importante (au moins 363 millions d'euros, dont un minimum de 280 millions destinés aux

FSN, DSA, EPS, groupes sportifs militaires, etc.), est gérée et distribuée par Sport e Salute selon les directives gouvernementales.¹¹ Sport e Salute a ainsi repris une fonction historiquement assurée par le CONI (qui gérât par exemple les fonds du Totocalcio¹⁴). Ses activités opérationnelles incluent le financement direct d'organismes sportifs, la promotion du sport de base via des projets spécifiques (ex: "Sport di Tutti"¹⁵), la gestion d'installations sportives, et la mise en œuvre de politiques sportives définies par le gouvernement.¹¹

Ce changement structurel dans le financement public du sport représente une modification significative des dynamiques de pouvoir. Le transfert de la gestion de la majorité des fonds publics vers Sport e Salute, une entité directement liée au gouvernement¹¹, suggère une centralisation accrue du contrôle financier. Bien que le CONI conserve son autorité réglementaire et olympique⁸ et son indépendance statutaire¹, sa dépendance financière vis-à-vis de l'allocation gérée par Sport e Salute et sa perte de levier financier direct sur les fédérations pourraient potentiellement affecter son autonomie pratique et orienter les priorités de financement vers les objectifs politiques gouvernementaux, malgré les garanties légales d'indépendance.² Le décret-loi 5/2021 visait d'ailleurs à clarifier certains aspects organisationnels et fonctionnels découlant de cette nouvelle configuration.²

- **Fédérations Sportives Nationales (FSN) et Disciplines Sportives Associées (DSA):** Les FSN sont les organismes qui régissent une discipline sportive spécifique au niveau national, qu'elle soit olympique ou non.⁷ Les DSA encadrent des disciplines non olympiques.²³ Elles ont généralement le statut d'associations de droit privé à but non lucratif, bien que quelques exceptions historiques (Aero Club d'Italia, Automobile Club d'Italia, Unione Italiana Tiro a Segno) conservent un statut public.²³ Elles sont affiliées au CONI et aux fédérations internationales correspondantes, et opèrent en harmonie avec leurs directives.⁷ Le CONI reconnaît un nombre variable de FSN (entre 45 et 50 selon les sources¹) et de DSA (entre 13 et 19¹). Elles organisent les compétitions, forment les cadres techniques, sélectionnent les équipes nationales et gèrent le développement de leur sport.²⁵
- **Enti di Promozione Sportiva (EPS):** Ces organismes, également reconnus par le CONI (environ 14-15¹), ont pour mission la promotion et l'organisation d'activités physiques et sportives à caractère amateur, récréatif et formatif, souvent à travers un large réseau d'associations sportives dilettantistiques (ASD) affiliées.⁹ Ils jouent un rôle crucial dans le développement du sport pour tous sur l'ensemble du territoire.⁸

- **Associazioni Benemerite (AB):** Il s'agit d'associations nationales reconnues par le CONI pour leurs mérites particuliers et leur contribution significative au sport, souvent dans des domaines culturels, scientifiques ou techniques.⁸ Environ 19 sont reconnues.¹
- **Comitato Italiano Paralimpico (CIP):** Entité autonome de droit public depuis 2017, le CIP est responsable de l'organisation et du développement du sport pour les personnes handicapées en Italie, reconnaissant ses propres fédérations sportives paralympiques (environ 20).¹
- **Istituto per il Credito Sportivo (ICS):** Banque publique spécialisée, l'ICS joue un rôle clé dans le financement des infrastructures sportives et culturelles. Il gère des fonds spécifiques comme le "Fondo di Garanzia" pour garantir les prêts et le "Fondo Contributi negli Interessi" pour subventionner les taux d'intérêt sur les financements destinés aux équipements sportifs.²⁹ Il collabore fréquemment avec Sport e Salute et le CONI pour lancer des initiatives de financement, notamment à destination des collectivités locales et des ASD/SSD.³⁰

Cette structure multi-niveaux (CONI, Département d'État, Sport e Salute, FSN, DSA, EPS, CIP, ICS, Clubs, Collectivités locales) vise une couverture complète du phénomène sportif, de l'élite au sport de masse, et de la réglementation au financement et à la promotion. Cependant, cette complexité institutionnelle peut engendrer des risques de chevauchement de compétences, notamment dans la promotion du sport de base où interviennent à la fois les EPS et Sport e Salute.⁹ Des conflits potentiels de priorités entre le sport de haut niveau (mandat historique du CONI) et le sport pour tous (fortement promu par Sport e Salute et les EPS) peuvent émerger. De plus, la multiplicité des acteurs et des sources de financement (FSN/DSA/EPS, Sport e Salute, ICS, subventions locales/régionales³²) peut rendre la navigation administrative et la recherche de ressources complexes pour les clubs sportifs. La coordination efficace entre ces différentes entités¹⁰ est donc un enjeu majeur pour l'efficacité globale du système sportif italien.

II. Le Comité National Olympique Italien (CONI)

A. Missions, Objectifs et Statut Juridique

Le CONI constitue la clé de voûte de l'organisation sportive en Italie, doté d'un statut juridique spécifique et de missions fondamentales définies par la loi et ses propres statuts.

- **Statut Juridique:** Le CONI est défini comme un "Ente pubblico non economico"

⁸, c'est-à-dire une entité publique ne poursuivant pas de but lucratif économique direct. Son existence et son fonctionnement sont régis par le décret législatif 23 juillet 1999, n. 242, et ses modifications ultérieures.⁶ Il est placé sous la vigilance de la Présidence du Conseil des Ministres.⁶

- **Missions Fondamentales:** Les statuts du CONI ⁸ et la législation ⁶ lui assignent un large éventail de missions :
 - **Organisation et développement du sport national:** Il est chargé d'organiser et de "potentialiser" le sport national, et de promouvoir la plus large diffusion possible de la pratique sportive.⁶
 - **Confédération des FSN et DSA:** Il agit comme l'organe fédérateur des fédérations et disciplines reconnues.⁸
 - **Régulation et gestion:** Il est l'autorité de discipline, de régulation et de gestion des activités sportives nationales.⁸
 - **Promotion des valeurs olympiques:** Il diffuse les principes et valeurs de l'Olympisme (lutte contre la discrimination, la violence, le dopage ; promotion de l'autonomie du sport) et veille au respect de la Charte Olympique.⁸
 - **Coordination et harmonisation:** Il coordonne l'activité sportive nationale et harmonise l'action des FSN.⁷
 - **Reconnaissance du rôle du sport:** Il promeut le sport comme élément essentiel de la formation physique et morale de l'individu et partie intégrante de la culture nationale.⁸
 - **Préparation olympique:** Il assure la préparation des athlètes et l'organisation de la participation italienne aux Jeux Olympiques et autres manifestations internationales majeures.⁸
 - **Développement du sport pour tous et de haut niveau:** Il encourage ces deux dimensions de la pratique sportive.⁸
 - **Lutte contre le dopage:** Il établit les principes de prévention et de répression.⁸ La création de NADO Italia en 2015 ¹ s'inscrit dans ce cadre, bien que gérée comme une entité indépendante.
 - **Intégration sociale:** Il utilise le sport comme outil d'intégration sociale et culturelle.⁸
 - **Établissement de principes normatifs:** Il définit les principes fondamentaux pour la discipline des activités sportives, la protection de la santé des athlètes, la distinction entre amateurisme et professionnalisme, le tesseramento (y compris des mineurs et étrangers), la formation des cadres, la justice sportive, et l'équilibre entre dimensions économique et sociale du sport.⁸

- **Vigilance sur les organismes reconnus:** Il exerce un contrôle sur les FSN, DSA, EPS et AB.⁸
- **Objectifs Stratégiques:** Déoulant de ses missions, les objectifs du CONI s'articulent autour de la promotion des valeurs olympiques, de l'augmentation de la participation sportive à tous les niveaux, de la recherche de l'excellence et des succès internationaux, de la garantie d'un sport éthique et intègre, et de la préservation de son autonomie.⁸ Des collaborations spécifiques, comme celle avec l'ASviS pour le développement durable³⁵ ou avec le MASE pour la soutenabilité environnementale³⁶, montrent une ouverture vers des objectifs sociétaux plus larges, en lien avec les politiques nationales et internationales.³⁷

Le statut juridique du CONI, en tant qu'entité publique sous tutelle étatique⁶ mais tenue par le CIO et ses propres statuts à préserver son autonomie¹, crée une tension inhérente. La supervision gouvernementale assure une redevabilité publique et un alignement potentiel avec les intérêts nationaux, tandis que l'autonomie est essentielle pour sa crédibilité au sein du mouvement sportif international. Les réformes récentes, en particulier le transfert du contrôle financier principal à Sport e Salute², pourraient exacerber cette tension. Bien que le CONI conserve ses fonctions réglementaires et olympiques, la dépendance accrue vis-à-vis d'une entité pilotée par le gouvernement pour le financement du système sportif pourrait influencer indirectement les priorités politiques et l'allocation des ressources, même si l'indépendance formelle du CONI est réaffirmée.²

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance du CONI est structurée autour de plusieurs organes centraux, dont les rôles et la composition sont définis par le décret législatif 242/1999⁷ et le Statut du CONI.⁸ Ces organes fonctionnent sur un cycle de quatre ans (quadriennio olimpico).⁷

- **Organes Principaux:** Les organes clés sont le Conseil National (Consiglio Nazionale), la Junte Nationale (Giunta Nazionale), le Président, le Secrétaire Général (Segretario Generale), et le Collège des Réviseurs des Comptes (Collegio dei Revisori dei Conti).
- **Conseil National (Consiglio Nazionale):**
 - *Composition:* Il s'agit de l'organe le plus représentatif du sport italien. Il est présidé par le Président du CONI et comprend les présidents des FSN, les membres italiens du CIO, des représentants élus des athlètes et des techniciens sportifs (représentant au moins 30% du nombre des présidents

de FSN), ainsi que des représentants des DSA, des EPS, des Associations Bénéfiques (AB) et des structures territoriales du CONI. Une majorité de ses membres votants doit représenter les fédérations de sports olympiques.⁷

- *Fonctions Clés:* En tant qu'organe suprême, il adopte et modifie les statuts du CONI et d'autres actes normatifs fondamentaux. Il élit le Président et les membres de la Junte Nationale. Il établit les principes fondamentaux auxquels doivent se conformer les statuts des FSN, DSA, EPS, AB et des sociétés sportives pour obtenir la reconnaissance à des fins sportives. Il approuve le Code de Justice Sportive, délibère sur la reconnaissance des organismes sportifs (FSN, DSA, EPS, AB), définit les critères de distinction entre activité amateur et professionnelle, et établit les modalités de contrôle du CONI sur ces organismes. Il approuve les orientations générales du budget prévisionnel et approuve le budget consuntivo (compte annuel)⁷, ratifie les variations budgétaires décidées par la Junte, et peut décider du commissariat des FSN/DSA sur proposition de la Junte. Il nomme également les principales figures de la justice sportive (Président et membres du Collège de Garantie du Sport, Procureur Général du Sport) et approuve les règlements clés comme celui de l'organisation territoriale ou de l'administration et comptabilité du CONI.⁷

- **Junte Nationale (Giunta Nazionale):**

- *Composition:* C'est l'organe exécutif. Présidée par le Président du CONI, elle comprend les membres italiens du CIO, dix représentants élus des FSN (dont au moins trois athlètes/techniciens), et des représentants des DSA, EPS, AB et structures territoriales. Les présidents des FSN en exercice ne sont pas éligibles à la Junte. Le Secrétaire Général y participe sans droit de vote. La Junte élit en son sein deux Vice-Présidents, dont un vicaire.¹ Le Président et les membres élus de la Junte sont soumis à une limite de deux mandats consécutifs.⁷
- *Fonctions Clés:* Elle assure la direction, l'exécution et le contrôle de l'activité administrative du CONI. Elle met en œuvre les décisions du Conseil National, prépare les propositions de modification statutaire et les budgets (prévisionnel et consuntivo) à soumettre au Conseil, et approuve les variations budgétaires. Elle exerce le contrôle sur les FSN, DSA et EPS pour les aspects d'intérêt public, et propose leur éventuel commissariat au Conseil National. Elle nomme le Secrétaire Général. Elle approuve, aux fins sportives, les statuts et règlements des FSN, DSA, EPS et AB, en vérifiant leur conformité à la loi et aux principes du CONI. Elle approuve également les

bilans prévisionnels et consuntifs des FSN et DSA.⁸ Elle se prononce sur certains recours (ex: refus d'affiliation), décide des actions en justice, nomme des commissions d'étude, et propose au Conseil National la nomination des membres des organes de justice et l'approbation du Code de comportement sportif.⁸

- **Président:**

- *Élection/Nomination:* Élu par le Conseil National, il est ensuite formellement nommé par Décret du Président de la République.⁸ Le président actuel (depuis plusieurs mandats) est Giovanni Malagò.¹
- *Fonctions Clés:* Il assure la représentation légale du CONI au niveau national et international. Il préside le Conseil et la Junte, veille à l'exécution de leurs délibérations, convoque les réunions (y compris le Conseil électif). Il peut prendre des mesures d'urgence relevant de la compétence de la Junte (soumises à ratification ultérieure). Il transmet les statuts modifiés aux autorités de tutelle pour approbation et nomme les procureurs nationaux du sport sur proposition du Procureur Général.⁷

- **Secrétaire Général:**

- *Nomination:* Nommé par la Junte Nationale sur la base de qualifications techniques et professionnelles adéquates.⁸
- *Fonctions Clés:* Il dirige les services administratifs du CONI selon les orientations de la Junte. Il prépare les projets de budget prévisionnel et consuntivo. Il participe sans droit de vote aux réunions du Conseil et de la Junte, dont il assure le secrétariat et la tenue des procès-verbaux. Il met en œuvre les délibérations des organes directeurs dans son domaine de compétence.⁷

- **Collège des Réviseurs des Comptes (Collegio dei Revisori dei Conti):**

- *Composition/Nomination:* Ses membres sont nommés par décret de la Présidence du Conseil des Ministres, en concertation avec le MEF. L'État y désigne directement des représentants.⁶
- *Fonctions Clés:* Il assure le contrôle de la régularité de la gestion administrative et comptable du CONI.⁸

Le tableau suivant synthétise la structure de gouvernance :

Tableau 1: Principaux Organes de Gouvernance du CONI et Leurs Fonctions

Organe	Base de Composition	Fonctions Principales
Conseil National	Présidé par le Président du CONI. Inclut Présidents FSN, membres CIO italiens, représentants élus Athlètes/Techniciens, représentants DSA, EPS, AB, structures territoriales.	Organe suprême. Adopte/modifie Statuts, élit Président/Junte, fixe principes statutaires FSN/DSA/EPS/AB, approuve budget consuntivo et orientations du preventivo, reconnaît organismes sportifs, définit critères amateur/pro, approuve Code Justice Sportive, nomme organes de justice. ⁷
Junte Nationale	Présidée par le Président du CONI. Inclut membres CIO italiens, 10 représentants FSN (incl. Athlètes/Techniciens), représentants DSA, EPS, AB, structures territoriales. Sec. Gén. (sans vote).	Organe exécutif. Met en œuvre décisions Conseil, prépare budgets, approuve variations budgétaires, contrôle FSN/DSA/EPS, nomme Sec. Gén., approuve statuts FSN/DSA/EPS/AB (fins sportives), approuve bilans FSN/DSA, décide actions justice, propose nominations justice/code conduite. ¹
Président	Élu par le Conseil National, nommé par Décret Président République.	Représentation légale nationale/internationale, préside Conseil/Junte, garantit exécution décisions, convoque réunions, pouvoir d'urgence (ratification), transmet statuts pour approbation. ⁷
Secrétaire Général	Nommé par la Junte Nationale (qualifications professionnelles).	Chef des services administratifs, prépare budgets, secrétaire Conseil/Junte (sans vote),

		met en œuvre délibérations. ⁷
Collège des Réviseurs	Nommé par décret (Présidence Conseil / MEF), inclut membres désignés par l'État.	Contrôle de la régularité de la gestion administrative et comptable. ⁶

C. Relations avec les Parties Prenantes

Le CONI interagit avec un large éventail de parties prenantes nationales et internationales, définissant ainsi son positionnement au sein de l'écosystème sportif et institutionnel.

- **État Italien (Presidenza del Consiglio/Dipartimento per lo Sport):** La relation est formellement définie par la loi comme une tutelle ("vigilanza").⁶ L'État exerce un contrôle sur les actes majeurs du CONI (statuts, budgets, nominations clés) et détient des pouvoirs d'intervention.⁶ En retour, le CONI peut soumettre des propositions législatives ou des observations sur la politique sportive au gouvernement et au Parlement.⁸ Une collaboration existe sur des initiatives spécifiques, comme la mise en œuvre de projets liés au Plan National de Relance et de Résilience (PNRR) ou la promotion de l'égalité des chances.¹⁰
- **Sport e Salute S.p.A.:** Depuis la réforme de 2019, la relation est principalement d'ordre financier. Sport e Salute gère la distribution des fonds publics destinés au sport, tandis que le CONI reçoit sa quote-part annuelle fixe.¹ Le CONI nomme un représentant au conseil d'administration de Sport e Salute pour la gestion d'une partie spécifique des fonds ("gestione separata").⁸ Bien qu'une collaboration opérationnelle soit possible ¹⁰, leurs rôles sont distincts : le CONI conserve la gouvernance et la régulation sportive, tandis que Sport e Salute assure le financement et la mise en œuvre de programmes opérationnels sous directive gouvernementale.
- **Fédérations Sportives Nationales (FSN) & Disciplines Sportives Associées (DSA):** Le CONI est leur confédération.⁸ Il les reconnaît officiellement, approuve leurs statuts (à des fins sportives) et leurs budgets.⁷ Il leur fournit (historiquement directement, maintenant principalement via Sport e Salute) des ressources financières, établit les principes directeurs de leur action, coordonne leurs activités et peut intervenir en cas de graves irrégularités (commissariat).⁷ Les FSN et DSA doivent opérer en conformité avec les directives du CONI et du CIO.⁷
- **Enti di Promozione Sportiva (EPS) & Associazioni Benemerite (AB):** Ces

entités sont également reconnues par le CONI.¹ Elles reçoivent des financements (via Sport e Salute) et sont soumises au contrôle du CONI pour leurs activités sportives et l'utilisation des contributions.⁸

- **Comité International Olympique (CIO):** Le CONI est le représentant officiel du CIO en Italie.¹ Il a la responsabilité de faire respecter la Charte Olympique.⁸ Les membres italiens du CIO siègent de droit au Conseil National et à la Junte Nationale du CONI.⁷ La collaboration porte sur la préparation olympique, la lutte contre le dopage, et la promotion des valeurs olympiques.⁸ Les membres italiens actuels du CIO incluent Giovanni Malagò, Ivo Ferriani et Federica Pellegrini, avec des membres honoraires comme Franco Carraro, Mario Pescante et Manuela Di Centa.¹
- **Clubs Sportifs (ASD/SSD):** La relation est indirecte, passant principalement par l'affiliation des clubs aux FSN, DSA ou EPS. Cependant, le CONI a longtemps géré le Registre National des Associations et Sociétés Sportives Dilettantistiques, essentiel pour la reconnaissance officielle et l'accès aux avantages fiscaux et légaux.⁴⁶ Ce registre est désormais géré par le Département pour le Sport / Sport e Salute (RNASD) ⁴⁹, mais l'affiliation à un organisme reconnu par le CONI reste une condition préalable à l'inscription.⁴⁹ Le CONI recense un nombre très important de sociétés affiliées (entre 95 000 et 120 000 selon les sources et années ⁹).

Tableau 2: Entités Reconnues par le CONI (Nombre approximatif)

Type d'Entité	Nombre Approximatif
Fédérations Sportives Nationales (FSN)	~ 45 - 50
Disciplines Sportives Associées (DSA)	~ 13 - 19
Enti di Promozione Sportiva (EPS)	~ 14 - 15
Associazioni Benemerite (AB)	~ 19

Note: Les chiffres peuvent varier légèrement selon les sources et l'année de référence.

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique du CONI a connu une transformation majeure avec la réforme de 2019, passant d'une gestion directe de certaines sources de revenus à un système basé sur une allocation budgétaire fixe issue d'un fonds public géré par Sport e Salute S.p.A.

- **Sources Historiques:** Pendant de nombreuses années, le financement du CONI et du sport italien a largement reposé sur les revenus générés par les concours de pronostics sportifs, notamment le Totocalcio, dont la gestion lui avait été attribuée dès 1946.¹⁴
- **Financement Actuel (Post-Réforme 2019):**
 - *Contribution de l'État via Sport e Salute:* La source principale et quasi exclusive de financement du CONI est désormais une allocation annuelle fixe de 45 millions d'euros.¹² Cette somme provient du fonds global alimenté par 32% de certaines recettes fiscales du secteur sportif, géré par Sport e Salute S.p.A., avec un plancher annuel garanti de 410 millions d'euros pour l'ensemble CONI + Sport e Salute.² Ces 45 millions sont destinés à couvrir les frais de fonctionnement du CONI, ses activités institutionnelles (régulation, promotion des valeurs, justice sportive, etc.), les coûts liés à la préparation olympique et le soutien à la délégation italienne lors des compétitions internationales.⁸
 - *Autres Sources:* Les statuts mentionnent la possibilité d'autres ressources financières ²⁷, mais celles-ci apparaissent marginales par rapport à la dotation étatique. Il pourrait s'agir de revenus résiduels de services, de partenariats spécifiques ou de contributions internationales (ex: Fonds de Solidarité Olympique du CIO ²⁴), mais le modèle repose essentiellement sur le financement public via Sport e Salute.
- **Processus Budgétaire:** Le cycle budgétaire du CONI suit un processus défini impliquant ses organes internes et la supervision de l'État :
 - *Budget Préventif (Budget / Preventivo):* Élaboré par le Secrétaire Général ⁸, il est délibéré par la Junte Nationale.⁸ Le Conseil National approuve les orientations générales ("indirizzi generali") dans le cadre de ce budget.⁸ Il doit ensuite être approuvé par l'Autorité de tutelle (Présidence du Conseil des Ministres, de concert avec le MEF).⁶ Les budgets prévisionnels sont publiés.⁵³
 - *Budget Consolidé (Compte Annuel / Consuntivo):* Également préparé par le Secrétaire Général ⁸ et délibéré par la Junte Nationale ⁸, il est soumis à l'approbation finale du Conseil National.⁷ Ce compte annuel doit aussi

recevoir l'approbation de l'État.⁶ Les comptes annuels sont publiés.⁵³

- *Variations Budgétaires*: Les modifications en cours d'année sont approuvées par la Junte Nationale et ratifiées par le Conseil National⁸, sous réserve de l'approbation de l'État.⁶
- **Contrôle Financier**: La gestion financière du CONI est soumise à plusieurs niveaux de contrôle :
 - *Interne*: Le Collège des Réviseurs des Comptes assure un contrôle interne de la régularité comptable et financière.⁶
 - *Externe*: La Corte dei Conti (Cour des Comptes italienne) exerce un contrôle externe sur la gestion des entités publiques comme le CONI.³⁴ La supervision étatique inclut l'approbation des budgets.⁶
- **Contrôle sur les Fédérations/DSA**: Bien que le financement principal provienne désormais de Sport e Salute, la Junte Nationale du CONI conserve le pouvoir d'approuver les budgets prévisionnels et les comptes annuels des FSN et des DSA.⁸ Cela maintient un levier de contrôle formel sur la gestion financière de ces organismes.

Cette structure de financement post-réforme place le CONI dans une situation de dépendance financière vis-à-vis de l'allocation gérée par Sport e Salute. Bien qu'il conserve son pouvoir d'approbation budgétaire sur les FSN/DSA⁸, le fait que l'essentiel des fonds distribués à ces dernières transite par Sport e Salute¹² réduit considérablement le levier financier direct du CONI par rapport à l'ère pré-réforme. Son influence repose davantage sur ses pouvoirs réglementaires (reconnaissance, approbation des statuts, définition des principes⁸) et sur l'utilisation de son budget fixe pour ses missions spécifiques (préparation olympique, fonctionnement¹²). Sport e Salute détient désormais les rênes financières pour une grande partie du système, ce qui pourrait potentiellement rendre plus complexe pour le CONI l'exercice de sa fonction de contrôle et d'orientation si les décisions de financement sont principalement alignées sur les priorités de Sport e Salute et du gouvernement.

III. Les Clubs Sportifs en Italie

Les clubs sportifs constituent la base opérationnelle du système sportif italien. Ils présentent une grande diversité en termes de taille, de statut juridique, d'objectifs et de modèles économiques, allant des petites associations locales bénévoles aux grandes entreprises du sport professionnel.

A. Panorama Statistique

Les chiffres disponibles témoignent de l'ampleur et de la vitalité du mouvement sportif associatif et sociétair en Italie.

- **Nombre de Clubs (ASD/SSD):** Les données les plus récentes indiquent l'existence d'environ 112 000 à 115 000 Associations et Sociétés Sportives Dilettantistiques (ASD/SSD) inscrites au Registre National des Activités Sportives Dilettantistiques (RNASD, anciennement Registre CONI).⁵¹ Le rapport CONI pour 2023 fait état de 112 062 entités juridiques distinctes inscrites, marquant une légère baisse par rapport à 2022 (-1,7%).⁵⁵ D'autres sources mentionnent des chiffres variés selon les périmètres (ex: ~95 000 ⁹, ~120 000 ⁵⁰, ~60 000-66 000 affiliées aux FSN/DSA ⁵⁶), mais les chiffres du RNASD sont la référence pour les entités reconnues. Plus de 50 000 de ces entités seraient affiliées exclusivement à des EPS.⁵⁵
- **Nombre de Licenciés/Membres (Tesserati):** Le nombre total de personnes impliquées via un tesseramento (licence/adhésion) auprès d'une FSN, DSA ou d'un EPS est considérable. Les estimations varient mais dépassent régulièrement les 11 millions.¹ Les données pour 2023 indiquent plus de 16 millions de personnes tesserate/iscritte ⁵⁵, un chiffre record en augmentation de 12,6% par rapport à 2022, marquant une forte reprise après la baisse due à la pandémie de COVID-19.⁵¹ Les athlètes licenciés auprès des FSN/DSA étaient près de 5,8 millions en 2023 (+16,3% vs 2022) ⁵⁵, tandis que les pratiquants inscrits via les EPS étaient estimés à environ 8,9 millions.⁵² La participation féminine chez les athlètes FSN/DSA se situe autour de 33% en 2023, en augmentation tendancielle ⁵⁵, contre environ 28% historiquement.⁵⁷ La participation des jeunes (moins de 18 ans) est très importante, représentant environ 56-57% des athlètes FSN/DSA.⁵⁵
- **Opérateurs Sportifs:** Le système sportif repose sur un grand nombre d'opérateurs incluant dirigeants de clubs, techniciens (entraîneurs, instructeurs) et officiels de gara (arbitres, juges). Leur nombre total dépasse le million.⁵² En 2023, les FSN/DSA comptaient environ 1 013 822 opérateurs (dont ~495k dirigeants de société, ~287k techniciens, ~102k officiels de gara).⁵⁵ Les EPS comptaient environ 245 000 dirigeants et 286 000 techniciens.⁵⁵ Le secteur associatif, en particulier, dépend massivement du volontariat ; une source Istat estimait à près de 856 000 le nombre de volontaires dans les organisations sportives à but non lucratif en 2021.⁵⁶
- **Impact Économique:** Le secteur sportif contribue de manière notable à l'économie italienne. Le Rapport Sport 2024 estime la contribution au PIB à environ 1,38% en 2022 (environ 24,7 milliards d'euros), avec un effet multiplicateur estimé à 2,2.²¹ Le secteur emploie directement et indirectement un

nombre significatif de personnes (412 000 unités d'emploi en 2022 selon ⁶¹). Si le sport professionnel, notamment le football de Serie A, génère des revenus importants (des milliards d'euros), il est aussi caractérisé par des coûts élevés et un endettement conséquent.⁶² Le sport amateur, quant à lui, repose sur un modèle économique différent, fortement dépendant des cotisations, des subventions et du bénévolat.⁵⁶

Tableau 3: Statistiques Clés du Sport Organisé en Italie (Données 2023 - Source Principale: CONI ⁵⁵)

Indicateur	Valeur (2023)	Variation vs 2022
Nombre d'ASD/SSD inscrites (RNASD)	112 062	- 1,7%
Nombre total de Tesserati/Iscritti (FSN/DSA/EPS)	16 028 648	+12,6%
Nombre d'Athlètes Tesserati (FSN/DSA)	5 782 831	+16,3%
Nombre de Praticanti Inscrits (EPS - estimation CONI)	~ 8 900 000	NC
Nombre d'Opérateurs Sportifs (FSN/DSA)	10 13 822	+1,0%
Pourcentage Participation Féminine (Athlètes FSN/DSA)	33,1%	+1,8 pp
Pourcentage Participation Jeunes <18 ans (Athlètes FSN/DSA)	56,6%	+1,1 pp

Ces chiffres illustrent l'échelle massive du sport organisé en Italie, qui touche une

part importante de la population. La très grande majorité de cette structure repose sur des clubs amateurs (ASD/SSD), souvent gérés par des bénévoles.⁵⁶ Cette base étendue assure une forte pénétration sociale mais soulève aussi des questions quant à la soutenabilité et à la gouvernance. Ces clubs dépendent typiquement des cotisations ⁶⁴, des subventions locales ⁶⁴ et du travail bénévole ⁵⁶, les rendant vulnérables aux fluctuations économiques, aux changements réglementaires (comme la récente Riforma dello Sport ³) et à la disponibilité des bénévoles. Leur nombre élevé pose également des défis en termes de supervision et de soutien efficaces par les FSN, les EPS, le CONI et Sport e Salute.

B. Formes Juridiques et Reconnaissance ("Titres de participation")

La "Riforma dello Sport", notamment via le décret législatif 36/2021 et ses correctifs ⁴, a redéfini les formes juridiques que peuvent adopter les entités sportives dilettantistiques pour être reconnues par l'ordinamento sportif.

- **Formes Juridiques Principales (Post-Réforme):** Les options admises sont ³:
 - **Associazione Sportiva Dilettantistica (ASD) non riconosciuta:** Forme la plus courante, elle est dépourvue de personnalité juridique et est régie par les articles 36 et suivants du Code Civil italien. La responsabilité patrimoniale peut incomber personnellement à ceux qui agissent en son nom.³
 - **Associazione Sportiva Dilettantistica (ASD) riconosciuta:** Dotée de la personnalité juridique, elle offre une autonomie patrimoniale parfaite (séparation entre le patrimoine de l'association et celui des membres/administrateurs). L'acquisition de la personnalité juridique se fait traditionnellement via une reconnaissance préfectorale ou régionale, mais le D.lgs 39/2021 prévoit une procédure spécifique via le notaire et le RNASD.⁵
 - **Società Sportiva Dilettantistica (SSD):** Peut prendre la forme d'une société de capitaux (S.p.A. - société par actions, ou S.r.l. - société à responsabilité limitée) ou d'une société coopérative. Elles sont régies par le livre V, titres V et VI du Code Civil, mais doivent opérer sans but lucratif principal.³ Le D.lgs 36/2021 introduit une nuance en permettant, pour certaines SSD (hors coopératives à mutualité prévalente), une "lucrativité atténuée" (distribution limitée d'une partie des bénéfices sous conditions strictes).⁵ Les sociétés de personnes (S.n.c., S.a.s.) ont été explicitement exclues par le décret correctif 163/2022.⁴
 - **Enti del Terzo Settore (ETS):** Les organisations déjà constituées comme ETS (ex: Associations de Promotion Sociale - APS, Organisations de Volontariat - ODV, Fondations, Entreprises Sociales) peuvent être reconnues comme

entités sportives dilettantistiques. Pour cela, elles doivent exercer l'organisation et la gestion d'activités sportives dilettantistiques comme activité d'intérêt général principale, être inscrites au Registre Unique National du Tiers Secteur (RUNTS) et également s'inscrire au RNASD.³

- **Reconnaissance et Enregistrement:** Pour faire partie intégrante du système sportif officiel et bénéficier des avantages associés, les clubs doivent suivre deux étapes clés :
 - **Affiliation:** L'adhésion à une FSN, une DSA ou un EPS reconnu par le CONI est indispensable. C'est l'acte par lequel l'organisme sportif reconnaît le club à des fins sportives.⁴⁸
 - **Inscription au RNASD:** Le Registre National des Activités Sportives Dilettantistiques, géré par le Département pour le Sport avec le support technique de Sport e Salute ⁴⁹, est l'enregistrement officiel qui certifie la nature dilettantistique de l'entité. Cette inscription est obligatoire pour accéder aux bénéfices légaux et fiscaux spécifiques au secteur sportif amateur et remplace l'ancien registre tenu par le CONI.⁵ L'inscription requiert la conformité des statuts à des clauses spécifiques.
- **Requis Statutaires Essentiels:** L'acte constitutif et les statuts (qui doivent être écrits ⁵) des ASD et SSD doivent impérativement contenir certaines clauses définies par l'article 7 du D.lgs 36/2021 ⁵:
 - Indication de la finalité sportive et de la nature dilettantistique dans la dénomination.
 - Objet social clair centré sur l'organisation et la gestion d'activités sportives dilettantistiques (y compris formation, didactique, etc.).
 - Désignation du représentant légal.
 - Absence de but lucratif (avec règles strictes sur la non-distribution directe ou indirecte des bénéfices et excédents de gestion, qui doivent être réinvestis dans l'activité ou le patrimoine).
 - Normes d'organisation interne inspirées des principes démocratiques (sauf dérogations possibles pour les SSD selon le Code Civil).
 - Obligation de rédiger des comptes rendus économique-financiers annuels et modalités d'approbation par les organes statutaires.
 - Règles de dissolution et obligation de dévolution du patrimoine résiduel à d'autres entités sportives ou à des fins sportives.

Des exigences supplémentaires peuvent être nécessaires pour bénéficier de régimes fiscaux spécifiques, comme celles de l'article 148 du TUIR (Texte Unique des Impôts sur le Revenu), qui peuvent inclure la forme de l'acte (authentique ou enregistré),

l'intransmissibilité des parts/quotes-parts, ou le principe du vote unique.⁵

Tableau 4: Formes Juridiques Principales des Clubs Sportifs Dilettantistiques (Post-Réforme)

Forme Juridique	Personnalité Juridique	Base Légale Principale	But Lucratif	Registre(s) Requis Obligatoire(s)
ASD non riconosciuta	Non	Code Civil (Art. 36+) / D.lgs 36/2021	Non	RNASD
ASD riconosciuta	Oui	Code Civil / DPR 361/00 / D.lgs 36-39/2021	Non	RNASD (+ Reg. Pers. Giuridiche)
SSD (Société Capitaux / Coopérative)	Oui	Code Civil (Livre V) / D.lgs 36/2021	Non / Limité possible	RNASD (+ Reg. Entreprises)
Enti del Terzo Settore (ETS)	Variable (selon forme)	D.lgs 117/2017 / D.lgs 36/2021	Non	RUNTS + RNASD

L'intégration explicite des ETS dans le paysage sportif³ marque une convergence entre le monde du sport amateur et le cadre plus large du Tiers Secteur italien. Cette ouverture offre des opportunités potentielles, comme l'accès à des financements ou des régimes fiscaux spécifiques au Tiers Secteur.⁷¹ Cependant, elle introduit aussi une complexité administrative et juridique notable.⁴ Les entités souhaitant obtenir ce double statut (sportif dilettantistique et ETS) doivent se conformer à deux ensembles de réglementations distinctes, potentiellement avec des exigences statutaires et de reporting différentes.⁴⁶ Des difficultés d'alignement entre les deux réformes ont été signalées, notamment concernant le fait que ETS est une qualification et non une forme juridique en soi, ou concernant l'applicabilité des règles sportives à certaines formes d'ETS comme les fondations ou les entreprises sociales constituées en sociétés de personnes (ces dernières étant exclues du champ sportif dilettantistique mais admises comme entreprises sociales).⁴ Cela crée des incertitudes et des défis

d'implémentation pour certaines structures.

C. Missions, Objectifs et Rôle Social/Éducatif

Au-delà de la simple pratique sportive, les clubs italiens, en particulier au niveau amateur, assument des missions et poursuivent des objectifs variés, avec une reconnaissance croissante de leur rôle social et éducatif.

- **Missions Principales:**

- *Organisation de l'Activité Sportive:* La mission première est d'organiser les entraînements, la pratique régulière et la participation aux compétitions officielles dans la discipline de leur affiliation (FSN, DSA ou EPS).⁴⁸
- *Formation des Athlètes:* Le développement des compétences sportives, souvent dès le plus jeune âge ("settore giovanile"), est une mission clé, impliquant l'encadrement par des techniciens qualifiés.⁹
- *Promotion de la Pratique Sportive:* Les clubs contribuent à encourager la pratique de leur sport spécifique et, plus largement, de l'activité physique au sein de la population locale.⁹

- **Objectifs:** Les objectifs varient considérablement :

- *Compétition et Performance:* Pour les clubs professionnels et de nombreux clubs amateurs engagés dans les championnats, l'objectif principal est la réussite sportive et l'obtention de résultats.²⁵
- *Développement des Talents:* L'identification et la formation de jeunes talents pour les amener vers le haut niveau est un objectif pour certains clubs, notamment ceux disposant d'écoles de sport reconnues.²⁵
- *Sport de Masse et Loisir:* Pour beaucoup d'ASD et d'affiliés aux EPS, l'objectif est d'offrir des opportunités de pratique sportive récréative et accessible à tous les membres de la communauté.⁹
- *Bien-être et Santé Publique:* Promouvoir l'activité physique comme moyen d'améliorer la santé et le bien-être des participants est un objectif de plus en plus valorisé.¹⁹

- **Rôle Social et Éducatif:** Cette dimension prend une importance croissante, reconnue par les institutions et souvent soutenue par des financements dédiés :

- *Inclusion Sociale:* Le sport est utilisé comme un outil pour intégrer des groupes vulnérables ou marginalisés (personnes en situation de handicap, jeunes en difficulté, migrants, détenus), lutter contre les discriminations et la pauvreté éducative.¹⁸ Des programmes comme "Sport di Tutti - Inclusione" ou "Sport di Tutti - Quartieri" financés par Sport e Salute ciblent spécifiquement ces enjeux.¹⁵

- *Éducation aux Valeurs*: La pratique sportive est vue comme un moyen de transmettre des valeurs fondamentales : respect des règles et des adversaires, fair-play, esprit d'équipe, discipline, persévérance.⁸ Le rôle éducatif de l'entraîneur est souvent souligné.⁷³ Des collaborations avec le milieu scolaire sont fréquentes.⁵⁶
- *Cohésion Communautaire*: Les clubs sportifs, surtout dans les petites localités ou les quartiers, fonctionnent comme des lieux de rencontre, d'agrégation sociale et de renforcement du lien communautaire.¹⁹

L'accent mis sur le mandat social et éducatif des clubs n'est pas seulement rhétorique. Il se traduit par une orientation croissante des financements publics. Les programmes de Sport e Salute conditionnent souvent l'octroi de fonds à la mise en place de projets à forte valeur sociale.¹¹ La convergence avec le Tiers Secteur renforce cette tendance, en liant l'activité sportive dilettantistique à la poursuite de finalités d'"intérêt général".⁴ Même la Constitution italienne reconnaît désormais explicitement la valeur éducative et sociale du sport.²¹ Pour les clubs, en particulier amateurs, cela signifie que la capacité à démontrer un impact social positif devient un facteur de plus en plus déterminant pour leur viabilité économique et l'accès aux ressources. Les objectifs sociaux ne sont plus seulement des externalités positives, mais tendent à s'intégrer au modèle opérationnel des clubs qui cherchent à diversifier leurs sources de financement, en phase avec les attentes sociétales et les politiques publiques européennes.⁷²

D. Gouvernance Interne (Amateur vs. Professionnel)

Les modèles de gouvernance des clubs sportifs italiens diffèrent sensiblement selon qu'ils opèrent dans le secteur amateur (ASD/SSD) ou professionnel, reflétant des objectifs, des contraintes réglementaires et des réalités économiques distincts.

• Modèles Amateurs (ASD/SSD):

- *Structure Typique d'une ASD*: La gouvernance des ASD repose généralement sur les principes du droit associatif. L'organe souverain est l'Assemblée des Sociétaires (Assemblea dei Soci), qui approuve les comptes, élit les dirigeants et prend les décisions stratégiques majeures. La gestion quotidienne est confiée à un Conseil d'Administration (Consiglio Direttivo), élu par l'assemblée et dirigé par un Président, qui est souvent le représentant légal de l'association.⁴⁶ Les statuts doivent garantir des principes démocratiques, comme le principe "un membre, une voix".⁵
- *Structure d'une SSD*: Les SSD adoptent les structures de gouvernance

prévues par le Code Civil pour la forme sociétaire choisie (S.r.l., S.p.A., Coopérative). On retrouve typiquement une Assemblée des associés/actionnaires, un organe d'administration (Conseil d'Administration ou Administrateur Unique) et, selon la taille et la forme, un organe de contrôle (Collège Syndical - Collegio Sindacale - ou Réviseur des comptes - Revisore legale dei conti).⁵ Les exigences démocratiques peuvent être moins strictes que pour les ASD, s'alignant davantage sur le droit des sociétés.⁵

- *Impact de la Riforma dello Sport*: Le D.lgs 36/2021 impose des clauses statutaires précises concernant la gouvernance, la représentation, l'absence de but lucratif, et peut exiger la mise en place d'organes de contrôle internes si certains seuils financiers ou de gestion sont dépassés.⁴

- **Modèles Professionnels (spécifiquement le Football de Serie A):**

- *Structure Juridique et Réglementaire*: Les clubs professionnels, notamment en Serie A, opèrent quasi exclusivement sous forme de sociétés par actions (S.p.A.).⁸⁴ Leur gouvernance est soumise à la fois au droit des sociétés et aux réglementations spécifiques édictées par la Fédération Italienne de Football (FIGC) et la Lega Serie A, incluant des systèmes de licence stricts et des règles de contrôle financier.²⁵
- *Gouvernance Opérationnelle*: La structure typique comprend un Conseil d'Administration (Consiglio di Amministrazione), un Président, et souvent un Directeur Général (Amministratore Delegato ou Direttore Generale) responsable de la gestion exécutive.²⁵ La gouvernance est marquée par la nécessité de concilier les objectifs sportifs à court terme avec des impératifs économiques et financiers considérables.²⁵ L'influence des actionnaires et des propriétaires est prépondérante dans les décisions stratégiques.
- *Parties Prenantes Multiples*: La gouvernance des clubs professionnels est complexifiée par l'interaction avec de nombreuses parties prenantes aux intérêts parfois divergents : propriétaires/investisseurs, direction, ligue professionnelle (Lega Serie A), fédération nationale (FIGC), joueurs et leurs syndicats, agents, sponsors, médias, et supporters.²⁵

- **Différences Clés:**

- *Finalité Lucrative*: Absente ou très encadrée dans le secteur amateur ⁵ ; elle est un objectif (bien que souvent difficile à atteindre durablement) pour les clubs professionnels.²⁵
- *Cadre Réglementaire*: Les clubs amateurs sont principalement régis par le Code Civil, le D.lgs 36/2021, et les règlements du CONI/FSN/EPS. Les clubs professionnels sont soumis à des couches supplémentaires de régulations

émanant des ligues professionnelles, des fédérations nationales et internationales (UEFA), incluant des règles de fair-play financier.²⁵

- *Complexité Organisationnelle*: Généralement plus simple dans les clubs amateurs, souvent basée sur le bénévolat.⁵⁶ Extrêmement complexe dans les clubs professionnels, avec des départements spécialisés (marketing, finance, juridique, technique, médical, etc.) et un personnel nombreux.²⁵
- *Prise de Décision*: Tendant vers des modèles plus participatifs et démocratiques dans les ASD ⁴⁶ ; dominée par la logique actionnariale et managériale dans les clubs professionnels.²⁵

Malgré ces différences, des défis de gouvernance existent à tous les niveaux. Les clubs amateurs, souvent dépendants du bénévolat ⁵⁶, peuvent peiner à maintenir une capacité administrative suffisante pour se conformer à des réglementations en constante évolution (Riforma dello Sport, Tiers Secteur ³) et à garantir l'effectivité des processus démocratiques internes.⁴⁶ Les clubs professionnels, quant à eux, sont soumis à une pression intense pour équilibrer succès sportif immédiat et viabilité financière à long terme ²⁵, gérer les attentes complexes de leurs multiples parties prenantes ⁸⁵, et respecter des contraintes financières strictes, ce qui n'empêche pas des niveaux d'endettement souvent élevés.⁶² La Riforma dello Sport vise à renforcer les standards de gouvernance au niveau amateur ³, tandis que le sport professionnel, notamment le football, est en recherche constante de modèles assurant une meilleure soutenabilité financière.²⁵

E. Processus d'Affiliation et Tesseramento

L'intégration formelle d'un club et de ses membres dans le système sportif italien passe par deux processus administratifs essentiels : l'affiliation (affiliazione) du club à un organisme sportif reconnu, et le tesseramento (licence/adhésion) de ses membres individuels.

- **Affiliation (Affiliazione):**

- *Objectif et Nécessité*: L'affiliation est l'acte par lequel une FSN, une DSA ou un EPS reconnaît une association ou société sportive dilettantistique, vérifie sa conformité aux exigences et l'intègre dans l'ordinamento sportif.⁴⁹ Elle est obligatoire pour qu'un club soit légalement reconnu, puisse participer aux compétitions officielles et bénéficier des avantages liés au statut sportif.⁴⁸
- *Procédure*: Le club doit soumettre une demande à l'organisme sportif de son choix (FSN, DSA ou EPS). Cette demande doit être accompagnée de documents justificatifs : typiquement, l'acte constitutif et les statuts

enregistrés (conformes aux règles du CONI et de la fédération), la liste des membres du conseil d'administration avec leurs documents d'identité et codes fiscaux, la preuve de la disponibilité d'installations sportives adéquates, et le paiement des frais d'affiliation.⁴⁸ L'organisme vérifie la conformité de la demande et des documents avant d'accorder (ou de refuser) l'affiliation.⁸⁸ L'affiliation est généralement valable pour une saison sportive (souvent annuelle) et doit être renouvelée chaque année, impliquant souvent une mise à jour des informations et le paiement d'une cotisation annuelle.⁴⁸

- *Coûts:* Les frais varient selon l'organisme. Il y a souvent une taxe de première affiliation ("buon ingresso" ou "una tantum") et une cotisation annuelle de renouvellement. Par exemple, la Fédération Italienne de Voile (FIV) demandait 250€ de "buon ingresso" + 750€ la première année, puis 250€ pour le renouvellement annuel.⁸⁷ La Fédération Italienne d'Haltérophilie (FIPE) indiquait une cotisation annuelle de 150€.⁸⁹ La Fédération Italienne de Tennis et Padel (FITP) a des tarifs plus complexes incluant des frais de base (ex: 450€/350€ pour le renouvellement) plus des frais par terrain déclaré.⁹¹ Les EPS ont également leurs propres barèmes.

- **Tesseramento (Licence/Adhésion Individuelle):**

- *Définition:* C'est l'enregistrement nominatif des individus (athlètes, dirigeants, techniciens, arbitres, etc.) auprès de l'organisme sportif (FSN/DSA/EPS) via leur club affilié.⁸⁹ Le tesseramento confère le droit de participer aux activités officielles (compétitions, formations), garantit une couverture d'assurance de base, et atteste de l'appartenance au système sportif organisé.⁴⁸
- *Procédure:* La gestion du tesseramento incombe au club affilié, qui collecte les informations nécessaires auprès de ses membres et les transmet à l'organisme d'affiliation, souvent via des plateformes en ligne dédiées.⁸⁸ Le club est responsable de s'assurer que les membres remplissent les conditions requises (ex: certificat médical d'aptitude à la pratique sportive⁸⁹). Le paiement des cotisations individuelles de tesseramento est également géré par le club.
- *Coûts:* Les frais de tesseramento sont annuels et individuels. Ils varient considérablement en fonction de l'organisme d'affiliation, de la discipline sportive, de la catégorie d'âge (souvent des tarifs réduits pour les jeunes, ex: <16 ans, <10 ans), du niveau de pratique (agonistique vs non-agonistique), et du rôle (athlète, dirigeant, technicien).⁹² Quelques exemples (tarifs indicatifs pouvant varier) : FIS (ski) 35€ adulte, 20€ enfant⁹⁴ ; FITP (tennis) de 13€

(non-agoniste jeune) à 60€ (agoniste 1e/2e cat. adulte) ⁹¹ ; FIPSAS (pêche) 30€ adulte, 6€ jeune ⁹² ; CSI Milano (EPS - tarifs très variables par sport, ex: 7-14€ pour beaucoup, mais plus pour arts martiaux ou cyclisme) ⁹⁵ ; Federgolf (adhésion directe possible) 100€ adulte, 20€ jeune ⁹⁶ ; Clubs d'athlétisme (FIDAL) peuvent demander 50-90€ incluant tesseramento fédéral.⁹³

- *Assurance*: Le tesseramento inclut généralement une couverture d'assurance minimale pour les accidents survenus pendant l'activité sportive et la responsabilité civile.⁶⁹ Les garanties et franchises varient. Des assurances complémentaires peuvent être souscrites par les clubs ou individuellement.⁸⁶
- **Lien avec le RNASD**: L'affiliation préalable à un organisme sportif (FSN, DSA, EPS) est une condition sine qua non pour pouvoir demander l'inscription au RNASD.⁴⁹ Souvent, c'est l'organisme d'affiliation lui-même qui transmet la demande d'inscription au RNASD pour le compte du club.⁴⁹ Les données relatives aux tesserati sont également intégrées dans le système RNASD.⁴⁹

Le système d'affiliation et de tesseramento constitue un mécanisme central pour les FSN, DSA et EPS. Il leur permet non seulement d'organiser et de structurer la pratique sportive, mais aussi d'exercer un contrôle réglementaire (respect des statuts, codes éthiques ⁸⁸), de recenser les pratiquants et les structures, et de générer une part significative de leurs revenus via les cotisations perçues.⁸⁷ Pour les clubs, ces processus représentent une charge administrative et financière récurrente, mais indispensable pour opérer dans le cadre officiel et accéder aux compétitions et autres services fédéraux. L'ajout de l'étape d'inscription au RNASD renforce cette structure de conformité liée au statut d'affilié.⁴⁹

F. Relations avec les Parties Prenantes Externes

Les clubs sportifs, qu'ils soient amateurs ou professionnels, interagissent avec un ensemble diversifié de parties prenantes externes qui influencent leur fonctionnement et leur développement.

- **Collectivités Territoriales (Communes, Régions)**: Cette relation est particulièrement cruciale pour les clubs amateurs.
 - *Utilisation des Installations Sportives*: De nombreux clubs amateurs dépendent des installations publiques (gymnases scolaires, terrains municipaux, piscines) pour leurs activités. L'accès et l'utilisation de ces infrastructures sont régis par des conventions ("convenzioni") passées avec les communes ou les provinces, propriétaires des lieux.⁹⁷ Ces conventions définissent les conditions d'utilisation (horaires, tarifs, responsabilités en

matière d'entretien et de charges).⁹⁷ Les municipalités accordent souvent des conditions préférentielles aux associations locales qui mènent des activités d'intérêt social ou pour la jeunesse.⁹⁷ L'utilisation des installations scolaires en dehors des heures de classe est également encadrée par des dispositions spécifiques.⁷⁹

- *Financement et Subventions*: Les communes et les régions constituent une source importante de financement pour les clubs, notamment amateurs. Elles octroient des subventions pour soutenir le fonctionnement général, l'organisation d'événements sportifs, l'achat de matériel, ou la réalisation de projets spécifiques (sport pour les jeunes, inclusion, rénovation d'installations).³² Ces aides sont souvent attribuées via des appels à projets ("bandi") publics.³²
- *Collaboration et Partenariats*: Des collaborations peuvent s'établir entre les clubs et les collectivités locales pour des initiatives conjointes, en particulier dans les domaines éducatif, social ou de promotion de la santé.¹⁸
- **État (Gouvernement Central / Dipartimento per lo Sport)**:
 - *Financements Directs Exceptionnels*: L'État peut intervenir directement pour soutenir les clubs, comme ce fut le cas avec les contributions à fonds perdus versées aux ASD/SSD pendant la crise du COVID-19 pour compenser l'arrêt des activités.¹⁰⁷
 - *Accès aux Fonds Nationaux*: Les clubs peuvent bénéficier de fonds nationaux gérés par le Département pour le Sport ou Sport e Salute, tels que le fonds "Sport e Periferie" destiné à la création ou la rénovation d'installations dans des zones défavorisées.²⁰
 - *Cadre Réglementaire National*: L'activité des clubs est encadrée par la législation nationale sur le sport (y compris la Riforma dello Sport), le droit des associations et des sociétés, la fiscalité des organismes sans but lucratif, et le droit du travail sportif.
- **Fédérations (FSN/DSA) et Enti di Promozione Sportiva (EPS)**: C'est la relation institutionnelle première pour les aspects techniques et sportifs : règles du jeu, organisation des championnats et compétitions, processus d'affiliation et de tesseramento, formation des entraîneurs et des arbitres (voir section III.E). Les FSN/EPS servent aussi d'interlocuteurs pour l'inscription au RNASD.⁴⁹
- **Communautés Locales (Citoyens, Supporters, Familles)**: Les clubs interagissent constamment avec leur environnement local. La communauté fournit les membres, les athlètes, les bénévoles⁵⁶, les spectateurs, et constitue un vivier potentiel de donateurs ou de petits sponsors locaux. L'ancrage et le

soutien de la communauté locale sont essentiels pour la légitimité sociale et la pérennité des clubs, surtout amateurs.¹⁹

La relation entre les clubs sportifs amateurs et les collectivités locales (en particulier les communes) est souvent symbiotique mais peut aussi être source de tensions. Les clubs dépendent fortement de l'accès à des installations publiques abordables et de subventions locales pour survivre et développer leurs activités.³² En retour, les municipalités comptent sur ces associations pour animer le territoire, offrir des loisirs sains à la population, promouvoir la santé et renforcer la cohésion sociale.⁹⁸ Cette interdépendance rend les politiques sportives locales (disponibilité et coût des équipements, critères d'attribution des subventions, conditions des conventions d'utilisation⁹⁷) déterminantes pour la vitalité du sport de base sur un territoire donné. Les contraintes budgétaires des communes et la nécessité d'arbitrer entre les besoins de nombreux clubs et d'autres services publics peuvent complexifier cette relation.

G. Modèles Économiques et Financement (Distinction Amateur/Professionnel)

Les modèles économiques des clubs sportifs italiens varient radicalement entre le secteur amateur (ASD/SSD) et le secteur professionnel, reflétant des échelles d'opération, des sources de revenus et des structures de coûts fondamentalement différentes.

- **Clubs Amateurs (ASD/SSD):** Leur modèle économique repose sur une combinaison de sources de revenus, souvent modestes et nécessitant une gestion prudente.
 - *Sources de Revenus Principales:*
 - **Cotisations des Membres (Quote Associative / Tesseramento):** Les frais payés par les adhérents et les licenciés constituent souvent la base du financement régulier.⁶⁴
 - **Subventions Publiques:** Aides financières provenant des communes, des régions³², de l'État (via le Département pour le Sport ou Sport e Salute, ex: fonds COVID¹⁰⁷, projets sociaux¹⁵) ou parfois de l'Union Européenne. Ces subventions sont fréquemment liées à des projets spécifiques ou couvrent une partie des frais de fonctionnement.⁶⁴
 - **Sponsorisations Locales:** Partenariats avec des entreprises locales en échange de visibilité. Ces revenus peuvent être considérés comme commerciaux et soumis à une fiscalité spécifique, sauf exceptions.⁶⁴
 - **Collecte de Fonds (Fundraising):** Organisation d'événements (loteries,

tombolas ⁶⁶), campagnes de dons, crowdfunding.⁶⁴ Les dons ("erogazioni liberali") bénéficient d'un traitement fiscal favorable pour le donateur et parfois pour l'association.⁶⁶

- **5 per Mille:** Possibilité pour les contribuables d'affecter 0,5% de leur impôt sur le revenu à une ASD éligible (remplissant certains critères, comme avoir un secteur jeunes) lors de leur déclaration fiscale.⁶⁵
- **Revenus Commerciaux Connexes:** Vente de produits dérivés (merchandising), gestion d'un bar lors d'événements, organisation de stages payants. Ces activités doivent rester secondaires par rapport à l'objet sportif principal et sont soumises à la TVA et à l'impôt sur les sociétés, potentiellement sous un régime fiscal simplifié comme la loi 398/1991 si les seuils de revenus commerciaux ne sont pas dépassés.⁶⁴
- **Financement par Crédit:** Possibilité d'obtenir des prêts bancaires ou via l'Istituto per il Credito Sportivo (ICS), souvent pour financer des travaux sur les installations ou l'achat d'équipements. Des garanties publiques ou des bonifications d'intérêts peuvent être disponibles.²⁹
- *Structure des Coûts:* Les principales dépenses concernent la location ou l'entretien des installations, l'achat de matériel sportif, les frais d'affiliation et de tesseramento, les assurances, les coûts énergétiques (utilities), les frais de déplacement, les indemnités (souvent forfaitaires ou sous des régimes spécifiques post-réforme) versées aux entraîneurs et collaborateurs sportifs, et les frais administratifs.⁶⁵ La forte implication du bénévolat ⁵⁶ permet de limiter considérablement les coûts de personnel.
- **Clubs Professionnels (spécifiquement le Football de Serie A):** Leur modèle économique est celui d'une entreprise de spectacle sportif, avec des flux financiers beaucoup plus importants et complexes.
 - *Sources de Revenus Principales:*
 - **Droits de Diffusion TV:** C'est la source de revenus la plus importante pour la majorité des clubs de Serie A.¹¹¹ Les droits nationaux (actuellement environ 900 millions €/an via DAZN et Sky ¹¹²) et internationaux (environ 200-240 millions €/an ¹¹³) sont vendus collectivement par la Lega Serie A et répartis entre les clubs selon une clé complexe (part égale, résultats sportifs passés et récents, audience télévisée, etc. ¹¹⁵). Il existe un écart très important avec les revenus TV de la Premier League anglaise, surtout à l'international.⁶²
 - **Sponsorisations et Revenus Commerciaux:** Contrats majeurs avec des sponsors maillot, équipementiers, partenaires officiels, naming du stade,

etc..⁸⁴ Ce secteur a été affecté par l'interdiction de la publicité pour les jeux d'argent ("Decreto Dignità").¹²¹

- **Recettes "Match Day" (Billetterie):** Vente de billets à l'unité, abonnements saisonniers, revenus d'hospitalité les jours de match. Leur importance varie selon la capacité et la propriété du stade, et l'affluence. Les revenus des stades en Serie A sont généralement inférieurs à ceux d'autres grands championnats.⁶²
- **Merchandising:** Vente de maillots, écharpes, et autres produits dérivés portant la marque du club.
- **Transferts de Joueurs (Player Trading / Plusvalenze):** Les bénéfices réalisés sur la vente des droits d'enregistrement des joueurs ("cartellini") constituent une source de revenus cruciale, bien que volatile, pour équilibrer les comptes de nombreux clubs italiens.⁸⁴
- **Participations aux Compétitions Européennes (UEFA):** Les primes de participation et de performance, ainsi que la part du "market pool" télévisuel, issues de la Ligue des Champions, de l'Europa League ou de la Conference League, représentent des revenus substantiels pour les clubs qualifiés.¹¹⁵
- *Structure des Coûts:* Les coûts sont dominés par la masse salariale des joueurs et du staff technique, ainsi que par l'amortissement comptable de la valeur d'acquisition des droits des joueurs.²⁵ S'y ajoutent les salaires du personnel administratif, les frais opérationnels, les coûts liés au stade, les commissions d'agents, et les frais financiers liés à l'endettement. Les coûts ont connu une croissance très rapide ces dernières décennies.⁶²

Tableau 5: Sources de Financement Typiques: Clubs Amateurs vs. Professionnels (Serie A)

Source de Financement	Importance Relative - Club Amateur (ASD/SSD)	Importance Relative - Club Professionnel (Serie A)
Cotisations / Tesseramento	Élevée	Faible / Négligeable
Subventions Publiques Locales/Régionales	Moyenne à Élevée	Très Faible / Nulle

Subventions Nationales / Sport e Salute	Faible à Moyenne (selon projets)	Très Faible / Nulle (sauf cas exceptionnels)
Sponsorisations	Faible à Moyenne (surtout locales)	Élevée (nationales/internationales)
Droits TV	Nulle	Très Élevée (principale source)
Billetterie / Recettes Match Day	Faible (sauf événements spéciaux)	Moyenne à Élevée
Merchandising	Très Faible à Faible	Faible à Moyenne
Transferts Joueurs / Plusvalenze	Nulle / Très Faible	Élevée (souvent essentielle pour l'équilibre)
Collecte de Fonds / Dons / 5 per mille	Faible à Moyenne	Très Faible / Nulle
Revenus Compétitions UEFA	Nulle	Variable (Très Élevée si qualifié)
Crédit / Prêts (ex: ICS pour installations)	Faible à Moyenne (pour investissements)	Moyenne (financement opérations / investissements)

La structure financière du football professionnel italien, et de la Serie A en particulier, est fortement dépendante des droits de diffusion télévisée.¹¹¹ Cependant, la valeur de ces droits, bien qu'importante en absolu, reste significativement inférieure à celle de la Premier League anglaise, surtout concernant les droits internationaux.⁶² Ce différentiel limite la capacité financière globale des clubs italiens sur le marché européen et peut accentuer les déséquilibres internes, malgré les mécanismes de redistribution.¹¹⁵ Cette réalité économique contraint souvent les clubs à recourir de manière importante à d'autres sources de revenus plus volatiles, comme les plus-values sur transferts de joueurs ("player trading")⁸⁴, ou à dépendre des

investissements de leurs propriétaires ¹²³, contribuant à une certaine instabilité financière et à des niveaux d'endettement élevés observés dans le championnat.⁶²

H. Obligations de Reporting Financier

Les obligations en matière de présentation des comptes diffèrent également entre les clubs amateurs et professionnels, reflétant la complexité et les enjeux financiers de chaque secteur.

- **Clubs Amateurs (ASD/SSD):**

- *Obligation de Base:* La loi (D.lgs 36/2021) et souvent les statuts imposent la rédaction annuelle d'un "rendiconto economico-finanziario".⁵ Ce document doit être approuvé par l'Assemblée des membres.⁸¹ Cette obligation est souvent une condition pour maintenir le statut dilettantistique et bénéficier des avantages fiscaux associés.⁴⁶
- *Formats Possibles:* Le niveau de détail et le format peuvent varier. Pour les petites entités (avec des revenus annuels inférieurs à un certain seuil, souvent aligné sur celui des ETS, soit 220 000 € ⁸²), un simple "Rendiconto per cassa" (état des encaissements et décaissements) peut suffire.¹¹⁰ Pour les entités plus importantes ou celles qui le choisissent, un bilan plus complet basé sur la compétence économique est requis, incluant un État Patrimonial (Stato Patrimoniale), un Compte de Gestion (Rendiconto Gestionale) et une Relation de Mission (Relazione di Missione).¹¹⁰ Des modèles spécifiques ont été proposés par les instances comptables nationales.¹¹⁰
- *Contenu Typique:* Le Rendiconto retrace les entrées (cotisations, subventions, dons, revenus commerciaux ⁸¹) et les sorties (frais d'installations, matériel, compensations, affiliations, charges ⁸¹). L'État Patrimonial présente l'actif (liquidités, créances, immobilisations) et le passif/fonds propres (dettes, fonds associatifs, résultat de l'exercice).¹¹⁰ La Relation de Mission fournit un contexte qualitatif sur les activités, les membres, la gouvernance et les objectifs.¹¹⁰
- *Reporting Fiscal:* Si le club exerce des activités commerciales, il peut être tenu de déposer des déclarations fiscales (Modello Redditi ENC pour l'impôt sur les sociétés, déclaration IRAP pour l'impôt régional sur les activités productives).⁷⁰ Le régime fiscal simplifié de la loi 398/1991 permet un calcul forfaitaire de l'impôt et de la TVA pour les revenus commerciaux sous certains seuils.⁷⁵ La transmission du modèle EAS peut être requise pour certains avantages fiscaux.⁷⁰

- **Clubs Professionnels (spécifiquement le Football de Serie A):**

- *Obligation Stricte*: En tant que sociétés commerciales (généralement S.p.A.), ils doivent établir des états financiers annuels conformes aux principes comptables italiens (OIC) ou internationaux (IFRS si cotés) et au droit des sociétés.⁸³ Ces comptes sont soumis à un audit légal par des commissaires aux comptes externes.
- *Format Standard*: Les états financiers comprennent l'État Patrimonial (bilan), le Compte de Résultat (Conto Economico), le Tableau des Flux de Trésorerie (Rendiconto Finanziario) et les Notes Annexes (Nota Integrativa) détaillant les méthodes comptables et fournissant des informations complémentaires.²⁵ Ces documents sont publics et déposés au Registre des Entreprises.
- *Contenu Détaillé*: Ils offrent une vue détaillée des revenus (droits TV, commercial, matchday, transferts), des coûts (salaires joueurs, amortissements des droits joueurs, frais opérationnels), des actifs (valeur comptable des joueurs, stade si propriétaire), des passifs (dettes bancaires, dettes transferts) et des capitaux propres.²⁵
- *Contrôles Additionnels*: Ils sont soumis à des contrôles financiers réguliers par les instances dirigeantes du football (FIGC, Lega Serie A) pour l'obtention de la licence de participation aux championnats, ainsi qu'aux règles du fair-play financier de l'UEFA s'ils participent aux compétitions européennes.

On observe une tendance à la formalisation et à la complexification des exigences de reporting financier, même pour les clubs amateurs. La Riforma dello Sport et l'influence croissante des normes comptables du Tiers Secteur¹¹⁰ poussent vers une plus grande transparence et rigueur dans la tenue des comptes des ASD/SSD. L'obligation de produire des "rendiconti" clairs est renforcée⁵, et des formats standardisés sont recommandés.¹¹⁰ La nécessité de distinguer correctement les revenus institutionnels des revenus commerciaux pour des raisons fiscales ajoute une couche de complexité.⁷⁵ Pour les clubs amateurs, souvent gérés par des bénévoles⁵⁶, cette charge administrative croissante peut représenter un défi important, nécessitant une meilleure littératie financière, voire le recours à un soutien professionnel externe (experts-comptables⁸³). L'utilisation d'outils de gestion informatisés devient de plus en plus pertinente.⁶⁵ Le non-respect de ces obligations peut entraîner la perte d'avantages fiscaux ou d'autres sanctions.¹²⁴

IV. Conclusion et Synthèse

L'organisation du sport en Italie se caractérise par une structure duale complexe. Au sommet, le Comité National Olympique Italien (CONI) demeure l'organe de

gouvernance central, garant des principes olympiques et de la régulation sportive nationale, bien que son rôle ait évolué suite à la réforme ayant confié la gestion principale du financement public à la société Sport e Salute S.p.A. À la base, un vaste réseau de plus de 110 000 clubs sportifs, majoritairement des associations (ASD) et sociétés (SSD) dilettantistiques, assure l'ancrage opérationnel et social du sport sur tout le territoire.

Le CONI, entité publique sous tutelle étatique mais tenue à l'autonomie par la Charte Olympique, exerce des fonctions essentielles de représentation internationale, de coordination des fédérations (FSN) et disciplines associées (DSA), d'établissement des principes réglementaires fondamentaux (éthique, anti-dopage, justice sportive, distinction amateur/pro) et de préparation des délégations olympiques. Sa gouvernance, articulée autour du Conseil National et de la Junte Nationale, reflète cette complexité, cherchant un équilibre entre la représentation démocratique du mouvement sportif et l'efficacité exécutive, sous le regard de l'État superviseur. Le déplacement du levier financier principal vers Sport e Salute S.p.A. constitue cependant un changement majeur, recentrant le CONI sur ses missions fondamentales mais réduisant potentiellement son influence directe via les flux financiers.

Les clubs sportifs italiens présentent une hétérogénéité marquée. Le secteur amateur, pilier quantitatif du système avec des millions de licenciés et une forte dépendance au bénévolat, opère sous diverses formes juridiques (ASD, SSD, voire ETS) redéfinies par la récente Riforma dello Sport. Leurs missions dépassent souvent le cadre purement compétitif pour intégrer des dimensions de formation, de promotion de la santé et, de plus en plus, d'inclusion sociale et d'éducation, des rôles activement encouragés et financés par les politiques publiques récentes. Leur modèle économique repose sur une combinaison de cotisations, de subventions (surtout locales), de petites sponsorisations et de collectes de fonds. À l'opposé, les clubs professionnels, incarnés par le football de Serie A, fonctionnent comme des entreprises de spectacle sportif, avec des modèles économiques dominés par les droits TV, les sponsorisations majeures et les transferts de joueurs, mais confrontés à des défis constants de soutenabilité financière face à l'inflation des coûts.

Les réformes récentes – création de Sport e Salute, Riforma dello Sport impactant le travail sportif et le statut des ASD/SSD, convergence avec le Tiers Secteur – ont profondément remodelé le paysage juridique, financier et de gouvernance, particulièrement pour le sport amateur. Elles visent une plus grande

professionnalisation, transparence et reconnaissance du rôle social du sport, mais introduisent aussi de nouvelles complexités administratives et réglementaires.

Les défis majeurs pour le système sportif italien incluent la garantie de la soutenabilité financière à tous les niveaux (des clubs professionnels endettés aux associations amateurs aux ressources limitées), le renforcement des capacités de gouvernance face à une complexité croissante (surtout pour les structures bénévoles), l'amélioration de la coordination entre les multiples acteurs institutionnels (CONI, État, Sport e Salute, Fédérations, Collectivités), et la consolidation du lien entre le sport d'élite et la promotion effective de la pratique sportive pour tous. Le sport italien se trouve ainsi dans une phase dynamique d'adaptation, cherchant à concilier son héritage et ses traditions avec les exigences d'un environnement réglementaire, économique et social en pleine mutation.

Sources des citations

1. Comitato olimpico nazionale italiano - Wikipedia, consulté le avril 16, 2025, https://it.wikipedia.org/wiki/Comitato_olimpico_nazionale_italiano
2. Organizzazione e funzionamento del Comitato olimpico nazionale italiano (CONI) - Camera dei Deputati, consulté le avril 16, 2025, <https://documenti.camera.it/Leg18/Dossier/Pdf/VQ2934.Pdf>
3. Forme giuridiche ammesse per gli enti sportivi dal 1° gennaio 2022 - FISCOeTASSE.com, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fiscoetasse.com/approfondimenti/14104-forme-giuridiche-ammesse-per-gli-enti-sportivi-dal-1-gennaio-2022.html>
4. Gli Enti Sportivi Dilettantistici: Le Forme Giuridiche Ammesse ..., consulté le avril 16, 2025, <https://www.studiopizzano.it/gli-enti-sportivi-dilettantistici-le-forme-giuridiche-ammesse/>
5. Gli enti sportivi dilettantistici - Federnotizie, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federnotizie.it/gli-enti-sportivi-dilettantistici/>
6. Comitato Olimpico Nazionale Italiano ... - Dipartimento per lo Sport, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sport.governo.it/it/attivita-nazionale/vigilanza-sugli-enti-sportivi/comitato-olimpico-nazionale-italiano-coni/>
7. Riordino CONI, consulté le avril 16, 2025, https://leg13.camera.it/_bicamerali/schemidl/990408.htm
8. Statuto Comitato Olimpico Nazionale Italiano - CONI, consulté le avril 16, 2025, https://www.coni.it/images/coni/Statuto_21-11-2023_delibera_n._1745_pubblicazione.pdf
9. CONI-CIP e lo SPORT ITALIANO | Vicenza, consulté le avril 16, 2025, <http://www.istruzionevicenza.it/wordpress/wp-content/uploads/2020/05/CONI-e-SPORT-ITALIANO.pdf>

10. Organizzazione e competenze - Dipartimento per lo Sport -, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sport.governo.it/it/dipartimento/organizzazione-e-competenze/>
11. Dipartimento per lo Sport - La Presidenza del Consiglio dei Ministri, consulté le avril 16, 2025, https://presidenza.governo.it/AmministrazioneTrasparente/ControlliRilievi/RilieviCorteConti/2023/Rilievo_DipSport_SportSalute.pdf
12. 2 - Gazzetta Ufficiale, consulté le avril 16, 2025, https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=0&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=21A01920&art.idArticolo=2&art.idSottoArticolo=1&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=2021-03-30&art.progressivo=0
13. LO SPORT PRESENTA LA SUA FINANZIARIA - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/primo-piano/lo-sport-presenta-la-sua-finanziaria.html>
14. il profilo del conì, consulté le avril 16, 2025, https://www.coni.it/images/rsociale/Capitolo_2_BdS_CONI13.pdf
15. Bando "SPORT DI TUTTI INCLUSIONE": sostegno a progetti di sport sociale a favore di categorie vulnerabili e soggetti fragili | Obiettivo Europa, consulté le avril 16, 2025, <https://www.obiettivoeuropa.com/bandi/bando-sport-di-tutti-inclusione-sostegno-a-progetti-di-sport-sociale-a-favore-di-categorie-vulnerabili-e-soggetti-fragili>
16. Notizie - Finanziamenti rivolti alle associazioni sportive da parte di Sport e salute SpA - società pubblica a supporto del CONI - Comune di Reggio Calabria, consulté le avril 16, 2025, <https://www.reggiocal.it/Notizie/Details/1515>
17. 20 milioni di euro agli Organismi Sportivi per il finanziamento di progetti per la promozione sportiva - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/primo-piano/cda-deliberati-criteri-e-modalita-per-lassegnazione-di-20-milioni-per-il-finanziamento-dei-progetti-per-la-promozione-sportiva.html>
18. Inclusione - Edizione 2023 - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/sportditutti/inclusione/inclusione-edizione-2023.html>
19. Sport di Tutti - Quartieri: lo Sport come Strumento di Inclusione Sociale - ECOS Europe, consulté le avril 16, 2025, <https://www.ecos-europe.com/it/sport-di-tutti-quartieri-lo-sport-come-strumento-di-inclusione-sociale/>
20. Dipartimento per lo Sport -, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sport.governo.it/>
21. Rapporto Sport 2023 - AICS.it, consulté le avril 16, 2025, https://www.aics.it/wp-content/uploads/2024/01/Rapporto-Sport_2023-ICS-SPORT-E-SALUTE.pdf
22. determinazione e relazione sul risultato del controllo eseguito sulla gestione finanziaria della società sport e salute spa 2022 - Corte dei conti, consulté le avril 16, 2025, <https://www.corteconti.it/Download?id=d470fc9f-5796-4812-bd59->

[d74759667a92](#)

23. Il Comitato olimpico nazionale italiano (CONI) - Camera.it - Documenti - Temi dell'Attività parlamentare, consulté le avril 16, 2025, <https://leg16.camera.it/561?appro=851>
24. IL CONI E GLI ORGANISMI SPORTIVI, consulté le avril 16, 2025, https://www.coni.it/images/BilancioSostenibilita2018/capitoli/4_CONI_e_organismi_sportivi.pdf
25. Analisi dell'influenza dei modelli di governance sui ricavi delle società di calcio professionistiche, consulté le avril 16, 2025, https://tesi.luiss.it/29320/1/693661_ANTINORO_VITTORIO.pdf
26. OSSERVATORIO PERMANENTE SULLO SPORT DI BASE, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/images/studi-e-dati-dello-sport/schede/2022/116-Osservatorio-permanente-dello-Sport-di-Base.pdf>
27. Statuto - Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Leggi e Normative di Diritto Sportivo, consulté le avril 16, 2025, <https://www.dirittosportivo360.com/statuto-coni/>
28. Nuovo Statuto del Comitato Olimpico Nazionale Italiano - Scuola dello Sport, consulté le avril 16, 2025, https://scuoladello sport.sportesalute.eu/images/documenti/Normativa_Sport/OrganamentoCONI/NuovoStatutoConi2008.pdf
29. Fondi Speciali Sport - Istituto per il Credito Sportivo, consulté le avril 16, 2025, <https://www.creditosportivo.it/fondi-speciali-sport/>
30. Istituto per il Credito Sportivo, consulté le avril 16, 2025, <https://www.creditosportivo.it/>
31. ASD, SSD e Imprese - Istituto per il Credito Sportivo, consulté le avril 16, 2025, <https://www.creditosportivo.it/asd-ssd-e-imprese/>
32. Bandi altri Enti - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/bandi-e-avvisi/bandi-altri-enti.html>
33. Contributi per l'attività sportiva delle Associazioni paralimpiche affiliate all'EISI - Regione FVG, consulté le avril 16, 2025, <https://www.regione.fvg.it/rafvvg/cms/RAFVG/cultura-sport/sport/FOGLIA233/>
34. Leggi e Statuto - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/coni/leggi-e-statuto.html>
35. Protocollo d'intesa Coni-ASviS per la promozione dello sviluppo sostenibile nello sport, consulté le avril 16, 2025, <https://asvis.it/notizie-sull-alleanza/19-22101/protocollo-dintesa-coni-asvis-per-la-promozione-dello-sviluppo-sostenibile-nello-sport>
36. CONI e MASE: un protocollo d'intesa biennale per la sostenibilità dello sport, consulté le avril 16, 2025, <https://www.mase.gov.it/notizie/coni-e-mase-un-protocollo-dintesa-biennale-la-sostenibilita-dello-sport>
37. Obiettivi strategici | Portale della Performance, consulté le avril 16, 2025, <https://performance.gov.it/performance/obiettivi-strategici>
38. Principali obiettivi delle missioni attivate, consulté le avril 16, 2025,

- https://piao.dfp.gov.it/data/documents/62373/230407_023_allegato_2_1_5_sezione_operativa_dup_docx.pdf
39. consulté le avril 16, 2025, https://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaArticolo?art.versione=1&art.idGruppo=2&art.flagTipoArticolo=0&art.codiceRedazionale=086U0157&art.idArticolo=29&art.idSottoArticolo=1&art.idSottoArticolo1=10&art.dataPubblicazioneGazzetta=1986-05-13&art.progressivo=0
40. Bilanci di esercizio – Federciclismo, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federciclismo.it/federazione/bilanciadiesercizio/>
41. Bilanci - FIPSAS, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fipsas.it/federazione/carte-federali/bilanci>
42. Fascicolo Bilancio 2023 - Federazione Ginnastica d'Italia, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federginnastica.it/federazione-trasparente/30-statici/28166-fascicolo-bilancio-2023.html>
43. BILANCI | FIM - Federazione Italiana Motonautica, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fimconi.it/bilanci/>
44. Bilanci Federali - Documenti - Federazione Italiana di American Football, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fidaf.org/documenti/view-cartella.asp?id=26>
45. Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) - Dipartimento per lo Sport -, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sport.governo.it/it/pnrr/il-piano-nazionale-di-ripresa-e-resilienza-pnrr/>
46. Associazioni Sportive Dilettantistiche - Italia non profit, consulté le avril 16, 2025, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/associazioni-sportive-dilettantistiche/>
47. Registro Società Sportive - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/registro-societa-sportive.html>
48. Iscrizione CONI: la guida completa - Golee, consulté le avril 16, 2025, <https://golee.it/guide/iscrizione-coni-guida-completa/>
49. 1 REGOLAMENTO DISCIPLINA SULLA TENUTA, CONSERVAZIONE E GESTIONE DEL REGISTRO NAZIONALE DELLE ATTIVITÀ SPORTIVE DILETTANTISTIC - Dipartimento per lo Sport -, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sport.governo.it/media/3685/regolamento-registro-nazionale.pdf>
50. Comitato Olimpico Nazionale Italiano - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/coni.html>
51. www.coni.it, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/i-numeri-dello-sport.html#:~:text=DOPO%20IL%20COVID%2D19%20DA,iscritte%20al%20Registro%20del%20CONI.>
52. i numeri dello sport 2021-2022 - CONI, consulté le avril 16, 2025, https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2024/INDS_2021-2022_HIGHLIGHTS_GN_16_2_24_def.pdf
53. Bilancio preventivo e consuntivo - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/coni/amministrazione-trasparente/bilanci/bilancio-preventivo-e-consuntivo.html>
54. Archivio Bilanci - CONI, consulté le avril 16, 2025,

<https://www.coni.it/it/coni/amministrazione-trasparente/bilanci/archivio-bilanci.html>

55. i numeri dello sport 2023 - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/images/1-Primo-Piano-2025/reportnumeridellosport2023.pdf>
56. i numeri dello sport: l'impresa sportiva in italia e in provincia di vicenza, consulté le avril 16, 2025, <https://www.vi.camcom.it/downloadDoc.php?f=all%5F4757%5F1%5Fall%5F4757%5F1%5FRapporti%5FSTUDI%5FEconomiaFlash13%5FAgo24%5FSport%5FVicen za%2Epdf&id=4757&r=2>
57. I numeri dello sport - CONI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/i-numeri-dello-sport.html>
58. CONI-ISTAT. Presentati "I Numeri dello Sport 2019-2020". La pandemia costa allo sport 1.760.000 tesserati e 5166 società in meno - Nuoto.com, consulté le avril 16, 2025, <https://www.nuoto.com/articolo/notizie/istituzioni-sportive/coni-istat-presentati-i-numeri-dello-sport-2019-2020-la-pandemia-costa-allo-sport-1-760-000-tesserati-e-5166-societa-in-meno/>
59. Sport, rapporto Coni-Istat: con il Covid persi 1 milione e 760 mila iscritti, consulté le avril 16, 2025, <https://www.difesapopolo.it/Media/OpenMagazine/Il-giornale-della-settimana/ARTICOLI-IN-ARRIVO/Sport-rapporto-Coni-Istat-con-il-Covid-persi-1-milione-e-760-mila-iscritti>
60. www.coni.it, consulté le avril 16, 2025, <https://www.coni.it/it/i-numeri-dello-sport.html#:~:text=Il%20movimento%20sportivo%20promosso%20dal,negativa%20rilevata%20nel%20periodo%20pandemico.>
61. www.sportesalute.eu, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/images/Rapporto-Sport-2024.pdf>
62. Serie A vs Premier League 30 anni dopo: dalle superpotenze italiane al dominio inglese nei conti, consulté le avril 16, 2025, <https://www.calciofinanza.it/2024/05/15/confronto-serie-a-premier-league/>
63. Debiti per 3,3 mld e rosso di 270 mln, ma i conti delle big migliorano - Calcio e Finanza, consulté le avril 16, 2025, <https://www.calciofinanza.it/2024/01/06/serie-a-debiti-perdite-club-2022-2023-decreto-crescita/>
64. Come finanziare una ASD: strumenti e metodi - Golee, consulté le avril 16, 2025, <https://golee.it/guide/finanziare-una-asd/>
65. Come finanziare un'ASD: ecco opzioni e metodi - TeamSystem, consulté le avril 16, 2025, <https://www.teamsystem.com/magazine/sport-e-wellness/come-finanziare-unasd-strumenti-e-metodi/>
66. Come si finanzia una Associazione No Profit – le maggiori fonti di entrata - TeamArtist, consulté le avril 16, 2025, <https://www.teamartist.com/blog/come-si-finanzia-una-associazione/>
67. Le Società Sportive Dilettantistiche: profili civilistici e fiscali, consulté le avril 16, 2025, https://commercialisti.it/wp-content/uploads/2025/03/2025_03_20_Le-societa-sportive-dilettantistiche-def.pdf

68. LA RIFORMA DELLO SPORT - Fondazione Italiana del Notariato, consulté le avril 16, 2025,
https://www.fondazionenotariato.it/dcmnt/documenti/pubblicazioni/n.2_2024.pdf
69. Come funziona l'affiliazione ASD - Golee, consulté le avril 16, 2025,
<https://golee.it/come-funziona-affiliazione-asd/>
70. Associazioni Sportive Dilettantistiche: come fare per non sbagliare - Agenzia Entrate, consulté le avril 16, 2025,
https://www.agenziaentrate.gov.it/portale/documents/20143/233527/Associazione+sportive+dilettantistiche_GUIDA+ASD_ver1.pdf/3557ac13-fb51-7b2c-1ad3-f8b7b594f7d7
71. Enti, associazioni e società sportive dilettantistiche - Moretti Paolo, Moroni Francesca - Wolters Kluwer, consulté le avril 16, 2025,
https://legacyshop.wki.it/documenti/00264618_ind.pdf?download=true
72. Gli istituti giuridici collaborativi del codice del Terzo Settore: un'opportunità per le Associazioni Sportive Dilettantistiche, consulté le avril 16, 2025,
https://www.dirittodellospport.eu/sito/wp-content/uploads/2022/06/DdS-1-2022-d-Francini_Gli-Istituti-giuridici-collaborativi-1.pdf
73. Lo Sport in Italia e in Europa: I benefici del finanziamento pubblico, consulté le avril 16, 2025,
https://tesi.luiss.it/23152/1/200141_VIOLA_BEATRICE_Tesi%20Beatrice%20Viola%20-%20200141.pdf
74. AMMINISTRAZIONE E GESTIONE DELLE REALTA' SPORTIVE NOTA Non si tratta di una "dispensa", ma semplicemente di materiale di sup - Scuola di Medicina e Scienze della Salute, consulté le avril 16, 2025,
https://scuolamedicina.unich.it/sites/sc01/files/amministrazione_e_gestione_delle_realta_sportive_-_prof._antonucci_-_parte_i.pdf
75. Il finanziamento delle associazioni sportive dilettantistiche! - AssoFacile, consulté le avril 16, 2025, <https://www.assofacile.it/blog/fiscalita/il-finanziamento-delle-associazioni-sportive-dilettantistiche/>
76. Sport, Ricreazione e Tempo Libero - Italia non profit, consulté le avril 16, 2025,
<https://italianonprofit.it/enti/cause-sociali-sport,-ricreazione-e-tempo-libero/>
77. Lo sport inteso come strumento educativo e sociale, consulté le avril 16, 2025,
<https://eticanellospport.com/sport-strumento-educativo-sociale/>
78. Guida rivolta alle organizzazioni sportive contenente raccomandazioni volte all'individuazione, l'integrazione e la comunicazione della responsabilità sociale delle imprese, consulté le avril 16, 2025, <https://cesie.org/media/gosport-guide-it.pdf>
79. Utilizzazione degli impianti sportivi scolastici da parte delle associazioni o società sportive A.C. 505, consulté le avril 16, 2025,
<https://documenti.camera.it/leg19/dossier/pdf/Cost189.pdf>
80. CONVENZIONE PER LA CONCESSIONE DI IMPIANTI SPORTIVI - COMUNE DI FIRENZE, consulté le avril 16, 2025,

<http://wwwext.comune.fi.it/comune/organi/convsport.htm>

81. Il Rendiconto Delle Associazioni Sportive Dilettantistiche: Obbligo, Struttura E Consigli Pratici - Studio Pizzano - Dottore Commercialista, consulté le avril 16, 2025, <https://www.studiopizzano.it/il-rendiconto-delle-associazioni-sportive-dilettantistiche-obbligo-struttura-e-best-practice/>
82. Bilanci degli enti non profit: le procedure per approvarli - Cantiere Terzo Settore, consulté le avril 16, 2025, <https://www.cantiereterzosettore.it/bilanci-degli-enti-non-profit-ecco-le-procedure-per-approvarli/>
83. BILANCIO E ASPETTI FISCALI ASD E SSD - ODCEC Torino, consulté le avril 16, 2025, https://odcec.torino.it/public/convegni/parodi_def.pdf
84. EVOLUZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS NELLE SOCIETÀ CALCISTICHE Introduzione CAP.1 Il prodotto calcio, consulté le avril 16, 2025, <https://tesi.luiss.it/15453/1/170761.pdf>
85. Studio sul modello sportivo europeo - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportesalute.eu/studiedatidello-sport/blog-studio-e-dati-dello-sport/studio-sul-modello-sportivo-europeo.html>
86. Affiliazione - ASI Nazionale, consulté le avril 16, 2025, <https://www.asinazionale.it/affiliazione/>
87. Prima Affiliazione e Rinnovo Affiliazione NORMATIVA 2025 - Federazione Italiana Vela, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federvela.it/federvela/normative-e-regolamenti/amministrazione-ed-attivit%C3%A0-periferica/68-normativa-per-le-affiliazioni-e-riaffiliazioni-delle-societ%C3%A0-e-associazioni-veliche-sportive-dilettantistiche/file.html>
88. REGOLAMENTO AFFILIAZIONE E TESSERAMENTO - Guida Pratica, consulté le avril 16, 2025, https://guidapratica.federvolley.it/regolamenti/regolamenti-carte-federali/regolamento_affiliazione_e_tesseramento_2024.pdf
89. PROCEDURE OPERATIVE PRIMA AFFILIAZIONE, consulté le avril 16, 2025, http://www.pesistica.org/public/file_manager/ARCHIVIO/fipe/tesseramenti/2024/Prima%20Affiliazione%202024/Norme%20Generali%202024.pdf
90. Parte la campagna Affiliazione e Tesseramento 2025: c'è anche il pickleball - FITP, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fitp.it/Federazione/News/Attivita-nazionale/campagna-affiliazione-tesseramento-2025>
91. Quote e tasse federali - FITP, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fitp.it/federazione/Quote-e-Moduli/Quote-e-tasse-federali>
92. Modalità e Costi - FIPSAS, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fipsas.it/tesseramento/modalita-e-costi>
93. Tesseramento 2025 - ITALIA MARATHON CLUB, consulté le avril 16, 2025, <https://italiamarathonclub.it/services/tesseramento/>
94. Tesseramento FISI 2024-2025 - FISI | Federazione Italiana Sport Invernali, consulté le avril 16, 2025, <https://www.fisi.org/federazione/tesseramento/>
95. Quote di tesseramento - CSI Milano, consulté le avril 16, 2025, <https://www.csi.milano.it/area-societa-sportive/tesseramento-csi-milano/quote-tesseramento-csi-milano.html>

96. Tesseramento libero - Federazione Italiana Golf, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federgolf.it/tesseramento-libero/>
97. Convenzione per la concessione in uso e gestione di impianti sportivi comunali non aventi rilevanza imprenditoriale - Comune di Cuneo, consulté le avril 16, 2025, https://www.comune.cuneo.it/fileadmin/comune_cuneo/content/amm_organiz/gestione_territorio/sport/convenzione_tipo_impianti_sportivi.pdf
98. convenzione per la gestione degli impianti sportivi comunali periodo 01.01.2020 - Halley Veneto srl, consulté le avril 16, 2025, <https://sac4.halleysac.it/c023032/zf/index.php/trasparenza/index/visualizza-documento-generico/categoria/117/documento/633>
99. document Fac Simile Convenzione Enti Locali per gestione impianti, consulté le avril 16, 2025, <https://www.federclimb.it/allegati/allegati/226-fac-simile-convenzione-enti-locali-per-gestione-impianti.html>
100. Allegato CONVENZIONE PER L'AFFIDAMENTO IN USO E GESTIONE DELL'IMPIANTO SPORTIVO COMUNALE PALAZZETTO DELLO SPORT SITO NEL, consulté le avril 16, 2025, https://www.provincia.pu.it/uploads/media/Schema_Convenzione_Imp_Sportivo_S_COSTANZO.pdf
101. Allegato_4_Schema_Convenzio, consulté le avril 16, 2025, <https://comune.rho.mi.it/en-us/download/allegato-4-schema-convenzione-impianti-avviso-72245-2-1365-bafecb7a370bd9f161f4780a6f307f71>
102. art.23 - contributi a favore degli enti di promozione sportiva per lo svolgimento dell'attività istituzionale - Dettaglio della Scheda del Servizio - Regione Sardegna, consulté le avril 16, 2025, <https://sus.regione.sardegna.it/sus/searchprocedure/details/225>
103. Picchi: 2 milioni di euro per associazioni sportive dilettantistiche - Lombardia Notizie, consulté le avril 16, 2025, <https://www.lombardianotizie.online/due-milioni-associazioni-sportive/>
104. Concessione di contributi a sostegno dell'attività ordinaria dei Comitati/Delegazioni regionali e delle Associazioni/Società Sportive Dilettantistiche - Anno 2022 - Bandi Regione Lombardia, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bandi.regione.lombardia.it/servizi/servizio/bandi/sport-turismo/sostegno-sport/concessione-contributi-sostegno-attiv-ordinaria-comitati-delegazioni-regionali-associazioni-societ-sportive-dilettantistiche-asd-ssd-anno-2022-RLAP2022028083>
105. Contributi a fondo perduto per Associazioni Sportive Dilettantistiche, consulté le avril 16, 2025, <https://bandi.contributiregione.it/bando/contributi-a-fondo-perduto-per-associazioni-sportive-dilettantistiche>
106. Contributi regionali per l'attività ordinaria delle Associazioni e Società sportive dilettantistiche lombarde, Comitati/Delegazioni regionali delle FSN e Discipline Sportive Associate – Anno 2018 - Bandi Regione Lombardia, consulté le avril 16, 2025, <https://www.bandi.regione.lombardia.it/servizi/servizio/bandi/sport->

[turismo/sostegno-sport/contributi-regionali-l-attivita-ordinaria-associazioni-societa-sportive-dilettantistiche-lombarde-comitati-delegazioni-regionali-fsn-discipline-sportive-associate-anno-2018-RLN12018005582](#)

107. Contributi a fondo perduto in favore delle società e associazioni sportive dilettantistiche, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.sport.governo.it/it/emergenza-covid-19/contributi-a-fondo-perduto-in-favore-delle-societa-e-associazioni-sportive-dilettantistiche/>](#)
108. Sovvenzioni, contributi, sussidi, vantaggi economici - Sport e Salute S.p.A., consulté le avril 16, 2025, [<https://www.sportesalute.eu/societa-trasparente/sovvenzioni-contributi-sussidi-vantaggi-economici.html>](#)
109. Pubblicato il nuovo Avviso "Sport e Periferie 2025 - Dipartimento per lo Sport, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.sport.governo.it/it/bandi-e-avvisi/sport-e-periferie/2025/pubblicato-il-nuovo-avviso-sport-e-periferie-2025/>](#)
110. SCHEMI DI BILANCIO DELLE ASSOCIAZIONI SPORTIVE DILETTANTISTICHE - Fondazione Nazionale Commercialisti, consulté le avril 16, 2025, [\[https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/filemanager/active/01688/2023_12_13_Schemi_di_bilancio_ASDdef.pdf?fid=1688\]\(https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/filemanager/active/01688/2023_12_13_Schemi_di_bilancio_ASDdef.pdf?fid=1688\)](#)
111. I ricavi da diritti tv sono in calo: i club obbligati sempre più a cercare soldi da stadi e sponsor, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.calciofinanza.it/2024/08/03/football-affairs-diritti-tv-calcio-in-europa/>](#)
112. Fumata bianca per i diritti TV della Serie A: fino al 2029 il massimo campionato è ancora di DAZN e Sky - DDay, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.dday.it/redazione/47313/diritti-tv-della-serie-a-fino-al-2029-sky-dazn-900-milioni-euro>](#)
113. Diritti tv esteri: la Premier vale 11 volte di più della Serie A | Gazzetta.it, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/23-01-2025/diritti-tv-esteri-la-premier-vale-11-volte-di-piu-della-serie-a.shtml>](#)
114. Come va con i diritti TV della Serie A all'estero? - Ultimo Uomo, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.ultimouomo.com/serie-a-diritti-tv-estero>](#)
115. Juve-Milan, l'altra sfida. Ma quanto vale il 2° posto? Meno di prima. Colpa del market pool... - La Gazzetta dello Sport, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/20-02-2024/serie-a-ecco-quanto-vale-il-secondo-posto.shtml>](#)
116. Diritti tv Serie A: Inter 101 milioni, Milan e Juventus 87 - La Gazzetta dello Sport, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/03-07-2024/diritti-tv-serie-a-inter-101-milioni-milan-e-juventus-87.shtml>](#)
117. La Serie A vuole staccarsi dalla Figc e diventare come la Premier | Gazzetta.it, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.gazzetta.it/Calcio/Serie-A/05-03-2024/la-serie-a-vuole-staccarsi-dalla-figc-e-diventare-come-la-premier.shtml>](#)
118. Report Deloitte: il divario tra Premier e Serie A sta aumentando - Puntero, consulté le avril 16, 2025, [<https://www.puntero.it/2024/04/13/deloitte-report-premier-league/>](#)

119. Dalla Serie A alla Premier League: quanto valgono i diritti TV in Europa, consulté le avril 16, 2025, <https://www.socialmediasoccer.com/it/articolo/dalla-serie-a-alla-premier-league-quanto-valgono-i-diritti-tv-in-europa.html>
120. Gestione società sportive, i vantaggi per gli sponsor - Sportteams, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportteams.it/blog/societa-sportiva/gestione-societa-sportive-vantaggi-per-gli-sponsor/>
121. Sponsorizzazioni nel calcio italiano - Wikipedia, consulté le avril 16, 2025, https://it.wikipedia.org/wiki/Sponsorizzazioni_nel_calcio_italiano
122. Come il divieto di sponsorizzazioni da gioco in Italia influisce sui club di calcio - Notizia Oggi, consulté le avril 16, 2025, <https://notiziaoggi.it/idee-consigli/come-il-divieto-di-sponsorizzazioni-da-gioco-in-italia-influisce-sui-club-di-calcio/>
123. Così crescono le piccole squadre di Serie A - Lavoce.info, consulté le avril 16, 2025, <https://lavoce.info/archives/106894/cosi-crescono-le-piccole-squadre-di-serie-a/>
124. Bilancio associazione Terzo settore: come funziona - TeamSystem, consulté le avril 16, 2025, <https://www.teamssystem.com/magazine/terzo-settore/bilancio-associazione-come-si-fa/>
125. Bilancio ASD: come si fa e quali schemi seguire - TeamSystem, consulté le avril 16, 2025, <https://www.teamssystem.com/magazine/sport-e-wellness/bilancio-asd/>
126. Bilancio per associazioni sportive dilettantistiche: cosa includere? - Golee, consulté le avril 16, 2025, <https://golee.it/guide/bilancio-per-associazioni-sportive-dilettantistiche/>



The IFC

Plateforme pour hardcore gamers pour suivre et analyser leurs performances sur les jeux compétitifs.

[En savoir plus](#) →



The Sanctuary Group

Création de concepts premium dédiés à l'activité physique et au bien-être, offrant des expériences immersives uniques.

[En savoir plus](#) →



Tibib-Live

Solution de tracking GPS pour chronométrer, suivre en direct et sécuriser les événements de sports outdoor.

[En savoir plus](#) →



Tickie

Fournit des solutions de billetterie NFT sur mesure aux clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



tOOiin

Marketplace écoresponsable centrée sur les métriques corporelles des sportifs.

[En savoir plus](#) →



Touch2see

Rend les matchs de football et rugby accessibles aux déficients visuels via une tablette tactile et de l'audiodescription.

[En savoir plus](#) →



TrainMe

Réservation facile d'une séance de sport avec un coach partout en France.

[En savoir plus](#) →



Tricerasport

Solution permettant aux clubs de sport de gamifier les entraînements et d'organiser des matchs d'exhibition interactifs.

[En savoir plus](#) →



Tries Sport

Accompagner les clubs, ligues, fédérations et événements sportifs à se structurer médicalement.

[En savoir plus](#) →



unitedheroes

United Heroes

Aide les entreprises à engager leurs collaborateurs et leurs équipes pour avoir un impact positif et durable.

[En savoir plus](#) →



Uptrack

Plateforme OTT des sports outdoor, co-produite par les sportifs outdoor iconiques.

[En savoir plus](#) →



Vekta

IA qui personnalise l'entraînement, optimise le coaching et prédit les performances des athlètes d'endurance.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Norvège : Analyse du Comité National Olympique et des Clubs Sportifs

Introduction

Vue d'ensemble du modèle sportif norvégien ("Idrettsmodellen")

Le modèle sportif norvégien, souvent désigné sous le terme "Idrettsmodellen", est largement reconnu et admiré sur la scène internationale. Il se distingue par ses résultats probants tant dans le développement communautaire et l'engagement des jeunes que dans la performance sportive d'élite, avec des athlètes dominant dans diverses disciplines, hivernales comme estivales.¹ Ce modèle repose fondamentalement sur des processus démocratiques, une forte culture du bénévolat ("frivillighet" ou "dugnad") et une vision fédératrice : "Idrettsglede for alle" (La joie du sport pour tous).¹ Le sport est ainsi perçu en Norvège comme une institution majeure contribuant à des objectifs sociétaux plus larges, tels que la santé publique, le développement de la citoyenneté et l'inclusion sociale.²

Rôle central du NIF et des clubs locaux

Au cœur de ce système se trouve le *Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité* (NIF) - le Comité National Olympique et Paralympique et la Confédération des Sports de Norvège. Cette entité unique agit comme l'organisation faîtière coordonnant l'ensemble du développement sportif dans le pays.¹ Sa particularité réside dans son rôle combiné de Confédération nationale des sports, de Comité National Olympique (CNO) et de Comité National Paralympique (CNP).⁷ À la base de cette structure pyramidale se trouvent les clubs sportifs locaux ("Idrettslag"), considérés comme l'épine dorsale du système. Ces clubs, majoritairement gérés par des bénévoles, constituent le lieu principal de pratique sportive pour la population.¹

Objectifs et structure du rapport

Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive et détaillée de l'organisation du sport en Norvège, en se concentrant spécifiquement sur les deux piliers que sont le NIF et les Idrettslag. Conformément à la demande, il examinera pour chacune de ces entités leurs missions et objectifs, leur structure de gouvernance, leurs relations avec les parties prenantes clés (notamment l'État et les collectivités territoriales) et leur modèle économique et de financement. Le rapport est structuré en deux parties principales dédiées respectivement au NIF et aux clubs sportifs, suivies d'une synthèse mettant en lumière les forces et les défis du modèle norvégien.

Le Comité National Olympique et Paralympique et la Confédération des Sports de Norvège (NIF)

2.1 Identité, Vision et Rôle Stratégique

Identité Officielle

L'organisme officiel régissant le sport organisé en Norvège est le *Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité* (NIF). Bien que ses origines remontent à 1861 avec la création d'une organisation prédécesseure, sa forme intégrée actuelle résulte de fusions successives, notamment avec le Comité Olympique Norvégien en 1996 et l'intégration formelle du sport paralympique suite à la dissolution du Comité Paralympique Norvégien distinct en 2007/2008.³ Le siège du NIF est situé à Oslo, dans la "Maison du Sport" (Idrettens Hus) au stade Ullevaal.⁴ La présidente actuelle est Zaineb Al-Samarai, élue en 2023, et le secrétaire général est Nils Einar Aas, en poste depuis 2021.⁶

Vision et Valeurs Fondamentales

La vision du NIF est "Idrettsglede for alle" (La joie du sport pour tous), un principe directeur qui imprègne l'ensemble de ses actions.¹ Les activités sportives elles-mêmes doivent s'appuyer sur quatre valeurs fondamentales adoptées en 2019 : Ludique (Playful), Ambitieux (Ambitious), Honnête (Honest) et Inclusif (Inclusive).²² Sur le plan organisationnel, le travail du NIF doit être guidé par les valeurs de Bénévolat (Frivillighet), Démocratie (Demokrati), Loyauté (Lojalitet) et Égalité (Likeverd).⁵

Périmètre et Échelle

Le NIF est la plus grande organisation bénévole de Norvège.⁷ Sa structure faîtière englobe 55 fédérations sportives nationales (Særforbund - SF), 11 confédérations régionales (Idrettskretser - IK), environ 328 à 370 conseils sportifs locaux (Idrettsråd), et entre 9 000 et 12 000 clubs sportifs.¹ Fin 2023, le NIF représentait environ 1,86 million d'adhésions (memberships).²⁷ Il est important de noter que ce chiffre diffère du nombre de membres uniques, une même personne pouvant être membre de plusieurs clubs ou activités.¹⁵

La structure actuelle du NIF, issue de ces fusions historiques⁷, centralise la gouvernance du sport de masse, du sport d'élite, ainsi que des mouvements olympique et paralympique sous une seule égide. Cette intégration constitue une caractéristique déterminante du modèle norvégien, visant la synergie et l'élaboration de politiques unifiées.¹ Elle permet au NIF de parler d'une seule voix auprès des

pouvoirs publics ³¹ et de gérer de manière cohérente les divers aspects du sport.

La distinction entre le nombre élevé d'adhésions (environ 1,86 million fin 2023) ²⁷ et le nombre plus faible de "membres actifs" (environ 1,65 million fin 2023) ²⁷ est cruciale pour une analyse précise de la participation. Le chiffre des adhésions, bien qu'impressionnant par rapport à la population norvégienne (environ 5,5 millions), peut être trompeur car il compte potentiellement les individus plusieurs fois s'ils participent à plusieurs sports ou clubs.¹⁵ Les données sur les membres actifs offrent une mesure plus proche de l'engagement réel, bien qu'encore imparfaite.

La structure organisationnelle comprend 11 Confédérations Régionales (Idrettskretser). Ce nombre reflète les réformes administratives récentes des comtés en Norvège. Alors que des sources plus anciennes mentionnaient 19 régions ³, les documents actuels du NIF ⁶ et les rapports récents ²⁷ utilisent systématiquement le chiffre de 11, ce qui correspond aux fusions de comtés de 2020. Cela démontre l'adaptation de la structure du NIF au paysage administratif national.

2.2 Missions et Objectifs Fondamentaux

2.2.1 Le Sport pour Tous (Breddeidrett) : Philosophie et Mise en œuvre

Le principe fondamental du "Sport pour Tous" en Norvège est de garantir que chaque individu ait la possibilité de participer à des activités sportives selon ses désirs et ses besoins, indépendamment de son sexe, de son âge, de ses capacités fonctionnelles ou de son origine sociale ou ethnique.⁹ La "joie du sport" est explicitement désignée comme la force motrice principale.⁹

Pour les **enfants (Barneidrett, 6-12 ans)**, l'activité est régie par les "Droits de l'enfant dans le sport", une déclaration mise à jour par l'Assemblée Générale du NIF en 2007.¹ L'accent est mis sur le jeu, l'inclusion, le développement social, la création d'environnements sûrs et l'égalité.¹ Avant l'âge de 13 ans, les enfants pratiquent dans des clubs qui privilégient les compétitions locales, à faible coût, et un entraînement adapté à leur développement.¹ La spécialisation précoce est évitée et l'élément compétitif est atténué, l'objectif étant de jeter les bases d'une joie durable du sport et de l'activité physique tout au long de la vie.¹

Pour les **jeunes (Ungdomsidrett, 13-19 ans)**, l'objectif est d'offrir des activités attrayantes et variées qui correspondent à leurs ambitions, qu'elles soient compétitives ou récréatives.⁹ Il s'agit non seulement de développer les athlètes à tous les niveaux, mais aussi de former les futurs dirigeants, entraîneurs et bénévoles.⁹ La

participation à plusieurs sports est encouragée ¹⁷, et le NIF soutient activement les fédérations sportives dans le développement de nouveaux concepts d'activités et de compétitions spécifiquement adaptés à cette tranche d'âge.⁶

Le **sport pour adultes et récréatif** trouve sa base dans les clubs locaux, y compris les clubs d'entreprise.⁹ L'objectif est de stimuler un mode de vie physiquement actif pour la population adulte, en proposant des activités adaptées à leurs ambitions, à la disponibilité des installations, à leurs contraintes de temps et à leurs souhaits d'interaction sociale.⁹

Un **mandat d'inclusion** fort est au cœur de la mission du NIF.⁹ Cela se traduit par un accent particulier sur l'intégration des personnes en situation de handicap, qui est devenue une responsabilité de chaque fédération sportive depuis l'intégration de 2007/2008.¹ Des stratégies dédiées ³⁶ et des financements spécifiques ¹⁷ soutiennent cet objectif. De même, l'inclusion des migrants est une priorité affichée, reflétée dans les documents politiques et soutenue par des initiatives spécifiques.¹¹ L'éligibilité au financement public pour les installations sportives est conditionnée au respect des principes de conception universelle, favorisant l'accessibilité pour tous.¹

2.2.2 Le Sport de Haut Niveau (Toppidrett) et Olympiatoppen

Olympiatoppen (OLT) est l'organisation dédiée du NIF pour le sport d'élite.¹ Créée en 1989, initialement stimulée par la perspective des Jeux Olympiques de Lillehammer en 1994 ³⁹, OLT a la responsabilité opérationnelle et l'autorité pour développer le sport de haut niveau norvégien.³⁸ Sa mission est d'assurer la qualité, de stimuler et de soutenir les stratégies de sport d'élite et leur mise en œuvre dans les sports prioritaires.³⁸ OLT assume une responsabilité globale pour les résultats du sport d'élite norvégien.³⁸

Les **objectifs du sport d'élite** norvégien sont ambitieux : obtenir "plus de nouvelles médailles", maintenir la position de leader mondial dans les sports d'hiver et renforcer la position dans les sports d'été.³⁹ Cela passe par trois axes principaux : rendre les meilleurs athlètes encore meilleurs, transformer les bons athlètes en grands athlètes, et développer les jeunes talents pour l'avenir.³⁹ L'objectif ultime est de générer de la "joie sportive au plus haut niveau de performance" et d'offrir de grandes expériences sportives au peuple norvégien.³⁹

Le **parcours vers le haut niveau** commence généralement après l'âge de 13 ans, une fois la phase de "sport pour enfants" terminée. Les athlètes prometteurs intègrent

alors la filière de haute performance via les fédérations nationales et Olympiatoppen.¹

OLT fournit un **système de soutien** complet, incluant une expertise pointue en entraînement, médecine du sport, psychologie du sport, nutrition, recherche et développement.³⁹ Elle opère également à travers sept centres régionaux qui assurent le suivi et le développement des talents sur l'ensemble du territoire.³⁹ Une forte emphase est mise sur la coopération entre les différents sports, le partage des connaissances et l'investissement dans la recherche et le développement en lien étroit avec la pratique sportive.⁹

2.2.3 Le Mouvement Olympique et Paralympique

En tant qu'organisation faîtière intégrée, le NIF remplit les fonctions de **Comité National Olympique (CNO) et de Comité National Paralympique (CNP)** pour la Norvège.²

C'est **Olympiatoppen** qui est chargée de la gestion opérationnelle de la participation de la Norvège aux Jeux Olympiques et Paralympiques.³⁸

Le NIF opère en conformité avec la **Charte Olympique du CIO et les règlements de l'IPC** en ce qui concerne la préparation et la participation aux Jeux.⁴⁰

Le NIF s'engage activement dans la **promotion des valeurs olympiques et paralympiques**, du fair-play et d'un sport propre.⁹ Les athlètes de haut niveau sont considérés comme des modèles importants et des sources d'inspiration pour l'ensemble du mouvement sportif norvégien.⁹

Le modèle séquentiel norvégien – une large base via le "Sport pour Tous" et les Droits de l'Enfant d'abord ¹, suivie d'une entrée dans la filière élite après 13 ans ¹ – est une caractéristique déterminante. Cette approche, qui contraste avec les modèles de spécialisation précoce, semble favoriser à la fois une participation élevée et un succès durable au niveau élite. En privilégiant le plaisir et un développement large au départ ¹, le système construit probablement un réservoir plus important et plus motivé de participants, parmi lesquels les talents peuvent émerger naturellement pour être ensuite soutenus par les structures dédiées d'OLT.³⁸

L'intégration formelle du sport paralympique au sein du NIF ⁷ représente une réussite politique notable. Cependant, la mise en œuvre pratique soulève des défis pour parvenir à une véritable inclusion plutôt qu'à une simple assimilation. Des recherches

³⁵ indiquent des obstacles concrets tels que le manque de connaissances au niveau

local et un risque de marginalisation persistante. Cela suggère que l'intégration structurelle ne se traduit pas automatiquement par une inclusion sociale complète à tous les niveaux et nécessite des efforts continus et des stratégies spécifiques.¹⁷

Le NIF promeut activement un ensemble cohérent de valeurs ⁸ destiné à guider la culture et les comportements à travers l'ensemble du système sportif. L'articulation constante de ces valeurs dans les documents politiques ⁸ et leur intégration dans les lois modèles pour les clubs ⁵ démontrent un effort descendant pour instiller une culture éthique et opérationnelle spécifique, des clubs de base ⁵ jusqu'au plus haut niveau.⁹

2.3 Structure de Gouvernance Détaillée

2.3.1 L'Assemblée Générale (Idrettstinget) : Composition, Pouvoirs et Fonctionnement

L'Assemblée Générale (Idrettstinget) est l'organe directeur suprême du NIF et du sport organisé en Norvège.¹³ Elle se réunit tous les deux ans (biennalement).²

Sa **composition**, telle que définie par les règles adoptées en 2023, vise à équilibrer la représentation des principales parties prenantes ⁴³ :

- **Le Conseil d'Administration (Idrettsstyret)** : Ses membres (environ 14, incluant le président, les vice-présidents, les membres ordinaires et les représentants spéciaux comme ceux du CIO/IPC, des employés et des athlètes) disposent du droit de vote.²⁰
- **Les Confédérations Régionales (Idrettskretser - IK)** : Les 11 IK disposent collectivement de 75 représentants. La répartition entre les régions est basée sur le nombre de clubs affiliés, organisée par paliers : les 3 régions ayant le plus de clubs ont chacune 8 représentants, les suivantes en ont 6, 5 ou 4 selon leur taille.²⁰ Les délégations régionales doivent respecter certaines règles de composition : si une délégation compte 4 représentants ou plus, au moins un doit avoir moins de 26 ans ; au moins un représentant doit provenir d'un conseil sportif local (Idrettsråd) ; et la délégation doit assurer une représentativité géographique au sein de la région.⁴³
- **Les Fédérations Sportives Nationales (Særforbund - SF)** : Les 55 SF disposent également collectivement de 75 représentants. Chaque fédération reçoit 1 représentant de base. Des représentants supplémentaires sont attribués en fonction du nombre de clubs affiliés : 3 représentants additionnels pour les fédérations comptant au moins 1200 clubs, 2 pour celles comptant entre 600 et

1199 clubs. Les représentants restants sont répartis proportionnellement entre les autres fédérations en fonction de leur nombre de clubs.²⁰ Si une délégation de SF compte 4 représentants ou plus, au moins un doit avoir moins de 26 ans.⁴³

- **Les Représentants des Athlètes (Utøverrepresentanter)** : 3 représentants (un pour les sports olympiques, un pour les sports paralympiques, un pour les sports non-olympiques/non-paralympiques) sont désignés par le Comité des Athlètes du NIF.²⁰

Les **pouvoirs** de l'Idrettstinget sont étendus : il adopte et modifie les lois du NIF (une majorité des 2/3 est requise pour les amendements)⁴⁶, approuve les plans stratégiques à long terme (comme le plan "Idretten vil!")⁶ et les budgets. Il élit le Président, les membres du Conseil d'Administration (Idrettsstyret), ainsi que les membres des comités clés : Comité de Contrôle (Kontrollutvalg), Comité Juridique (Lovutvalg), Comité de Jugement (Domsutvalg), Comité d'Appel (Appellutvalg), Comité de Nomination (Valgkomité), Comité de Compensation (Kompensasjonskomité), Conseil Éthique (Etisk råd), et Commission des poursuites (Påtalemnd).⁴³ L'Assemblée Générale tranche également sur les grandes orientations politiques.⁴³

Tableau 1 : Composition de l'Idrettstinget du NIF (Règles post-2023)

Catégorie de Représentants	Nombre de Représentants/Votes	Base de Représentation	Notes Additionnelles
Idrettsstyret (Conseil d'Adm.)	~14	Membres du Conseil	Inclut Président, VPs, membres ordinaires, représentants CIO/IPC, employés, athlètes.
Idrettskretser (Conf. Régionales)	75	Nombre de clubs affiliés par région (paliers de 8 à 4 reps)	Quota jeune (<26 ans si >=4 reps), quota Idrettsråd, représentativité géographique.
Særforbund (Féd.)	75	1 rep. de base + reps	Quota jeune (<26 ans

Nationales)		additionnels selon nb clubs (paliers +3, +2) + répartition proportionnelle	si ≥ 4 reps).
Utøverrepresentanter (Athlètes)	3	Désignés par le Comité des Athlètes	1 Olympique, 1 Paralympique, 1 Non-Olympique/Paralympique.
Total	~167	-	-

Source : Basé sur NIF Lov §3-2⁴³ et décisions de l'Idrettstinget 2023.⁴⁴ Le nombre total peut varier légèrement.

2.3.2 Le Conseil d'Administration (Idrettsstyret) : Rôle, Composition et Élection

Le **Conseil d'Administration (Idrettsstyret)** est la plus haute autorité du NIF entre les Assemblées Générales.⁴⁶ Il détient la responsabilité globale de la politique sportive générale et des tâches communes, tant au niveau national qu'international.⁴⁶

L'Idrettsstyret peut déléguer une partie de son autorité, notamment au Secrétaire Général ou à d'autres organes⁴⁶, et il représente le NIF vis-à-vis de l'extérieur.⁴⁷

Sa **composition** est précisément définie par la loi du NIF⁴⁶ :

- Le Président
- Le 1^{er} Vice-Président
- Le 2^{ème} Vice-Président
- 8 membres ordinaires du Conseil
- Le(s) représentant(s) du CIO en Norvège
- Les membres norvégiens du conseil d'administration de l'IPC nommés par le NIF
- Un représentant des employés de la ligne NIF (élu par et parmi les employés), avec un suppléant personnel.
- Un représentant du Comité des Athlètes du NIF, avec un suppléant personnel.

L'**élection** des membres du Conseil d'Administration relève de l'Idrettstinget.⁴³ Les mandats sont de 4 ans, avec un système d'élections décalées pour assurer la continuité : le Président, le 1^{er} Vice-Président et 4 membres sont élus lors d'une assemblée, tandis que le 2^{ème} Vice-Président et les 4 autres membres sont élus lors

de l'assemblée suivante, deux ans plus tard.⁴³ Le Président et les Vice-Présidents sont élus individuellement, alors que les 8 autres membres sont élus collectivement.⁴³

Plusieurs **exigences de représentation** s'appliquent à la composition du Conseil ⁴³ :

- La présidence (Président et VPs) doit inclure les deux sexes.
- Parmi les 8 membres ordinaires, la représentation des sexes doit être égale (4 femmes, 4 hommes).
- Au moins deux membres du Conseil (parmi les élus par l'Assemblée) doivent avoir moins de 26 ans au 31 décembre de l'année de leur élection.
- Une majorité des membres du Conseil doit représenter les sports olympiques.
- La composition globale du Conseil doit chercher à refléter la diversité de l'organisation.

2.3.3 Autres Organes Pertinents

Plusieurs autres comités et organes jouent un rôle crucial dans la gouvernance du NIF :

- **Comité des Athlètes (Utøverkomité)** : Cet organe indépendant représente les intérêts des athlètes d'élite auprès du NIF et leur donne une voix consultative.⁴⁹ Il désigne 3 représentants à l'Idrettstinget et 1 représentant (plus un suppléant) au sein de l'Idrettsstyret.⁴⁶
- **Comité de Nomination (Valgkomité)** : Élu par l'Idrettstinget pour des mandats de 4 ans décalés, il est composé d'un président, d'un vice-président, de 8 membres et de 2 suppléants.⁴³ Il inclut également un quota de jeunes (moins de 26 ans).⁴³ Sa composition reflète l'équilibre entre les régions (IK) et les fédérations (SF), chacune proposant la moitié des membres.⁴³ Sa fonction principale est de proposer des candidats pour les élections lors de l'Idrettstinget (à l'exception de sa propre élection).²¹
- **Comité de Contrôle (Kontrollutvalg)** : Élu par l'Idrettstinget, il surveille la conformité des actions du NIF avec les lois et les décisions prises.⁴³
- **Organes Judiciaires et Éthiques** : Le Comité Juridique (Lovutvalg), le Comité de Jugement (Domsutvalg), le Comité d'Appel (Appellutvalg), le Conseil Éthique (Etisk råd) et la Commission des poursuites (Påtalemnd) traitent respectivement des interprétations légales, des affaires disciplinaires, des questions éthiques, des cas de dopage, etc., assurant ainsi le respect des règles et des valeurs au sein du système.⁴³

La structure de représentation équilibrée au sein de l'Idrettstinget, accordant un

poids égal aux blocs des confédérations régionales (IK) et des fédérations nationales (SF) ¹, et affinée en 2023 ⁴³, ancre structurellement la double focalisation du NIF sur le sport de masse et le sport d'élite. Cette architecture délibérée garantit que les perspectives de la base (via les régions) et celles spécifiques à chaque sport (via les fédérations) pèsent de manière égale dans les décisions majeures, empêchant la domination de l'un ou l'autre aspect et reflétant la philosophie fondamentale du modèle.

L'instauration de quotas obligatoires pour les jeunes (moins de 26 ans) dans les organes de gouvernance, tant au niveau de l'Assemblée Générale que du Conseil d'Administration et du Comité de Nomination ²¹, représente une démarche stratégique visant à assurer l'inclusion formelle des perspectives de la jeunesse dans les processus décisionnels. Cette inclusion formelle dans la loi du NIF ⁴³ et les décisions de l'Assemblée ⁴⁴ témoigne d'un engagement qui dépasse le symbolisme, visant potentiellement à accroître la pertinence de l'organisation pour les jeunes générations et à cultiver les futurs dirigeants en interne.

Le système étendu de comités spécialisés ⁴³ témoigne d'une approche de gouvernance sophistiquée. La présence d'organes dédiés au contrôle, au droit, à l'éthique, aux nominations et aux fonctions judiciaires suggère une organisation mature dotée de mécanismes d'autorégulation, de résolution des conflits et de maintien des standards. Cela va au-delà d'une simple supervision par le conseil d'administration et vise à garantir la responsabilité, la conduite éthique et des processus juridiques et disciplinaires appropriés au sein du complexe système sportif norvégien.

2.4 Écosystème des Parties Prenantes

2.4.1 Relation avec l'État Norvégien (Ministère de la Culture et de l'Égalité)

La relation entre le NIF et l'État norvégien, principalement via le Département de la Politique Sportive du Ministère de la Culture et de l'Égalité, est centrale. Le Ministère exerce une **supervision** sur le NIF ¹, mais la relation est avant tout un **partenariat** étroit. Le NIF est explicitement désigné comme le "partenaire d'activité le plus important" de l'État dans le domaine du sport.³¹

Cette relation est cruciale pour le **financement** du sport. Le Ministère administre la distribution des bénéfices de la loterie nationale Norsk Tipping, dont 64% sont légalement alloués au sport.¹ Le NIF est le principal bénéficiaire de ces fonds ³¹, qu'il redistribue ensuite à ses membres (fédérations, régions, clubs).

Il existe une forte **alignement politique** entre le Ministère et le NIF, qui collaborent pour mettre en œuvre les objectifs nationaux de la politique sportive, comme la vision "La joie du sport pour tous".¹ Le NIF reçoit chaque année une lettre de subvention du Ministère précisant les objectifs généraux et les lignes directrices pour l'utilisation des fonds, et doit ensuite rendre compte de leur utilisation et de l'atteinte des objectifs.¹⁷

Cette relation très étroite, caractérisée par une dépendance mutuelle (l'État s'appuie sur le NIF pour la mise en œuvre des politiques, le NIF dépend de l'État pour son financement et sa légitimité), a été qualifiée de **corporatiste** ou de "relation familiale".⁵⁹ Si elle offre des avantages évidents aux deux parties, elle peut potentiellement marginaliser ou exclure d'autres acteurs sportifs qui ne font pas partie de cette "famille" NIF-État.⁵⁹

2.4.2 Collaboration avec les Fédérations Sportives Nationales (Særforbund - SF)

Les 55 fédérations sportives nationales (SF) constituent les **membres principaux** du NIF.¹ Elles sont responsables de la **gouvernance de leur sport respectif**, de l'organisation des compétitions nationales, du développement des filières de talents et du soutien à leurs clubs membres.³ Elles reçoivent une part importante des fonds publics distribués via le NIF.⁶¹

Les SF jouent un **rôle majeur dans la gouvernance** du NIF, détenant collectivement 75 voix à l'Idrettstinget.¹ Elles sont également tenues **responsables**, par le NIF et l'État, de la création d'environnements sûrs, équitables et inclusifs au sein de leurs disciplines¹, y compris l'intégration des athlètes en situation de handicap.¹⁷

2.4.3 Engagement International (IOC, EOC, IPC, EPC)

Le NIF est le **CNO et le CNP** reconnus pour la Norvège. À ce titre, il est membre du Comité International Olympique (CIO), des Comités Olympiques Européens (EOC), du Comité International Paralympique (IPC) et du Comité Paralympique Européen (EPC).¹²

Le NIF **représente le sport norvégien sur la scène internationale**, participe aux instances et forums internationaux et veille au respect des règles internationales, comme le Code Mondial Antidopage (via le travail national antidopage).³¹ Des dirigeants du NIF occupent ou ont occupé des postes au sein d'organisations sportives internationales (par exemple, l'ancienne présidente Berit Kjøll au conseil d'administration de l'EOC).¹³

Le NIF dispose d'une **stratégie internationale** dédiée, axée sur la promotion des valeurs du sport telles que les droits de l'homme, la bonne gouvernance, la lutte contre les discriminations et la liberté d'expression des athlètes.⁴¹

La relation entre le NIF et l'État norvégien apparaît comme symbiotique, voire corporatiste. Cette proximité confère au NIF des ressources considérables et une influence politique significative ¹, lui permettant de mettre en œuvre efficacement la politique sportive nationale. Cependant, cette interdépendance crée également une forte dépendance vis-à-vis du financement public et de la volonté politique, et peut limiter l'espace et la reconnaissance pour les initiatives sportives qui émergent en dehors du cadre du NIF, comme le montre le cas de l'organisation sportive autochtone Sámi (SVL-N).⁵⁹

La forte dépendance du NIF vis-à-vis du monopole de Norsk Tipping ¹ crée une vulnérabilité financière significative. Le débat politique actuel sur une éventuelle libéralisation du marché des jeux d'argent ⁶², inspiré par des modèles comme celui de la Finlande, représente un risque stratégique majeur pour le financement futur du sport norvégien. De plus, cette dépendance place le NIF dans une position potentiellement délicate lorsqu'il s'agit de plaider pour le jeu responsable, surtout compte tenu des manquements constatés chez Norsk Tipping elle-même en matière de protection des joueurs.⁶² La défense du monopole par le NIF ⁶² est financièrement logique mais soulève un potentiel dilemme éthique face aux arguments selon lesquels une libéralisation pourrait améliorer à la fois le financement et la protection des joueurs.⁶²

2.5 Modèle Économique et Sources de Financement

2.5.1 Financement Public et Subventions d'État

Le **financement public constitue le pilier principal** du modèle économique du NIF et du sport norvégien en général.¹ Ces fonds sont principalement canalisés par le Ministère de la Culture et de l'Égalité.

La source prépondérante de ce financement public provient des **bénéfices de la loterie et des jeux d'État (Spillemidler)**, gérés par l'entreprise publique Norsk Tipping.¹ La loi norvégienne stipule que 64% des profits nets de Norsk Tipping doivent être alloués à des fins sportives.¹ Pour l'année 2024 (basé sur les profits de 2023), cela représentait une somme record d'environ 4,25 milliards de couronnes norvégiennes (NOK).³³ Ces fonds sont ensuite distribués par le Ministère pour financer les activités du NIF, des fédérations, des régions, la construction

d'installations sportives et les activités des clubs locaux.

Le NIF reçoit également d'importantes **subventions directes annuelles** du Ministère pour couvrir ses frais de fonctionnement et financer ses programmes. Par exemple, 870 millions NOK ont été alloués pour les opérations et programmes centraux en 2024⁶, et 710,9 millions NOK avaient été reçus en 2018.¹⁷ Ces subventions sont assorties d'objectifs spécifiques définis par le Ministère.¹⁷

Un autre mécanisme de financement public indirect mais significatif est la **compensation de la TVA**. Il existe un régime général de compensation de la TVA sur les biens et services pour les organisations bénévoles, dont bénéficient le NIF et ses membres.⁶⁸ De plus, un régime spécifique compense la TVA pour la construction d'installations sportives.³¹

2.5.2 Le Rôle Central de la Loterie Nationale (Norsk Tipping)

Norsk Tipping joue un rôle absolument central dans l'économie du sport norvégien. Son **statut de monopole**, accordé par l'État pour la plupart des jeux d'argent (à l'exception des courses hippiques gérées par Norsk Rikstoto)⁶², lui permet de générer des profits considérables.

Elle fonctionne comme le **moteur financier** principal du financement public du sport, fournissant la majorité des "Spillemidler".¹ Les profits records récents (environ 8 milliards NOK en 2024 pour l'exercice 2023)³³ soulignent son importance économique.

Au-delà de la distribution légale de ses bénéfices, Norsk Tipping agit également comme le **sponsor général** du NIF, apportant un soutien marketing et financier supplémentaire à des projets spécifiques, tant pour le sport d'élite que pour le sport de masse.⁷⁰

Cependant, ce **monopole fait l'objet d'un débat politique** croissant. Des voix s'élèvent, notamment au sein du parti conservateur, pour plaider en faveur d'une libéralisation du marché et de l'introduction d'un système de licences, arguant que cela pourrait potentiellement augmenter les revenus pour les bonnes causes (en s'inspirant du modèle finlandais) et améliorer la protection des joueurs grâce à la concurrence et à des exigences réglementaires accrues.⁶² Le NIF et d'autres organisations bénéficiaires défendent vigoureusement le modèle actuel, craignant qu'une libéralisation n'entraîne une augmentation du jeu problématique et une diminution des fonds disponibles pour les causes d'intérêt général.⁶²

2.5.3 Partenariats Privés et Sponsoring

Bien que le financement public soit prédominant, le NIF bénéficie également du soutien de **partenaires privés et de sponsors**.⁷⁰ Parmi les partenaires majeurs figurent, outre Norsk Tipping, des entreprises comme SpareBank 1 (banque), Telenor (télécommunications), SAS (transport aérien), TINE (produits laitiers/nutrition), Deloitte (conseil/audit), Craft (équipement sportif), JYSK (ameublement), Scandic (hôtellerie) et Kongsberg Gruppen (technologie).⁷⁰

Ces partenariats sont souvent **ciblés sur des domaines spécifiques** et alignés avec les stratégies des entreprises et les besoins du NIF. Par exemple, TINE collabore étroitement avec Olympiatoppen sur la nutrition sportive ⁷⁰, JYSK est un sponsor historique du sport paralympique ³⁷, Telenor soutient des initiatives contre le (cyber)harcèlement, pour l'inclusion numérique et les Special Olympics ⁷⁰, SAS facilite les déplacements des athlètes ⁷⁰, et Deloitte apporte son expertise en technologie pour favoriser la participation des jeunes.⁷⁰

Le secteur du sponsoring sportif en Norvège est en croissance, et les relations entre sponsors et sponsorisés deviennent de plus en plus stratégiques et axées sur des partenariats à long terme.⁷⁴

Tableau 2 : Sources de Financement Clés du NIF (Répartition Indicative)

Source de Financement	Description	Importance Relative (Estimation)	Références Clés
Fonds Publics (via Ministère)	Principalement issus des profits de Norsk Tipping (Spillemidler), distribués par l'État. Inclut aussi subventions directes et compensation TVA.	Très Élevée (Majoritaire)	¹
Sponsoring Norsk Tipping	Accord de sponsoring spécifique en tant	Moyenne	⁷⁰

	que "sponsor général", au-delà de la distribution des profits.		
Autres Partenaires Privés	Accords de sponsoring avec diverses entreprises (SpareBank 1, Telenor, TINE, etc.).	Moyenne à Faible (comparé aux fonds publics)	³⁷
Autres Sources	Revenus potentiels d'événements, licences, etc.	Faible	-

Note : La répartition exacte en pourcentage n'est pas disponible dans les sources, mais l'ordre de grandeur est clair.

Le modèle norvégien se distingue par sa forte dépendance à l'égard de la richesse redistribuée issue des jeux d'argent ¹, plutôt que d'une imposition directe ou d'une domination commerciale. Ce mécanisme spécifique, qui flèche légalement une part significative des profits de la loterie vers le sport ¹, fournit un financement substantiel et relativement stable ³³, largement indépendant des négociations budgétaires annuelles directes au Parlement.⁶⁰ Cette approche reflète un choix socio-politique unique considérant le financement du sport comme un bien public bénéficiant à l'ensemble de la société.

Bien que les partenariats avec des entreprises existent et soient stratégiquement importants pour soutenir des initiatives spécifiques ³⁷, ils restent secondaires par rapport au flux massif de financement public et issu de la loterie pour le budget global du NIF et sa redistribution. L'échelle financière (des milliards de NOK provenant de la loterie ³³ contre des montants de sponsoring vraisemblablement bien inférieurs) et la nature ciblée des partenariats ⁷⁰ confirment que les sponsors complètent le modèle de financement de base plutôt qu'ils ne le dirigent.

Les Clubs Sportifs Locaux (Idrettslag) : La Base du Modèle Norvégien

3.1 Importance Structurale et Données Clés

Les **clubs sportifs locaux (Idrettslag)** constituent la base fondamentale de la pyramide du sport norvégien. C'est au sein de ces entités que se déroule la grande majorité de l'activité sportive organisée.¹ Juridiquement, ce sont des associations autonomes, basées sur l'adhésion de membres, à but non lucratif et relevant du secteur bénévole.⁵

Il existe différents **types de clubs** : les clubs dédiés à un seul sport (særidrettslag) et les clubs omnisports proposant plusieurs disciplines (fleridrettslag).¹⁸ Le système inclut également des clubs sportifs d'entreprise (bedriftsidrettslag) qui sont affiliés au NIF.²⁷

Les **statistiques clés** pour la fin de l'année 2023 illustrent l'ampleur de ce réseau ²⁷ :

- **Nombre de Clubs** : 9 045 au total, dont 7 720 clubs ordinaires et 1 325 clubs d'entreprise.
- **Adhésions (Clubs Ordinaires)** : 1 862 007 adhésions enregistrées.
- **Membres Actifs (Clubs Ordinaires)** : 1 646 770 membres considérés comme actifs.
- **Équilibre des Genres** : Environ 40,7% des adhésions et 40,8% des membres actifs sont des femmes/filles.
- **Participation des Jeunes** : Très élevée, avec plus de 70 % des 11- 13 ans étant membres d'un club. Au minimum 52,5% des 7- 17 ans sont membres. Le football et le handball sont les sports les plus populaires chez les jeunes.²⁷
- **Valeur du Bénévolat** : L'apport du travail bénévole dans les clubs est estimé à 19,4 milliards NOK pour 2023.

L'**adhésion** à un club est principalement individuelle et personnelle.⁵ Bien que des tarifs "familiaux" ou des statuts de "membre de soutien" puissent exister, ils correspondent souvent à des structures tarifaires plutôt qu'à des types d'adhésion distincts du point de vue légal.⁷⁵ Pour devenir membre, il faut accepter les règlements du club et des instances supérieures (NIF, fédérations) et s'acquitter des cotisations fixées.⁴ Une exigence importante est que tous les clubs doivent utiliser des **systèmes électroniques approuvés par le NIF** pour gérer leurs listes de membres et la facturation des cotisations.⁴ Le NIF met également à disposition un outil en ligne pour faciliter l'inscription dans les clubs.⁶⁷

Tableau 3 : Statistiques Clés des Clubs Sportifs Norvégiens (Fin 2023)

Indicateur	Donnée	Références Clés
Nombre total de clubs (ordinaires + entreprise)	9 045	²⁷
Nombre de clubs ordinaires	7 720	²⁷
Nombre total d'adhésions (clubs ordinaires)	1 862 007	²⁷
Nombre de membres actifs (clubs ordinaires)	1 646 770	²⁷
Part des femmes/filles (adhésions)	40,7 %	²⁷
Part des femmes/filles (membres actifs)	40,8 %	²⁷
Taux de participation des 11- 13 ans	> 70 %	²⁷
Taux de participation des 7-17 ans	> 52,5 %	²⁷
Valeur estimée du bénévolat (2023)	19,4 milliards NOK	²⁷

Source : Nøkkeltallsrapport 2023, Norges idrettsforbund.

L'analyse des données récentes montre que la **reprise post-pandémie** en termes d'adhésions est en cours mais reste incomplète, les chiffres de 2023 n'ayant pas encore retrouvé les niveaux de 2019.⁶ De plus, l'**écart persistant entre les sexes** (environ 60 % d'hommes/garçons pour 40 % de femmes/filles)²⁷, particulièrement marqué chez les adolescents et les jeunes adultes où la participation féminine tend à diminuer²⁷, constitue un défi pour la réalisation pleine et entière de la vision "Sport

pour Tous". Cela suggère l'existence de barrières systémiques potentielles nécessitant une attention particulière pour garantir une véritable inclusivité.

L'obligation pour les clubs d'utiliser des **systèmes d'adhésion numériques** standardisés et approuvés par le NIF ⁴ vise à améliorer la qualité des données pour une répartition plus équitable des financements ⁸¹ et un reporting centralisé efficace. Cependant, cette exigence peut également accroître le contrôle du NIF sur les clubs et potentiellement créer des charges administratives supplémentaires pour des structures largement dépendantes du bénévolat, en particulier pour les plus petits clubs ou ceux moins à l'aise avec le numérique.⁸³

3.2 Missions et Objectifs Typiques au Niveau Local

La **mission principale** des Idrettslag est de fournir des activités sportives à leurs membres. L'accent est très souvent mis sur la participation de masse ("bredde"), la construction d'une communauté locale et le développement des jeunes, conformément à la philosophie générale du modèle norvégien.¹

Les clubs sont tenus d'**implémenter les valeurs fondamentales** du NIF dans leurs activités : joie, communauté, santé, honnêteté, fair-play et inclusion.⁵ Ils ont la responsabilité de créer des environnements sûrs, positifs et accueillants pour tous les participants.¹

Au-delà de la simple offre sportive, les clubs jouent un **rôle social important** au niveau local. Ils fonctionnent comme des points de rassemblement, contribuant à tisser des liens sociaux, à renforcer le tissu communautaire et à assumer une responsabilité sociale.⁵ Ils sont également vus comme des acteurs contribuant à la santé publique et à l'intégration des nouveaux arrivants.²

Les clubs sportifs norvégiens fonctionnent ainsi comme des **agents essentiels de la politique sociale au niveau local**. Leur rôle dépasse largement la simple fourniture d'activités sportives pour englober des contributions significatives à la cohésion communautaire, à la santé publique et à l'intégration.¹ Leurs objectifs déclarés ⁵ et la manière dont ils sont encadrés par la politique nationale ¹ soulignent cette double fonction. Ils sont considérés comme des arènes clés pour la promotion des valeurs démocratiques et le développement du capital social localement.

3.3 Gouvernance des Clubs : Structure et Principes

La gouvernance des Idrettslag est encadrée par un **cadre juridique** défini par le NIF.

Chaque club doit adopter des statuts conformes à la loi modèle standardisée du NIF ("Lovnorm for idrettslag").⁵ Cette norme garantit une structure démocratique de base et l'alignement avec les règles et principes généraux du NIF.

L'**autorité suprême** du club réside dans l'**Assemblée Générale Annuelle (Årsmøte)** de ses membres.⁵ C'est lors de cette assemblée que le conseil d'administration est élu, que les comptes et le budget sont approuvés, que les cotisations sont fixées et que les décisions majeures concernant la vie du club sont prises.⁵

L'**organe exécutif** est le **Conseil d'Administration (Styre)**, élu par l'Årsmøte, qui gère le club entre les assemblées générales.⁵ Le Styre est responsable des opérations quotidiennes, de la gestion financière et du respect des lois et règlements.²³ Il est important de noter que les membres du conseil d'administration peuvent être tenus personnellement responsables des décisions et actions du conseil.⁸⁸ Dans les clubs omnisports (fleridrettslag), il est courant de trouver des sous-comités ou des conseils spécifiques pour chaque section sportive.⁵

Des **mécanismes de contrôle** sont prévus. La loi modèle exige l'élection d'un **Comité de Contrôle (Kontrollutvalg)** distinct du conseil d'administration.²³ Selon la taille et la complexité financière du club, un audit externe ou interne peut également être requis.²³

Le **bénévolat (Frivillighet / Dugnad)** est la pierre angulaire absolue du fonctionnement des clubs norvégiens.¹ Il couvre un large éventail de tâches : entraînement, administration, organisation d'événements, entretien des installations, collecte de fonds, etc. Le taux de participation au bénévolat en Norvège est généralement élevé.⁹¹ Cependant, le recrutement et la rétention des bénévoles représentent des défis croissants pour de nombreuses organisations.⁸³

La dépendance massive à l'égard du travail bénévole ¹, bien qu'incarnant l'esprit du modèle et réduisant considérablement les coûts, pose des **risques significatifs** en termes de capacité de gouvernance, de cohérence, de compétence et de durabilité à long terme. La valeur économique estimée du bénévolat ²⁷ souligne la dépendance économique. Cependant, plusieurs sources pointent les défis de gouvernance inhérents aux conseils dirigés par des bénévoles ⁷⁷, la difficulté d'imposer des normes professionnelles aux volontaires ⁷⁷, et les tendances sociétales plus larges (comme une individualisation croissante ou une moindre disponibilité) qui pourraient affecter la disponibilité des bénévoles à l'avenir.⁸³ Cela crée une vulnérabilité potentielle au cœur même du fonctionnement des clubs et du modèle sportif norvégien.

3.4 Relations Clés des Clubs

3.4.1 Interaction avec les Municipalités et les Conseils Sportifs (Idrettsråd)

Les **municipalités (kommuner)** sont des partenaires essentiels pour les clubs sportifs. Elles fournissent un **financement local significatif**, notamment via les Fonds Locaux d'Activité (LAM), et surtout, elles assurent l'**accès aux installations sportives** (terrains, gymnases, piscines, etc.) qui sont vitales pour la plupart des clubs.¹

Le **Conseil Sportif local (Idrettsråd)**, dont la création est obligatoire dans les municipalités comptant plus de trois clubs ⁹⁶, joue un rôle clé d'interface. Il agit comme l'organe de liaison entre la municipalité et l'ensemble des clubs sportifs locaux.² Ses missions principales incluent la communication des besoins des clubs (en particulier en matière d'installations) aux autorités municipales, la distribution de certains fonds locaux comme les LAM, et la représentation des intérêts collectifs des clubs auprès de la municipalité.⁶⁸

La forte **dépendance des clubs vis-à-vis des installations** détenues ou gérées par les municipalités peut parfois être source de frustrations liées à l'accès, aux créneaux horaires, à l'entretien ou au développement de nouvelles infrastructures.⁸³

3.4.2 Liens avec les Fédérations et le NIF

Les clubs sont intégrés dans la **hiérarchie organisationnelle** du sport norvégien. Ils sont membres du NIF par l'intermédiaire de leur(s) Fédération(s) Sportive(s) Nationale(s) (SF) respective(s).⁵ En tant que membres, ils sont tenus de respecter les lois et règlements du NIF et de leurs fédérations.⁵

En retour, les clubs bénéficient de **soutien et de services** de la part du NIF et des SF, tels que des conseils, des programmes de formation pour les entraîneurs, des structures de compétition organisées, et l'accès aux dispositifs nationaux de financement (comme les Spillemidler pour l'équipement et les installations, ou la compensation de la TVA).¹

3.4.3 Positionnement vis-à-vis de l'État

La relation des clubs avec l'**État** est principalement **indirecte**. Elle passe par le NIF et par les mécanismes de financement (Spillemidler, compensation de la TVA) qui découlent de la politique sportive nationale et des revenus de Norsk Tipping.¹

Les clubs sont néanmoins considérés comme des acteurs locaux essentiels pour la

mise en œuvre des **objectifs de la politique nationale**, tels que "La joie du sport pour tous", la promotion de la santé et l'inclusion sociale. Leur contribution à ces objectifs est souvent une condition implicite ou explicite pour bénéficier des financements publics.¹

L'**Idrettsråd** remplit une fonction d'intermédiaire vitale au niveau local. Il simplifie la relation complexe entre une seule municipalité et des dizaines, voire des centaines, de clubs sportifs divers. En centralisant la distribution de certains fonds (comme les LAM)⁶⁸ et en agissant comme conseiller principal de la municipalité sur les besoins sportifs (notamment les installations)⁹⁶, il facilite la communication et la coordination. Il permet également aux clubs de parler d'une voix collective pour défendre leurs intérêts auprès des autorités locales⁷⁶, agissant ainsi comme un nœud essentiel dans l'écosystème sportif local, gérant l'interface entre l'administration publique et le secteur bénévole.²

3.5 Modèles Économiques et Financement des Clubs

3.5.1 Cotisations et Frais d'Activité

Les cotisations annuelles des membres (**Medlemskontingent**) et les frais d'activité ou d'entraînement spécifiques (**Treningsavgift**) constituent des sources de revenus fondamentales pour les clubs.⁵ Le montant de ces cotisations est fixé par l'Assemblée Générale Annuelle du club.⁵

Ces frais payés par les membres ne couvrent généralement qu'**une partie du coût réel** de la participation. Une étude récente estimait que ces paiements directs des parents couvraient en moyenne environ un tiers des coûts pour les 9 ans et un cinquième pour les 15 ans.¹⁰⁰

Le **niveau des coûts** varie considérablement en fonction des sports, des tranches d'âge et potentiellement de la localisation géographique (coûts semblant légèrement plus élevés en zone urbaine).¹⁰⁰ Les médianes des frais (cotisation + entraînement) étaient inférieures à 2 650 NOK par an pour les 9 ans et inférieures à 6 275 NOK par an pour les 15 ans dans l'étude de 2023.¹⁰⁰ Bien que les frais aient augmenté depuis 2019, cette augmentation semble globalement correspondre à l'inflation générale sur la période.¹⁰¹

3.5.2 Subventions Publiques Locales (LAM, Spillemidler) et Autres Aides

Les clubs bénéficient de plusieurs formes de **subventions publiques** :

- **Fonds Locaux d'Activité (Lokale Aktivetsmidler - LAM)** : Il s'agit de fonds d'État distribués aux clubs via les Idrettsråd locaux. Ils visent spécifiquement à soutenir les activités pour les enfants et les jeunes (6- 19 ans) et à réduire les barrières économiques à la participation.⁶⁸
- **Spillemidler (Fonds issus des jeux)** : Les clubs peuvent solliciter ces fonds nationaux pour des achats spécifiques d'**équipement sportif** via une procédure gérée par le NIF.⁶⁸ Ils peuvent également demander des Spillemidler pour la **construction ou la rénovation d'installations sportives**, bien que cela nécessite souvent une priorisation par la municipalité et un cofinancement important.³¹
- **Compensation de la TVA** : Comme mentionné pour le NIF, les clubs bénéficient du régime général de compensation de la TVA pour les organisations bénévoles, ainsi que du régime spécifique pour la construction d'installations.³¹
- **Autres Aides et Subventions Ciblées** : Diverses autres subventions existent pour des objectifs spécifiques : soutien à l'inclusion (par exemple pour les minorités ou les familles à faible revenu, souvent via des municipalités sélectionnées)⁶⁸, développement de l'offre multisports pour enfants ("allidrett")⁶⁸, projets spécifiques financés par des fondations privées (Stiftelsen DAM, Gjensidigestiftelsen, Sparebankstiftelsen, etc.).⁶⁸ Des "Fonds de Solidarité" (Solidaritetsfond) locaux sont encouragés pour aider les familles en difficulté financière à couvrir les frais.¹⁰² Pendant la crise énergétique, une aide spécifique pour les coûts d'électricité (Strømsstøtte) a également été mise en place.⁶⁸

3.5.3 Sponsoring et Partenariats Locaux

Le **sponsoring par des entreprises locales** représente une autre source de revenus potentielle pour les clubs.¹⁰⁰ Cependant, la capacité d'un club à attirer des sponsors significatifs dépend fortement de facteurs tels que sa taille, sa localisation, le sport pratiqué, sa visibilité médiatique et les efforts de démarchage déployés par ses bénévoles.¹⁰⁰ Ces revenus sont donc probablement très variables d'un club à l'autre.

3.5.4 La Valeur Économique du Bénévolat et du Dugnad

Le "**Dugnad**" fait référence au travail bénévole collectif et organisé, qui inclut souvent des activités spécifiques de **collecte de fonds** (vente de produits comme des gâteaux, du papier toilette, des chaussettes ; organisation de loteries, de marchés aux puces, etc.).⁶⁸ Le NIF a même mis en place une plateforme centralisée ("Idrettsdugnad") pour faciliter la vente de certains produits par les clubs.⁶⁹

Au-delà de la collecte de fonds, la **valeur économique du travail bénévole** non rémunéré (entraînement, administration, gestion, etc.) représente une subvention cachée massive pour les clubs et l'ensemble du système sportif. Estimée à 19,4 milliards NOK en 2023 ²⁷, cette contribution volontaire réduit considérablement les besoins de financement monétaire des clubs.

Tableau 4 : Sources de Financement Types d'un Club Sportif Local (Répartition indicative)

Source de Financement	Description	Importance Relative (Estimation)	Références Clés
Cotisations & Frais d'Activité	Payés par les membres/familles. Fixés par l'AGM.	Élevée (Base de revenus)	10 0
Subventions Publiques Locales/Nationales	LAM, Spillemidler (équipement, installations), Compensation TVA, autres aides ciblées.	Élevée (Soutien essentiel)	61
Dugnad / Collecte de Fonds	Ventes de produits, événements, loteries organisés par les bénévoles/membres.	Moyenne à Élevée (Variable)	69
Sponsoring Local	Partenariats avec des entreprises locales.	Faible à Moyenne (Très variable)	10 0
Valeur du Bénévolat (non monétaire)	Travail non rémunéré (coaching, admin, etc.).	Très Élevée (Subvention implicite majeure)	27
Autres	Revenus de cafétéria, location d'espaces,	Faible (Variable)	-

	etc.		

Note : La part exacte de chaque source varie considérablement entre les clubs.

L'étude de 2023¹⁰⁰ indique que le financement parental (cotisations, frais, dugnad) couvre en moyenne 48% des coûts, suggérant que les subventions publiques et le sponsoring couvrent le reste, en plus de la valeur inestimable du bénévolat direct.

Les clubs norvégiens évoluent dans un **paysage financier complexe**, combinant des revenus auto-générés (cotisations, dugnad ⁶⁹), des subventions publiques significatives (LAM, Spillemidler, TVA ⁶⁸) et des revenus commerciaux variables (sponsoring ¹⁰⁰). Cette diversité de sources les rend résilients à certains égards, mais aussi **vulnérables aux changements** dans l'un ou l'autre de ces flux. Les modifications des politiques de subvention, les ralentissements économiques affectant les sponsors ou la capacité des parents à payer, ou encore l'épuisement des bénévoles peuvent tous avoir un impact direct sur la viabilité financière des clubs.⁶¹

La **tension entre l'augmentation des coûts opérationnels** (liée à l'inflation, aux exigences accrues, etc.) ¹⁰¹ et l'objectif d'**accessibilité** inhérent à la vision "Sport pour Tous" ⁹ constitue un défi majeur et persistant. Bien que des mécanismes de soutien financier ciblés aient été mis en place pour atténuer ce problème (comme les LAM axés sur l'inclusion ou les fonds de solidarité locaux) ⁶⁸, le coût de la participation reste une barrière potentielle identifiée.¹⁰⁰ Maintenir l'accessibilité financière tout en assurant la qualité et la pérennité des activités représente un équilibre délicat pour de nombreux clubs.

Synthèse et Perspectives sur le Modèle Sportif Norvégien

L'analyse détaillée du Comité National Olympique et Paralympique et Confédération des Sports de Norvège (NIF) et des clubs sportifs locaux (Idrettslag) révèle un modèle sportif aux caractéristiques distinctives fortes, mais également confronté à des défis importants.

Forces et Caractéristiques Distinctives :

1. **Structure Intégrée et Unifiée** : Le regroupement des fonctions de confédération sportive, de comité olympique et de comité paralympique au sein du NIF ⁷ offre une coordination et une voix unifiée au sport norvégien, favorisant la cohérence politique et la synergie entre sport de masse et sport d'élite.
2. **Fondation Idéologique Solide** : La vision "Idrettsglede for alle" (La joie du sport

pour tous)¹, ancrée dans les principes démocratiques, le bénévolat et l'inclusion, ainsi que les "Droits de l'enfant dans le sport"¹, fournissent un cadre de valeurs puissant qui guide l'ensemble du système, de la base au sommet.

3. **Modèle de Financement Spécifique** : La dépendance majeure vis-à-vis des fonds redistribués de la loterie nationale (Spillemidler)¹ assure un financement substantiel et relativement stable, traitant le sport comme un bien public essentiel méritant un soutien dédié en dehors des budgets annuels classiques.
4. **Rôle Central du Bénévolat** : L'engagement massif des bénévoles ("dugnad")¹ est le moteur économique et social des clubs, permettant une offre d'activités étendue à un coût relativement bas pour les participants.
5. **Articulation Base-Élite** : Le modèle séquentiel qui privilégie le jeu et le développement large dans l'enfance avant une spécialisation et une orientation vers la haute performance¹ semble réussir à concilier une large participation et des résultats d'élite de classe mondiale.
6. **Partenariat État-Sport Fort** : La relation étroite et collaborative entre le NIF et le Ministère de la Culture et de l'Égalité¹⁷ facilite la mise en œuvre des politiques et assure un soutien public conséquent.

Défis et Tensions :

1. **Durabilité du Bénévolat** : La forte dépendance au bénévolat rend le système vulnérable aux changements sociétaux affectant la disponibilité et la motivation des volontaires, et pose des défis en termes de professionnalisation et de capacité de gouvernance au niveau des clubs.⁷⁷
2. **Accessibilité Économique** : Malgré les subventions et le bénévolat, les coûts croissants de participation peuvent constituer une barrière pour les familles à faible revenu, mettant sous tension l'objectif d'"inclusion pour tous".¹⁰⁰ La gestion de cette tension entre coûts et accessibilité est un défi constant.
3. **Équilibre des Genres** : La sous-représentation persistante des filles et des femmes, notamment dans certaines tranches d'âge et aux postes de direction des clubs²⁷, indique que l'objectif d'égalité n'est pas pleinement atteint.
4. **Risques liés au Financement** : La dépendance extrême aux revenus de Norsk Tipping expose le sport norvégien aux aléas du débat politique sur le monopole des jeux d'argent⁶² et aux performances financières de l'opérateur.
5. **Gouvernance et Contrôle** : La structure décentralisée avec des milliers de clubs autonomes, bien que démocratique, peut rendre difficile la mise en œuvre uniforme des politiques et le contrôle de la conformité, malgré les efforts de standardisation (loi modèle, systèmes numériques).⁷⁷ L'équilibre entre autonomie

locale et direction centrale reste un enjeu.

6. **Inclusion Réelle vs. Structurelle** : L'intégration formelle (par exemple, du parasport ¹²⁾ ne garantit pas toujours une inclusion sociale et pratique effective à tous les niveaux, nécessitant des efforts continus pour surmonter les barrières culturelles et pratiques.³⁵

En conclusion, le modèle sportif norvégien présente une architecture organisationnelle et idéologique cohérente et performante, expliquant sa réputation internationale. Son succès repose sur un équilibre unique entre une structure faïtière forte et intégrée (NIF), une base dynamique de clubs bénévoles, un financement public substantiel issu des jeux, et un engagement profond envers des valeurs d'inclusion et de développement humain. Cependant, ce modèle n'est pas statique et fait face à des pressions internes et externes significatives. Sa capacité à s'adapter aux évolutions sociétales (mutation du bénévolat, augmentation des inégalités), à maintenir son modèle de financement unique face aux pressions de libéralisation, et à traduire pleinement ses idéaux d'inclusion en réalités pratiques déterminera sa résilience et sa pertinence future. La force historique du modèle réside dans sa capacité à se réformer et à s'adapter, comme en témoignent les fusions passées et les ajustements continus de sa gouvernance. Les prochaines années seront cruciales pour observer comment "Idrettsmodellen" naviguera ces défis pour continuer à incarner "La joie du sport pour tous".

Sources des citations

1. Norway - World's Leading Sport Systems - Project Play, consulté le avril 21, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/norway>
2. NORWAY | The Aspen Institute, consulté le avril 21, 2025, <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2023/10/worldsportsystemsfullfinal-norway.pdf>
3. (PDF) Sport policy in Norway - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/254304772_Sport_policy_in_Norway
4. Norges Idrettsforbund og Olympiske og Paralympiske komité (NIF), consulté le avril 21, 2025, <https://www.frivillighetnorge.no/medlemmer/norges-idrettsforbund-og-olympiske-og-paralympiske-komit%C3%A9-nif>
5. Lover og vedtekter – Byfossen Idrettslag, consulté le avril 21, 2025, <https://byfossen.no/instrukser/lover-og-vedtekter/>
6. ÅRSRAPPORT - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/aarsrapport-2023/pdf-av-rapporter/nif_aarsrapport_2023.pdf
7. Norges idrettsforbund - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025,

- https://no.wikipedia.org/wiki/Norges_idrettsforbund
8. Hvem er vi? - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/hvem-er-vi/>
 9. www.sportanddev.org, consulté le avril 21, 2025, https://www.sportanddev.org/sites/default/files/downloads/sportpolicydocument2011_2015_1.pdf
 10. Organisational Performance Review of Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports - Norad.no, consulté le avril 21, 2025, <https://www.norad.no/contentassets/5f8a7212d453426a98d883c8061f0788/nora-d-report-review-6-nif.pdf>
 11. 'Integration is a lot of work.'—A study of integration policies in Norwegian football clubs, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16138171.2023.2182494>
 12. Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Norwegian_Olympic_and_Paralympic_Committee_and_Confederation_of_Sports
 13. About us - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/english/>
 14. projectplay.org, consulté le avril 21, 2025, <https://projectplay.org/world-sport-systems/norway#:~:text=Norway%20coordinates%20sport%20development%20through,Committee%2C%20Paralympic%20Committee%2C%20and%20Special>
 15. Who we are - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/english/who-we-are/>
 16. Norges Idrettsforbund (NIF) - TSI Project - Third Sector Impact, consulté le avril 21, 2025, <https://thirdsectorimpact.eu/partners/norges-idrettsforbund-nif/>
 17. Report of the evaluation visit in Norway on the European Sports Charter (20-21 March 2018), consulté le avril 21, 2025, <https://rm.coe.int/26-norway-evaluation-visit-on-the-esc-20-21-march-2018-adopted/16809fa637>
 18. Organisering - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/organisering/>
 19. Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/norwegian-olympic-and-paralympic-committee-and-confederation-of-sports/16530>
 20. Slik fungerer idrettstinget – dette blir de største sakene - Dagsavisen, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dagsavisen.no/sport/2023/06/02/slik-fungerer-idrettstinget-dette-blir-de-storste-sakene/>
 21. Her er innstillingen fra NIFs valgkomité | Norges idrettsforbund - NTB Kommunikasjon, consulté le avril 21, 2025, <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17964863/her-er-innstillingen-fra-nifs-valgkomite?publisherId=89252>

22. The activity guide - The goals and values of Norwegian sport - Aktivitetsguiden, consulté le avril 21, 2025, <https://www.aktivitetsguiden.no/episoder/the-goals-and-values-of-norwegian-sport>
23. Vedtekter - Fredrikstad IF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.fredrikstadif.no/next/p/10612/vedtekter>
24. Lover/vedtekter - Drøbaksund Seilforening, consulté le avril 21, 2025, <https://dssf.no/dssf/lover-vedtekter>
25. NOP Vatne - 7.) Klubbens Lov / vedtekter - Google Sites, consulté le avril 21, 2025, <https://sites.google.com/site/nopvatne/nop-vatne-h%C3%A5ndboken-p%C3%A5-nett/7-klubbens-lov-vedtekter>
26. Norges idrettsforbund, organisasjonskultur og endringsledelse - Magma forskning og viten, consulté le avril 21, 2025, <https://magmaforskning.econa.no/index.php/magma/article/view/1125/1125>
27. Nøkkeltall for norsk idrett 2023 - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2024/nokkeltall-for-norsk-idrett-2023/>
28. Nøkkeltall for norsk idrett 2022 | Norges idrettsforbund - NTB Kommunikasjon, consulté le avril 21, 2025, <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/18004965/nokkeltall-for-norsk-idrett-2022?publisherId=89252&lang=no>
29. NØKKELTALL RAPPORT 2023 - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/9f94ba79767846d9a67d1a56f4054dc2/nokkeltallsrapport-2023---norges-idrettsforbund.pdf>
30. The structure of Norwegian sport policy and organization. Note: DSP - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/figure/The-structure-of-Norwegian-sport-policy-and-organization-Note-DSP-Department-of-Sport_fig1_254304772
31. Sports policy - Regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, <https://www.regjeringen.no/en/topics/culture-sports-and-non-profit-work/innsiktsartikler/sports-policy/id2001187/>
32. Tabell 1. Antall idrettslag og medlemskap¹, etter idrettskrets – SSB, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ssb.no/kultur-og-fritid/kultur/kulturstatistikk/idrett-og-friluftsliv/tabeller/tabell-1-antall-idrettslag-og-medlemskap-etter-idrettskrets>
33. Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/>
34. paraidrett - Store norske leksikon, consulté le avril 21, 2025, <https://snl.no/paraidrett>
35. Overview of the organization of the Norwegian Olympic Committee and Confederation of Sports (NIF) at the time of the evaluation. - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Overview-of-the-organization-of-the-Norwegian-Olympic-Committee-and-Confederation-of_fig1_268186110
36. ONE SPORT – EQUAL OPPORTUNITIES - Paraidrett, consulté le avril 21, 2025, <https://www.paraidrett.no/contentassets/4994f1a67f0e492c908945c7fd0bbff4/>

[24 22 nif_norwegian-parasport-strategy.pdf](#)

37. JYSK forlenger samarbeidet med Norges idrettsforbund - Team Norway, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teamnor.no/nyheter/2025/jysk-forlenger-samarbeidet-med-norges-idrettsforbund/>
38. Olympiatoppen, consulté le avril 21, 2025, <https://olympiatoppen.no/>
39. www.stjornarradid.is, consulté le avril 21, 2025, <https://www.stjornarradid.is/library/01--Frettatengt---myndir-og-skrar/MRN/vinum-gullid-Noregur-Pia.pdf>
40. Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komités lov Innholdsfortegnelse, consulté le avril 21, 2025, <https://cricketforbundet.no/resources/klubblogoer/NOC-Lov.pdf>
41. VALUES WORTH FIGHTING FOR - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/52616d37cfed44abad9da425e8e85465/2021-nif_norwegian-sports-international-strategy.pdf
42. Idretten vill! Langtidsplan for norsk idrett 2023–2027 | Gode idrettsanlegg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.godeidrettsanlegg.no/publikasjon/idretten-vil-langtidsplan-norsk-idrett-2023-2027>
43. Kapittel 3: Idrettstinget - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-3-idrettstinget/>
44. Norsk idrett innfører nye regler på sammensetningen av Idrettstinget | Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17971440/norsk-idrett-innforer-nye-regler-pa-sammensetningen-av-idrettstinget?publisherId=89252>
45. IDRETTSTINGETS SAMMENSETNING OG REPRESENTANTFORDELING - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/contentassets/d2be228b9e074c378051db7a2c1f1291/horingsdokument-tingsammensetning-21-mai-2022.pdf>
46. LOV FOR NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE OG PARALYMPISKE KOMITÉ, consulté le avril 21, 2025, https://tsidrett.no/wp-content/uploads/2022/05/NIFs_lov.pdf
47. lov for norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité - NMK Gardermoen, consulté le avril 21, 2025, <https://nmkgardermoen.no/wp-content/uploads/2020/10/NIFs-Lov-2020.pdf>
48. Kapittel 4: Idrettsstyret mv. - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/kapittel-4-idrettsstyret-mv/>
49. Vedtekter for Utøverkomiteen – Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité - Olympiatoppen, consulté le avril 21, 2025, <https://olympiatoppen.no/contentassets/2a14180e5de748aabe2869d623d50888/vedtekter-for-nifs-utoverkomite-vedtatt-av-idrettsstyret-24.-april-2023.pdf>
50. NIFs lov - kommentarutgave, consulté le avril 21, 2025, <https://haldenpk.no/wp/wp-content/uploads/2018/10/nifs-lov-kommentarutgave.pdf>

51. Norges Skiforbunds Lov, consulté le avril 21, 2025, <https://www.skiforbundet.no/globalassets/04-gren---medier/telemark/regler/nsf-lov.pdf>
52. Hvorfor står idretten i en omdømmekrise? - OsloMet ODA, consulté le avril 21, 2025, https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/7713/Rauntun_Rakel-Hagen_%C3%98ystein.pdf?sequence=2
53. NIFs lov, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/tema/juss/nifs-lov/>
54. NIF-loven - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, <https://no.wikipedia.org/wiki/NIF-loven>
55. Idrettstinget nedsetter utvalg for å vurdere ytterligere styrking av styresettet i NIF | Norges idrettsforbund - NTB Kommunikasjon, consulté le avril 21, 2025, <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/17971438/idrettstinget-nedsetter-utvalg-for-a-vurdere-ytterligere-styrking-av-styresettet-i-nif?publisherId=89252>
56. Valgkomiteen i NIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/idrettsting-og-ledermote/idrettstinget-2025/nifs-valgkomite/>
57. Kap 2 – Tillitsvalgte og ansatte - Norges Bordtennisforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://bordtennis.no/om-nbtf/lov-og-reglement/lov-for-norges-bordtennisforbund/kap2-tillitsvalgte-ansatte/>
58. Distribution of gaming funds for sporting purposes (the main distribution) - regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, <https://www.regjeringen.no/en/dep/kud/tilskudd/Distribution-of-gaming-funds-for-sporting-purposes-the-main-distribution/id764857/>
59. (Lack of) government policy for indigenous (Sámi) sport - DiVA portal, consulté le avril 21, 2025, <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1820146/FULLTEXT01.pdf>
60. Ethno-politics and state sport policy, consulté le avril 21, 2025, https://sportstudies.org/wp-content/uploads/2014/01/143-165_vol_3_2012_skilte.pdf
61. Den norske idrettsmodellen inn i en ny tid - regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, https://www.regjeringen.no/contentassets/c6f90b4a8a2a4c20b8a9c3a012888ed4/delrapport2_fra_strategiutvalget_for_idrett-den_norske_idrettsmodellen_inn_i_en_ny_tid-050117.pdf
62. Norway conservatives take aim at Norsk Tipping monopoly - SBC News, consulté le avril 21, 2025, <https://sbcnews.co.uk/featurednews/2025/03/12/norsk-tipping-monopoly/>
63. Norsk Tipping monopoly enters Norway political talks - Lottery Daily, consulté le avril 21, 2025, <https://lotterydaily.com/2025/03/12/regulation/norsk-tipping-norway/>
64. Norwegian counties launch campaign to defend Norsk Tipping gambling

- monopoly, consulté le avril 21, 2025, <https://publicgaming.com/news-categories/lottery/14120-norwegian-counties-launch-campaign-to-defend-norsk-tipping-gambling-monopoly>
65. Norsk Tipping Hit with Record Fine Over Responsible Gambling Failures | iGamingToday.com - News, insights and Slots review, consulté le avril 21, 2025, <https://www.igamingtoday.com/norsk-tipping-hit-with-record-fine-over-responsible-gambling-failures/>
66. Ny rapport om skeives erfaringer i idretten lanseres på Ullevål Stadion | Norges idrettsforbund - NTB Kommunikasjon, consulté le avril 21, 2025, <https://kommunikasjon.ntb.no/pressemelding/18458475/ny-rapport-om-skeives-erfaringer-i-idretten-lanseres-pa-ullevaal-stadion?publisherId=89252&lang=no>
67. Medlemsadministrasjon - Forside - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://ka.nif.no/>
68. Oversikt over alle støtte- og tilskuddsordninger for idrettslag i 2025 - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/nyheter/2025/oversikt-over-alle-stotteordninger-for-idrettslag-i-2025/>
69. Her er alle støtte- og tilskuddsordningene for idrettslag, consulté le avril 21, 2025, <https://www.xn--idrettsrd-d3a.no/viken/drammen/stotteordninger/artikler/her-er-alle-stotte--og-tilskuddsordningene-for-idrettslag-i-2024/>
70. Samarbeidspartnere - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/om-nif/samarbeidspartnere/>
71. The Norwegian Olympic & Paralympic Committee and Confederation of Sports - Tine, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tine.no/english/collaborative-partners/tine-and-the-norwegian-olympic-and-paralympic-committee-and-confederation-of-sports-nif>
72. Norges idrettsforbund utvider samarbeidet med Telenor, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sponsevent.no/aktuelt-nyheter/norges-idrettsforbund-utvider-samarbeidet-med-telenor>
73. SAS becomes principal partner to the Scandinavian Olympic Committees for the Olympic Games in Tokyo 2020 and Beijing 2022 - SAS Group, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sasgroup.net/newsroom/press-releases/2019/sas-becomes-principal-partner-to-the-scandinavian-olympic-committees-for-the-olympic-games-in-tokyo-2020-and-beijing-2022/>
74. Professional sponsorships in a Norwegian context: - Brage NIH, consulté le avril 21, 2025, <https://nih.brage.unit.no/nih-xmlui/bitstream/handle/11250/2640942/Berg%20V%20h2019.pdf?sequence=1>
75. LOVNORM FOR IDRETTSLAG (BOKMÅL), consulté le avril 21, 2025, https://www.handball.no/globalassets/region-sor/utvikling/klubbutvikling/klubbhandboka/lovnorm_for_il_-_endelig_version_-_publisert_120112-1.pdf
76. Lokale aktivitetsmidler – Implementering av den statlige idrettspolitikken - Idunn, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idunn.no/doi/10.18261/issn.2535-2512->

[2021-04-06](#)

77. Styringsparadokset i norske fleridrettslag - OsloMet ODA, consulté le avril 21, 2025, https://oda.oslomet.no/oda-xmlui/bitstream/handle/10642/1677/Ellingstad_Marianne.pdf?sequence=2&isAllowed=y
78. Medlemskontingent - Kjelsås Idrettslag, consulté le avril 21, 2025, <https://www.kjelsaas.no/next/p/65347/medlemskontingent>
79. Medlemskontingent Ranheim IL, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ril.no/medlem/medlemskontingent-ranheim-il/>
80. Generelt om basis-lovnormen: - Jæren kajakkklubb, consulté le avril 21, 2025, <https://jkajakk.no/onewebmedia/Lov%20for%20JKK.doc>
81. 8 ting du må tenke på når du velger medlemssystem - Rubic, consulté le avril 21, 2025, <https://www.rubic.no/velg-riktig-medlemssystem/>
82. Innmeldingsside - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://medlemskap.nif.no/>
83. SMB Idrett & Frivillighet, consulté le avril 21, 2025, <https://smbif.no/>
84. Frivillighet og mangfold - IMDi, consulté le avril 21, 2025, <https://www.imdi.no/globalassets/dokumenter/andre-filer/frivillighet-og-mangfold-veileder.pdf>
85. Lover og bestemmelser - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/idrettskrets/oslo/klubbdrift/lover-og-bestemmelser/>
86. Våre lover og regler | Sagene Idrettsforening, consulté le avril 21, 2025, <https://sageneif.no/om-sagene-if/vare-lover-og-regler>
87. LOV FOR NOIL, consulté le avril 21, 2025, <https://www.noil.no/NOILLovForNOIL.php>
88. Lær dette før du blir frivillig styremedlem | If Skadeforsikring, consulté le avril 21, 2025, <https://www.if.no/bedrift/forsikring-for-bedrifter/ansvarsforsikring/styreansvarsforsikring/syv-tips-frivillig>
89. LOV FOR NORGES SPORTSSKYTTERFORBUND, consulté le avril 21, 2025, <https://www.skyting.no/wp-content/uploads/2024/11/nsfs-lov-2024.pdf>
90. Styreprinsippene | Frivillighet Norge, consulté le avril 21, 2025, <https://www.frivillighetnorge.no/verktoy/organisasjon/ledelse-og-styrearbeid/veileder-for-styrearbeid/til-sist/styreprinsippene>
91. Frivillighet - Norges idrettsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idrettsforbundet.no/tema/idrettensvalgsaker/frivillighet/>
92. Kronikk: Har vi den norske frivillighetsmodellen om ti år? - Frivillighet Norge, consulté le avril 21, 2025, <https://www.frivillighetnorge.no/nyheter/kronikk-har-vi-den-norske-frivillighetsmodellen-om-ti-%C3%A5r>
93. Motiver for frivillighet ved norske toppfotballklubbers kamparrangement, consulté le avril 21, 2025, <https://toppfotball.no/tjenestekatalogen/administrativ-stotte/masteroppgave-om-frivillige/masteroppgave.pdf>
94. Temastrategi for frivillighet 2022-2025, consulté le avril 21, 2025,

<https://ofk.no/f/p104/ie4145fb2-8a73-432c-aaa7-c81c15fd2723/temastrategi-for-frivillighet-2022-2025.pdf>

95. Evaluering av ny tilskuddsordning til lokale idrettslag – en forstudie - Kudos, consulté le avril 21, 2025, <https://kudos.dfo.no/documents/3768/files/3641.pdf>
96. Tilstandsrapport 2003 - Om idrett og fysisk aktivitet i Norge - Regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kkd/rap/2003/0009/ddd/pdfv/180361-tilstandsrapport_om_idrett.pdf
97. Støtte- og tilskuddsordninger for idrettslag - Klubben.no., consulté le avril 21, 2025, <https://www.klubben.no/tips/st%C3%B8tteordninger>
98. Statlig idrettspolitikk inn i en ny tid - regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, <https://www.regjeringen.no/contentassets/3ab984dc671847bebe9a1cd2ec11f0ec/statlig-idrettspolitikk-inn-i-en-ny-tid.-rapport-fra-strategiutvalg-for-idrett.pdf>
99. Medlemskontingent - KFUK-KFUM Norge, consulté le avril 21, 2025, <https://kfuk-kfum.no/bli-med/ny-gruppe/medlemskontingent>
100. Økonomi som barriere for idrettsdeltakelse – kostnader og kostnadsdrivere i barne- og ungdomsidretten - regjeringen.no, consulté le avril 21, 2025, <https://www.regjeringen.no/contentassets/4c2ad9aaac4d4af6808663fca0bff79b/okonomi-som-barriere---kostnader-og-kostnadsdrivere-i-barne--og-ungdomsidretten.pdf>
101. Rapport: Kostnader og kostnadsdrivere for barne- og ungdomsidretten - Gode idrettsanlegg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.godeidrettsanlegg.no/publikasjon/rapport-kostnader-og-kostnadsdrivere-barne-og-ungdomsidretten>
102. Solidaritetsfondet, consulté le avril 21, 2025, <https://www.xn--idrettsrd-d3a.no/viken/drammen/stotteordninger/solidaritetsfondet/>
103. Søknader - Norske Kulturarrangører, consulté le avril 21, 2025, <https://www.arrangor.no/arrangoerwiki/temaoversikt/soeknader/>



Viqtory

NextGen utilise la data et l'IA pour aider les marques à sponsoriser les meilleurs athlètes en Europe.

[En savoir plus](#) →



Visorando

Le site internet et l'application mobile de référence pour la randonnée en France.

[En savoir plus](#) →



Vogo

Solutions audio et vidéo à destination des fans et des professionnels du monde du sport.

[En savoir plus](#) →



VR Boxing

Expérience de boxe en VR, offrant la possibilité unique de combattre en un contre un et de s'entraîner.

[En savoir plus](#) →



Wattsgood

Solution ludique avec des équipements de cardio éco-conçus, transformant l'effort physique en électricité verte.

[En savoir plus](#) →



Weclimb

Weclimb

Permet aux salles d'escalade de gagner du temps, de développer leur activité et aux grimpeurs d'aller plus loin.

[En savoir plus](#) →



Weezevent

Solutions technologiques de billetterie, de paiement cashless, de contrôle d'accès, de CRM et de gestion de staff.

[En savoir plus](#) →



Weezi

Simplifie les règles du sport grâce à l'IA, l'automatisation et la personnalisation, pour aider à mieux les comprendre.

[En savoir plus](#) →



WeWard

Application mobile qui motive ses utilisateurs à marcher.

[En savoir plus](#) →



Win Win Sports

La plateforme et son dispositif permettent de soutenir les licenciés et de fidéliser les partenaires des clubs.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Pologne : Structures, Gouvernance et Financement du Comité National Olympique et des Clubs Sportifs

Introduction

- Objectif du Rapport

Le présent rapport vise à fournir une analyse complète et détaillée de l'organisation, de la gouvernance et du financement du sport en Pologne. Une attention particulière sera portée au Comité National Olympique Polonais (Polski Komitet Olimpijski - PKOl) et aux clubs sportifs, qui constituent la base du système sportif national. L'objectif est de présenter une vue d'ensemble exhaustive et précise, destinée aux professionnels, chercheurs et décideurs intéressés par le paysage sportif polonais.

- Contexte du Sport en Pologne

Le sport occupe une place importante dans la société polonaise, comme en témoignent les succès récents d'athlètes de renommée mondiale, tels que la joueuse de tennis Iga Świątek, leader du classement WTA depuis avril 2022, ou les performances des équipes nationales de volleyball.¹ L'organisation du sport en Pologne est un système complexe, façonné par les politiques étatiques, l'intégration européenne et une professionnalisation croissante du secteur. Comprendre sa structure actuelle nécessite d'examiner le cadre réglementaire, le rôle des institutions clés et les mécanismes de financement en vigueur.

- Méthodologie

L'analyse présentée dans ce rapport s'appuie sur l'examen de documents officiels, de textes législatifs pertinents, de données statistiques publiées par l'Office Central des Statistiques de Pologne (Główny Urząd Statystyczny - GUS), ainsi que d'informations provenant des principaux organismes sportifs tels que le Ministère du Sport et du Tourisme (Ministerstwo Sportu i Turystyki - MSiT) et le Comité National Olympique Polonais (PKOl).

- Structure du Rapport

Ce rapport est structuré en plusieurs sections. Il débute par une présentation du cadre réglementaire et institutionnel général du sport en Pologne. Ensuite, il analyse en profondeur le Comité National Olympique Polonais (PKOl), couvrant ses missions, sa gouvernance, ses relations avec les parties prenantes et son modèle économique. La section suivante est consacrée aux clubs sportifs, examinant leur statut, leur nombre, leurs missions, leur gouvernance, leurs relations et leurs modes de financement. Une synthèse met en lumière les

dynamiques clés de l'écosystème sportif polonais, suivie d'une conclusion présentant les observations stratégiques.

I. Le Cadre Réglementaire et Institutionnel du Sport en Pologne

- **A. Le Rôle du Ministère du Sport et du Tourisme (MSiT)**

- Mandat et Structure

Le Ministère du Sport et du Tourisme (MSiT) est l'organe central de l'administration publique polonaise responsable de la supervision des secteurs du sport et du tourisme.² Créé sous sa forme actuelle en intégrant le tourisme en 2007³, il est dirigé par un Ministre (actuellement Sławomir Nitras depuis décembre 2023³) et comprend plusieurs départements clés, notamment ceux de l'Économie et des Finances, de l'Infrastructure Sportive, et le Département Juridique.⁴ Le MSiT a pour mission principale de définir la politique nationale en matière de sport, de distribuer les fonds publics alloués au secteur, et d'exercer une supervision sur certaines entités et activités sportives.³

- Importance Budgétaire

L'État polonais accorde une priorité notable au développement du sport, ce qui se traduit par des budgets importants et croissants gérés par le MSiT. En 2022, le budget alloué au sport a atteint un niveau record de 2,4 milliards de PLN (contre 1,7 milliard initialement prévu), et plus de 3,5 milliards de PLN étaient prévus pour 2023.¹ Cette augmentation substantielle témoigne d'une volonté politique forte. Une part significative de ce financement transite par le Fonds de Développement de la Culture Physique (Fundusz Rozwoju Kultury Fizycznej - FRKF), un fonds spécialisé alimenté en partie par les revenus des jeux d'argent et dont le ministre est le gestionnaire.⁶ L'analyse des budgets alloués au MSiT révèle ainsi une concentration significative du pouvoir financier au niveau central. Cette puissance financière, exercée via le budget direct et le contrôle du FRKF, confère au MSiT une capacité considérable à orienter la politique sportive nationale, qu'il s'agisse du soutien au sport de haut niveau, du développement du sport pour tous ou des investissements infrastructurels.¹ Cette centralisation contraste nettement avec le modèle économique d'autres acteurs clés, tel que le PKOl.

- Programmes Clés et Priorités

La stratégie de l'État, mise en œuvre par le MSiT, s'articule autour de plusieurs axes majeurs financés par le budget et le FRKF¹:

- **Sport de haut niveau:** Soutien aux sports olympiques et non-olympiques

(181 M PLN en 2022), sport de haut niveau pour les jeunes (175 M PLN en 2022).

- **Sport pour tous (Grassroots):** Programmes comme le "Programme Gouvernemental Club" (plus de 69 M PLN en 2022), "Sport pour Tous" (plus de 60 M PLN), "Club Sportif Scolaire" (près de 58 M PLN), "Vacances Sportives+" (50 M PLN), et la certification des écoles de football (50 M PLN).
- **Infrastructure sportive:** Programmes "Pologne Sportive" (250 M PLN en 2022), "Investissements d'Importance Particulière pour le Sport" (233 M PLN), développement de l'infrastructure pour les clubs de football professionnels (140 M PLN), modernisation des stades "Orlik" (30 M PLN). Un programme majeur de construction de 1000 salles de sport scolaires (budget de 2 Mds PLN sur 2023-2024) a également été annoncé.¹
- **Sport pour personnes handicapées:** Des budgets en forte augmentation (66 M PLN en 2022, contre 35 M en 2015), couvrant à la fois le haut niveau et le sport pour tous.¹ Le MSiT s'implique également dans des initiatives de dialogue comme le Congrès Européen du Sport et du Tourisme¹ et participe activement à l'élaboration des politiques sportives au niveau de l'Union Européenne. La signature par le ministre de déclarations européennes sur le modèle sportif européen⁵, qui promeut des valeurs comme la démocratie, l'intégrité et l'égalité, suggère une volonté d'aligner la politique sportive polonaise sur les cadres et valeurs européennes plus larges⁸, dépassant les seules préoccupations nationales.

- **B. Fédérations Sportives Nationales (Polskie Związki Sportowe - PZS)**

- **Rôle et Structure**

Les Fédérations Sportives Nationales (PZS) sont des associations chargées d'organiser et de gérer la pratique d'un sport spécifique sur le territoire polonais.² Parmi les plus importantes figurent la Fédération Polonaise de Football (PZPN), de Volleyball (PZPS), de Tir Sportif (PZSS), de Natation (PZP) et de Basketball (PZKosz).² Pour être reconnue, une PZS doit obtenir l'accord du MSiT et être inscrite au Registre National Judiciaire (Krajowy Rejestr Sądowy - KRS), ce qui lui confère la personnalité juridique.⁹ En 2023, 69 PZS étaient actives en Pologne.¹³

- **Droits Exclusifs**

La Loi sur le Sport confère aux PZS des droits exclusifs dans leur discipline respective ⁹:

- Organiser et mener les compétitions sportives pour le titre de Champion de Pologne et pour la Coupe de Pologne.
- Établir et faire respecter les règles sportives, organisationnelles et disciplinaires lors des compétitions qu'elles organisent (à l'exception des règles antidopage).
- Représenter le sport polonais au sein des fédérations internationales correspondantes.
- Relation avec les Ligues Professionnelles

Les PZS ont la faculté de créer des ligues professionnelles, souvent sous la forme de sociétés de capitaux distinctes (typiquement des sociétés par actions). Dans ces structures, les clubs participants et la PZS elle-même détiennent des parts, bien que la répartition varie selon les disciplines (par exemple, au basketball, la PZS détient environ 70% des parts, tandis qu'au football, les parts sont réparties plus équitablement entre les clubs, la PZS n'en détenant qu'environ 7%).¹⁵ Il est important de noter que les accords conclus entre une ligue professionnelle et sa PZS de tutelle nécessitent l'approbation du MSiT.¹⁵ Les fédérations endossent ainsi un double rôle : celui de régulateur (définissant les règles) et celui d'opérateur (organisant les compétitions nationales), tout en coexistant parfois avec des ligues professionnelles orientées commercialement qu'elles ont contribué à créer. Cette double fonction peut potentiellement générer des conflits d'intérêts, mais elle assure également une certaine cohérence entre les objectifs de la fédération et le développement du niveau professionnel. L'exigence d'approbation ministérielle pour les accords ligue-fédération ¹⁵ constitue un mécanisme de contrôle étatique.
- **C. Législation Clé : La Loi sur le Sport (Ustawa o sporcie)**
 - Vue d'ensemble

La Loi sur le Sport du 25 juin 2010 ⁹ constitue le texte juridique fondamental régissant les principes de la pratique et de l'organisation du sport en Pologne. Elle a fait l'objet de nombreuses modifications depuis son adoption ¹⁸, notamment pour renforcer la transparence et lutter contre la corruption dans les PZS.¹⁹
 - Dispositions Clés

Cette loi définit des éléments essentiels du système sportif polonais :

 - La définition du sport comme toute forme d'activité physique organisée ou non, visant à améliorer la condition physique et mentale, développer les relations sociales ou améliorer la performance.⁹

- Les formes juridiques possibles pour les clubs sportifs (principalement associations, mais aussi sociétés commerciales pour le niveau professionnel).⁹
- Les conditions de création, le statut et les missions des PZS, y compris leurs droits exclusifs.⁹
- Le cadre pour le financement public du sport par l'État et les collectivités territoriales.²⁰
- Les dispositions relatives à la lutte contre le dopage, y compris la pénalisation de certains comportements.²³
- Le cadre pour l'établissement des ligues professionnelles.⁹ D'autres lois complètent ce cadre, comme la Loi sur la Sécurité des Événements de Masse ², particulièrement pertinente pour l'organisation de compétitions majeures. Tout en établissant des principes fondamentaux et des structures obligatoires, la Loi sur le Sport accorde une autonomie considérable aux organisations sportives (PZS, clubs) pour définir leurs propres règles internes et modes de fonctionnement (par exemple, en matière de licences ²⁴ ou de règlements disciplinaires ⁹), dans les limites fixées par la loi. Cette approche correspond à un modèle où l'État fournit le cadre juridique général mais permet une autorégulation sectorielle, caractéristique du modèle sportif européen.⁸

● **D. Mécanismes de Financement Étatique**

- Fonds de Développement de la Culture Physique (FRKF)
Ce fonds, géré par le MSiT et alimenté notamment par les revenus des jeux d'argent 6, est une source de financement majeure pour de nombreux programmes ministériels visant le développement des infrastructures, le sport pour tous et le soutien aux clubs.¹
- Allocations Budgétaires Directes
Le budget du MSiT comprend également des lignes de financement directes pour des objectifs spécifiques, tels que le soutien au sport de haut niveau (préparation olympique, bourses pour athlètes) et les investissements d'importance stratégique.¹
- Financement par les Collectivités Territoriales (JST)
La législation polonaise (notamment la Loi sur le Sport) reconnaît le soutien au développement du sport comme une tâche propre des unités de gouvernement local (Jednostki Samorządu Terytorialnego - JST), qui incluent les communes (gminy), les districts (powiaty) et les régions (voïvodies).²⁰ Ces collectivités disposent de leurs propres budgets pour financer des

activités et des infrastructures sportives locales, ce qui sera détaillé dans la section sur les clubs sportifs (III.E.1). Le financement public du sport en Pologne repose donc sur une architecture à plusieurs niveaux, combinant des ressources centrales (budget du MSiT, FRKF) et locales (budgets des JST). Cela crée un écosystème de financement potentiellement robuste mais complexe¹, permettant à la fois des initiatives stratégiques nationales et un soutien adapté aux besoins locaux, bien que cela puisse aussi entraîner des disparités en fonction des capacités financières et des priorités de chaque collectivité territoriale.

II. Le Comité National Olympique Polonais (PKOl)

• A. Missions Statutaires et Objectifs Stratégiques

○ Mission Fondamentale

La mission première du Comité National Olympique Polonais (PKOl) est de développer, diffuser et protéger le Mouvement Olympique en Pologne, en stricte conformité avec les principes et les règles édictés par la Charte Olympique.²⁷

○ Objectifs Clés

Les tâches principales découlant de cette mission incluent 28:

■ **Organisation de la participation polonaise aux Jeux Olympiques:**

Assurer la présence et la bonne organisation des délégations polonaises aux Jeux Olympiques d'été, d'hiver, ainsi qu'aux Jeux Olympiques de la Jeunesse et aux Jeux Européens.

■ **Promotion de l'Olympisme:** Diffuser les idéaux olympiques, les valeurs du sport et les principes du fair-play au sein de la société polonaise.

■ **Représentation Internationale:** Agir en tant que représentant officiel du sport polonais auprès du Comité International Olympique (CIO) et d'autres organisations sportives internationales.

■ **Éducation Olympique:** Mener des activités éducatives, notamment via son Centre d'Éducation Olympique et la publication de magazines spécialisés comme "Magazyn Olimpijski" et "Olimpionik".²⁸

○ Contexte Historique

Le PKOl a été fondé le 12 octobre 1919 à Cracovie, initialement sous le nom de "Comité pour la participation de la Pologne aux Jeux Olympiques".²⁸ La Pologne a participé pour la première fois aux Jeux Olympiques en 1924, lors de la Semaine Internationale des Sports d'Hiver à Chamonix et aux Jeux d'été de Paris.²⁸ Le siège actuel du PKOl se trouve au Centre Olympique de

Varsovie, inauguré en 2004.²⁸

- **B. Structure de Gouvernance**

- **Forme Juridique**

Le PKOl est une association d'unions et d'organisations sportives ²⁸, enregistrée et basée à Varsovie.

- **Organes Clés**

Sa structure de gouvernance comprend les organes suivants :

- **Président (Prezes):** L'autorité exécutive suprême, élue par l'Assemblée Générale.²⁷
 - **Conseil d'Administration (Zarząd):** L'organe exécutif chargé de la gestion quotidienne. Il est composé du Président, de vice-présidents, d'un secrétaire général, d'un trésorier et d'autres membres élus.²⁷ Il comprend un Présidium (Prezydium Zarządu) qui semble être un bureau exécutif restreint.²⁷
 - **Assemblée Générale (Walne Zebranie):** En tant qu'association, le PKOl est doté d'une Assemblée Générale qui constitue son autorité suprême.²⁸ Elle est vraisemblablement composée des représentants des organisations membres (fédérations sportives nationales, etc. - ²⁷ mentionne des "Membres légaux"). Elle est responsable de l'élection du Conseil d'Administration et de l'approbation des orientations stratégiques et des rapports d'activité.
 - **Tribunal Arbitral du Sport:** Une instance d'arbitrage spécifique au sport fonctionne auprès du PKOl, composée d'arbitres nommés par le Conseil d'Administration.¹⁰ La structure du PKOl correspond au modèle de gouvernance typique des grandes associations à but non lucratif en Pologne.²⁸ Ce modèle met l'accent sur la représentation des membres (les organisations sportives) via l'Assemblée Générale, tandis que les fonctions exécutives sont déléguées au Conseil d'Administration, assurant ainsi une redevabilité envers ses membres.

- **C. Relations avec les Parties Prenantes Clés**

- **1. L'État Polonais (via le MSiT)**

La relation entre le PKOl et le MSiT est caractérisée par une collaboration étroite mais avec une répartition claire des rôles concernant la préparation olympique. Conformément à un accord entre les deux entités, le MSiT et les fédérations sportives nationales (PZS) assument la responsabilité de la préparation "sportive" des athlètes (financement de l'entraînement, soutien aux fédérations). Le PKOl, de son côté, se charge de la gestion des aspects

logistiques, administratifs et formels liés à la participation aux Jeux : inscriptions officielles des athlètes et du personnel d'encadrement, correspondance avec le CIO et les comités d'organisation, fourniture des tenues officielles, organisation des cérémonies de nomination et de prestation de serment, gestion du transport, de l'hébergement, de l'assurance, des soins médicaux sur place, et versement des primes aux médaillés.³⁰ Malgré son indépendance financière opérationnelle, la capacité du PKOl à remplir sa mission principale (la participation olympique) dépend intrinsèquement de la qualité de la préparation des athlètes, largement financée par l'État via le MSiT et les PZS. Inversement, l'État bénéficie de la plateforme olympique et de la visibilité internationale gérées par le PKOl. Il existe donc une interdépendance fonctionnelle forte : le PKOl a besoin d'athlètes bien préparés issus du système étatique, tandis que l'État tire parti du prestige et de la structure organisationnelle offerts par le PKOl.³⁰

- 2. Comité International Olympique (CIO)

Le PKOl opère sous l'égide de la Charte Olympique et agit comme l'interlocuteur du CIO en Pologne.²⁷ Il entretient une correspondance régulière avec le CIO, notamment dans le cadre de l'organisation des Jeux.³⁰ La relation implique également une coordination avec les sponsors mondiaux du CIO.²⁷ Bien que non explicitement détaillé comme une source majeure de financement dans les documents consultés, il est probable que le PKOl bénéficie de fonds du CIO via les programmes de Solidarité Olympique.

- 3. Fédérations Sportives Nationales (PZS)

Une collaboration étroite est indispensable entre le PKOl et les PZS pour la sélection, la préparation et l'inscription des athlètes aux Jeux Olympiques.³⁰ Les PZS constituent vraisemblablement le cœur des membres de l'Assemblée Générale du PKOl.²⁸

- 4. Sponsors et Partenaires

Compte tenu de son modèle économique (voir II.D), les sponsors et partenaires sont des parties prenantes cruciales pour le PKOl. On distingue plusieurs niveaux de partenariat : sponsor stratégique (PKN Orlen), sponsor général (LOTTO – Totalizator Sportowy), sponsor de la collection olympique (historiquement 4F/OTCF ³⁰, actuellement d'autres partenaires comme Adidas peuvent être impliqués), partenaire médical (Luxmed ²⁷), transporteur officiel (PLL LOT ³⁰), et autres partenaires de soutien (Deloitte, Columna Medica ³⁰). Des partenariats médias existent également (par exemple, avec Rzeczpospolita et Polskie Radio SA ³⁰).

- **D. Modèle Économique et Financement**

- Source Principale : Sponsoring

Le financement du PKOl repose quasi exclusivement sur les contributions de ses sponsors et partenaires commerciaux.²⁷ C'est une caractéristique distinctive majeure de son modèle économique. La liste des partenaires clés (PKN Orlen, LOTTO, etc.) atteste de l'importance de ces relations.²⁷

- Absence de Financement Étatique Direct

Il est essentiel de souligner que le PKOl, contrairement à de nombreux Comités Nationaux Olympiques dans le monde, ne reçoit pas de subventions directes du budget de l'État pour couvrir ses frais de fonctionnement.³⁰ Cette indépendance financière vis-à-vis de l'État est un élément fondamental de son identité et de son autonomie opérationnelle.

- Activités Commerciales

Le PKOl génère des revenus modestes par des activités commerciales propres, principalement la location d'espaces de conférence et d'autres locaux au sein de son Centre Olympique à Varsovie.³⁰

- Contributions du CIO

Comme mentionné précédemment, des fonds provenant du CIO, notamment via la Solidarité Olympique, constituent une source de revenus potentielle, bien que leur importance relative dans le budget global du PKOl ne soit pas quantifiée dans les sources disponibles.

- **Tableau Récapitulatif des Sources de Financement du PKOl**

Type de Source	Exemples / Détails	Importance Relative
Sponsoring / Partenariats	PKN Orlen, LOTTO, Partenaires techniques, Luxmed, PLL LOT, Deloitte, etc. ²⁷	Source principale et quasi-exclusive
Activités Commerciales	Location d'espaces au Centre Olympique ³⁰	Contribution mineure
Contributions du CIO	Solidarité Olympique (potentiel)	Contribution non spécifiée / Probablement secondaire

Financement Étatique Direct	<i>Aucun pour le fonctionnement opérationnel³⁰</i>	Non applicable (sauf potentiellement pour projets ciblés)

Ce tableau met clairement en évidence la dépendance unique du PKOl vis-à-vis du financement privé par sponsoring, le distinguant des modèles où l'État joue un rôle financier direct plus important dans le fonctionnement du CNO. Cette dépendance influence probablement ses priorités stratégiques. En effet, pour maintenir l'attractivité auprès des sponsors, le PKOl a intérêt à se concentrer sur des activités à forte visibilité, telles que la participation aux Jeux Olympiques, la mise en valeur des athlètes (tenues, cérémonies [30, 34]) et la récompense des succès (primes aux médaillés [30]). Ces activités correspondent bien aux attentes des entreprises partenaires en termes de retour sur image et d'association au succès sportif, potentiellement au détriment d'actions de développement moins médiatiques qui pourraient être privilégiées dans un modèle de financement public axé sur des objectifs sociaux plus larges.

III. Les Clubs Sportifs : La Fondation du Sport Polonais

- A. Statut Juridique et Formes Organisationnelles

Les activités sportives en Pologne sont principalement menées au sein de clubs sportifs.⁹ Ces clubs peuvent adopter différentes formes juridiques, adaptées à leur niveau d'activité et à leurs objectifs :

- **Association (Stowarzyszenie):** C'est la forme la plus répandue, en particulier pour le sport amateur et de masse.⁹ Ces clubs sont régis par la Loi sur les Associations du 7 avril 1989.⁹ Ils doivent être enregistrés pour acquérir la personnalité juridique. L'enregistrement se fait soit auprès du Registre National Judiciaire (KRS), soit, pour les associations ne menant pas d'activité économique (ce qui est fréquent pour les clubs locaux), dans un registre simplifié tenu par le Staroste (autorité administrative du district/powiat).⁹
- **Club Sportif Scolaire (Uczniowski Klub Sportowy - UKS):** Il s'agit d'une forme spécifique d'association, généralement créée au sein des établissements scolaires et axée sur le sport des jeunes.⁹ Les UKS sont enregistrés auprès du Staroste et bénéficient d'une procédure simplifiée.⁹ Ils ont représenté historiquement une part très importante du nombre total de

clubs, bien que leur nombre ait pu connaître une tendance à la baisse.³⁷

- **Fondation (Fundacja):** Une forme moins courante pour les clubs sportifs. Contrairement aux associations basées sur les membres, les fondations sont structurées autour d'une mission et d'un capital initial.³⁸ Leur création est généralement plus complexe et coûteuse que celle d'une association.³⁸
- **Société Commerciale (Spółka Akcyjna / Kapitałowa):** Les clubs participant aux plus hautes ligues professionnelles, en particulier dans les sports d'équipe, sont souvent tenus ou choisissent d'opérer sous la forme de sociétés par actions (spółki akcyjne).⁹ Cette forme est adaptée à une gestion commerciale et à la génération de revenus. Les municipalités (gminy) ont le droit de détenir des parts dans de telles sociétés sportives.²⁶
- **Formes de Titres de Participation:** Ce terme de la requête utilisateur renvoie à la structure de propriété ou d'adhésion. Dans les associations (y compris UKS), il s'agit des droits des membres. Dans les sociétés commerciales (spółki akcyjne), il s'agit d'actions.¹⁵ La détention d'actions ou de parts dans plusieurs clubs participant à la même compétition peut être soumise à des restrictions légales.⁹

Le choix de la forme juridique est loin d'être anodin ; il reflète souvent la mission principale et le niveau d'opération du club. Les associations et UKS sont privilégiées pour la participation de masse, les activités à but non lucratif et le développement des jeunes ⁹, tandis que les sociétés commerciales sont adaptées au sport professionnel, orienté vers la performance et la génération de revenus.¹⁵ Cette distinction a également des implications sur l'éligibilité à certains types de financements publics, les dotations des collectivités territoriales étant par exemple réservées aux clubs à but non lucratif.²⁰

- **B. Aperçu Quantitatif**

Le tissu associatif sportif en Pologne est dense :

- **Nombre de Clubs:** Selon les données les plus récentes de l'Office Central des Statistiques (GUS), **14 476 clubs sportifs** étaient actifs en Pologne en 2022.³⁹ Il faut noter que les chiffres peuvent varier légèrement selon les définitions et les sources ; une estimation de 2019 parlait de près de 15 000 clubs ³⁷, tandis qu'une autre approche comptabilisait environ 21 000 organisations à caractère sportif.⁴⁰ Le grand nombre de clubs bénéficiant du "Programme Gouvernemental Klub" (7528 qualifiés pour l'édition 2025 ⁴¹) confirme l'existence d'une base très large.
- **Nombre de Membres/Participants:** En 2022, les clubs sportifs comptaient environ **1,1 million de membres** et un nombre similaire de **participants actifs (ćwiczący)**.³⁹ La participation est majoritairement masculine (environ

72,5% en 2022 ³⁹, et 74,5% en 2018 ⁴²) et jeune (environ 71,2% des participants avaient moins de 18 ans en 2018 ⁴²). Des organisations comme le LZS (Association des Clubs Sportifs Ruraux) regroupent un nombre important de membres (plus de 200 000 ⁴³).

- **Nombre d'Athlètes Licenciés (Zawodnicy)**: Le nombre d'athlètes détenant une licence officielle délivrée par une fédération sportive polonaise était de **367 400 en 2023**, en augmentation par rapport aux 358 700 de 2022.¹⁴
- **Tableau : Statistiques Clés sur les Clubs Sportifs en Pologne (Données GUS)**

Indicateur	Valeur	Année	Source(s)
Nombre de Clubs Sportifs	14 476	2022	39
Nombre de Membres	~1,1 million	2022	39
Nombre de Participants	~1,1 million	2022	39
Athlètes Licenciés	367 400	2023	14
% Participants Masculins	~72,5%	2022	39
% Participants < 18 ans	~71,2%	2018	42

Ces chiffres témoignent d'une base très large de clubs irriguant le territoire, jouant un rôle crucial dans l'initiation sportive, particulièrement auprès des jeunes et des hommes.[39, 42] Les quelque 367 000 athlètes licenciés représentent le segment

plus formalisé et compétitif au sein de la masse globale des participants.[14] Cela suggère une pyramide sportive avec une base large, bien que l'engagement des femmes adultes semble moins développé.

- C. Missions et Objectifs

Les missions et objectifs des clubs sportifs polonais sont variés et dépendent largement de leur nature et de leur niveau :

- **Sport de Masse et Développement des Jeunes:** De nombreux clubs, notamment les UKS et les associations locales bénéficiant de subventions publiques, ont pour objectif principal "l'upowszechnianie kultury fizycznej" (la diffusion de la culture physique). Cela inclut l'organisation d'activités sportives et de loisirs pour les enfants et les jeunes, la promotion de la santé, l'éducation aux valeurs du sport comme le fair-play, et l'organisation du temps libre.⁴⁴
- **Sport de Compétition:** Former des athlètes pour participer à des compétitions à différents niveaux, de local à national voire international. L'objectif peut être la performance et la victoire ("Wygrywanie"), comme l'affiche clairement le club Polonia Warszawa.⁴⁸ Les clubs les mieux classés dans le Système de Sport des Jeunes (SSM) sont ciblés par des programmes de soutien spécifiques comme "Klub Pro".⁴⁹
- **Construction Communautaire:** Renforcer les liens sociaux au niveau local, créer un sentiment d'appartenance autour du club, et mobiliser les supporters et la communauté.⁴⁸
- **Pérennité Financière:** Pour les clubs professionnels opérant comme des sociétés commerciales, assurer la stabilité financière, voire la rentabilité, est un objectif stratégique essentiel pour pouvoir recruter des joueurs et viser le succès sportif.⁴⁸

La mission affichée par un club détermine en grande partie sa structure de gouvernance, ses besoins financiers et les sources de financement qu'il privilégiera. Un UKS axé sur l'initiation des jeunes ⁴⁵ n'aura pas les mêmes priorités ni les mêmes indicateurs de succès qu'un club professionnel visant les titres nationaux et l'équilibre budgétaire.⁴⁸ Les programmes de financement public, comme le "Rządowy Program Klub", ciblent spécifiquement les clubs à but non lucratif œuvrant pour la jeunesse ⁴⁷, tandis que les clubs professionnels recherchent davantage les revenus commerciaux et le sponsoring.¹⁵ La catégorie "club sportif" recouvre donc une réalité organisationnelle très diverse.

- D. Structures de Gouvernance Typiques (Modèle Associatif)

Pour les clubs fonctionnant sous forme d'association (la majorité), la Loi sur les

Associations et les statuts du club définissent la structure de gouvernance.⁹ Les organes obligatoires sont 31:

- **Assemblée Générale des Membres (Walne Zebranie Członków):** C'est l'organe suprême du club. Elle réunit tous les membres (ou leurs délégués) et détient le pouvoir décisionnel ultime. Ses compétences incluent l'élection des membres du Conseil d'Administration et de la Commission de Contrôle, l'approbation des statuts et de leurs modifications, l'examen des rapports d'activité et financiers, et la prise des décisions stratégiques majeures.³¹ Elle se réunit en session ordinaire (généralement annuelle) ou extraordinaire (convoquée à l'initiative du Conseil, de la Commission de Contrôle ou d'une partie des membres).³²
- **Conseil d'Administration (Zarząd):** L'organe exécutif responsable de la gestion courante du club. Il représente le club à l'extérieur, met en œuvre les décisions de l'Assemblée Générale, gère les finances et le patrimoine du club.³¹ Sa composition est définie par les statuts, incluant typiquement un Président, un Vice-Président, un Secrétaire et un Trésorier.³¹ La taille peut varier (par exemple, 2 à 4 membres ³¹, ou seulement 2 membres ⁵⁴). Bien que la loi puisse permettre un bureau unipersonnel, une composition collégiale est la norme et est souvent exigée par les tribunaux d'enregistrement.⁵⁵
- **Commission de Contrôle (Komisja Rewizyjna):** L'organe de contrôle interne, indépendant du Conseil d'Administration. Elle a pour mission de superviser la gestion administrative et financière du club, de vérifier la conformité des actions du Conseil avec les statuts et les décisions de l'Assemblée Générale, et de présenter des rapports à cette dernière.³¹ Sa présence est obligatoire.³³
- **Statuts (Statut):** Document fondamental qui régit la vie interne du club. Il définit notamment le nom, le siège, le territoire d'action, les buts et les moyens de les réaliser, les conditions d'adhésion et de perte de la qualité de membre, la structure, les compétences et le mode d'élection des organes de direction et de contrôle, les règles de représentation du club, les sources de financement et la gestion du patrimoine, ainsi que les procédures de modification des statuts et de dissolution du club.³²

Cette structure associative offre un cadre démocratique pour la gouvernance du club, basé sur la participation des membres. Cependant, elle repose souvent fortement sur l'engagement bénévole des dirigeants.⁵⁶ Si ce modèle fonctionne pour les petites structures, il peut présenter des limites en termes de professionnalisme et d'efficacité managériale lorsque le club grandit, gère des budgets importants ou vise des objectifs de haute performance. Cela peut

expliquer pourquoi les clubs qui se professionnalisent tendent à adopter des formes juridiques de sociétés commerciales ¹⁵, mieux adaptées à une gestion d'entreprise.

- E. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec un large éventail d'acteurs :

- 1. **Collectivités Territoriales (Jednostki Samorządu Terytorialnego - JST)**

- *Rôle Clé*: Les JST (communes, powiats, voïvodies) jouent un rôle fondamental. La loi leur assigne la responsabilité de créer des conditions favorables au développement du sport sur leur territoire.²⁰ Elles sont souvent les partenaires publics les plus directs et les plus constants pour les clubs locaux.
- *Financement et Soutien*: Elles constituent une source majeure de financement, en particulier pour les clubs associatifs à but non lucratif, via l'octroi de "dotacje celowe" (subventions fléchées).²⁰ Ces subventions, encadrées par des résolutions locales ²⁰, financent typiquement des activités spécifiques : programmes de formation, achat d'équipement, organisation de compétitions, frais d'utilisation d'installations, salaires des entraîneurs.²⁰ Les JST soutiennent aussi les clubs en mettant à disposition des infrastructures sportives (terrains, salles).²⁵
- *Partenariat*: Une collaboration étroite est nécessaire pour une utilisation efficace des ressources, impliquant la planification conjointe, la promotion d'événements et le partage d'informations.³⁷ Les JST attendent des clubs qu'ils soient des partenaires fiables et bien gérés.⁶⁰

- 2. **L'État (via le MSiT)**

- *Programmes Nationaux*: Les clubs peuvent accéder à des financements directs de l'État via des programmes spécifiques gérés par le MSiT. Le "Rządowy Program Klub" cible les petits et moyens clubs (principalement associatifs et UKS) répondant à certains critères (activité d'au moins 3 ans, budget annuel de subventions publiques inférieur à un certain seuil, par ex. 250 000 PLN ⁴⁷) et finance les salaires des entraîneurs, l'achat de matériel ou l'organisation de stages.⁴⁷ Le programme "Klub Pro" vise quant à lui à soutenir les clubs les plus performants dans la formation des jeunes, identifiés grâce au classement du Système de Sport des Jeunes (SSM), avec des dotations plus importantes.⁴⁹
- *Cadre Légal*: Les clubs opèrent dans le cadre défini par la législation nationale (Loi sur le Sport ⁹) et sont indirectement soumis à la supervision du MSiT, notamment via les conditions attachées aux financements publics.

- **3. Fédérations Sportives Nationales (PZS)**

- *Cadre Sportif*. Les clubs s'affilient aux PZS de leur discipline pour participer aux compétitions officielles.⁹ Les athlètes, entraîneurs et parfois les clubs eux-mêmes doivent obtenir des licences délivrées par la PZS.¹⁴
- *Réglementation*. Ils doivent se conformer aux règlements sportifs, organisationnels et disciplinaires édictés par leur PZS.⁹

- **4. Sponsors et Monde Économique**

Le sponsoring privé gagne en importance, surtout pour les clubs professionnels.⁵² Cela va du soutien financier direct à la publicité.⁵² La "ulga sponsoringowa", une incitation fiscale permettant aux entreprises de déduire une partie de leurs dépenses de sponsoring sportif, vise à encourager ce type de soutien.⁶¹ Les relations évoluent d'un modèle de simple mécénat ("Pan da" - "Monsieur donne") vers des partenariats plus structurés et mutuellement bénéfiques.⁶⁴

- **5. Communauté Locale et Membres**

Les clubs sont ancrés dans leur communauté locale, interagissant avec les habitants, les parents des jeunes sportifs, les écoles ⁶⁵ et les supporters.⁴⁸ Les membres paient des cotisations ⁶¹ et participent à la vie démocratique du club via l'Assemblée Générale.³²

Malgré la diversité des parties prenantes, une caractéristique marquante du système polonais est la forte dépendance de nombreux clubs, en particulier ceux situés en dehors de l'élite professionnelle, vis-à-vis des financements publics, qu'ils soient locaux ou nationaux.²⁰ Les programmes nationaux comme 'Klub' et 'Klub Pro' ⁴¹ témoignent de cette réalité et représentent une évolution notable : l'État central intervient de plus en plus directement dans le financement des clubs. Cette tendance, explicitement voulue pour "liquider le monopole des fédérations sur la dépense des fonds publics" ⁶³, renforce le lien entre le MSiT et les clubs individuels, leur offrant potentiellement des ressources indépendantes des décisions des fédérations ou des seules collectivités locales, mais accentue aussi leur dépendance vis-à-vis des politiques et budgets nationaux.

- **F. Modèles Économiques et Financement**

Les clubs sportifs polonais mobilisent une variété de sources de financement pour couvrir leurs dépenses (location d'installations, salaires, équipement, frais de compétition, etc. ⁶¹) :

- **Subventions Publiques (Dotacje):**

- *Nationales*. Issues des programmes du MSiT comme "Klub" et "Klub Pro".⁴¹
- *Locales*. "Dotacje celowe" accordées par les JST (communes, powiats,

voïvodies).²⁰ Ces subventions publiques sont vitales pour la survie de nombreux clubs associatifs.⁵²

- **Cotisations des Membres (Składki członkowskie):** Contributions financières régulières versées par les adhérents du club.⁵⁰
- **Sponsoring et Publicité:** Soutien financier ou matériel provenant d'entreprises locales ou nationales.⁵⁰ L'incitation fiscale "ulga sponsoringowa" peut favoriser ce type de financement.⁶¹
- **Revenus Commerciaux:** Principalement pour les clubs professionnels : vente de billets et d'abonnements, droits de retransmission TV/radio/internet, vente de produits dérivés (merchandising).¹⁵ L'organisation d'événements peut aussi générer des revenus.⁶¹
- **Dons et Mécanisme 1,5% d'Impôt:** Dons privés (Darowizny ⁶⁶). Les clubs ayant obtenu le statut d'Organisation d'Utilité Publique (Organizacja Pożytku Publicznego - OPP) peuvent bénéficier de 1,5% de l'impôt sur le revenu des contribuables qui choisissent de leur affecter cette part.⁴⁶
- **Autres Sources:** Legs et héritages (Spadki i zapisy ⁶⁶), collectes publiques (Zbiórki publiczne ⁶⁶), revenus du patrimoine propre du club.⁶⁶
- **Tableau : Principales Sources de Financement des Clubs Sportifs en Pologne**

Source de Financement	Description / Exemples	Type de Club Cible / Importance
Subventions Publiques - Nationales	Programmes MSiT ("Klub", "Klub Pro") ⁴⁷	Clubs associatifs/UKS (Klub), Clubs formateurs performants (Klub Pro) / Majeure pour beaucoup
Subventions Publiques - Locales	"Dotacje celowe" des JST ²⁰	Tous clubs à but non lucratif / Majeure pour le sport local
Cotisations des Membres	Składki członkowskie ⁶¹	Tous clubs associatifs / Variable, souvent complémentaire

Sponsoring / Publicité	Soutien d'entreprises ⁵² , incitation fiscale ⁶¹	Tous types, mais cruciale pour les clubs professionnels
Revenus Commerciaux	Billetterie, droits TV, merchandising ¹⁵	Principalement clubs professionnels / Source majeure pour l'élite
Dons / 1,5% Impôt	Darowizny ⁶⁶ , Mécanisme 1,5% (nécessite statut OPP) ⁶¹	Clubs à but non lucratif (OPP pour 1,5%) / Potentiellement significative pour les OPP

Cette diversité de sources potentielles masque cependant une réalité souvent difficile. Beaucoup de clubs, en particulier au niveau local et amateur, luttent pour leur viabilité financière. Leur dépendance aux subventions publiques, souvent attribuées sur la base de projets annuels et nécessitant un cofinancement [51, 52], crée une incertitude budgétaire. La capacité à attirer des sponsors significatifs ou à générer des revenus commerciaux reste l'apanage des clubs les plus visibles et professionnels.[52] La complexité administrative liée à la recherche de financements et à la gestion des subventions [66] peut également constituer un obstacle pour les structures reposant sur le bénévolat. La fragilité financière semble donc être une caractéristique répandue pour une large part de la base des clubs sportifs polonais.

IV. Synthèse : Dynamiques de l'Écosystème Sportif Polonais

- A. Interactions entre les Acteurs Clés

L'écosystème sportif polonais est animé par les interactions complexes entre plusieurs acteurs majeurs :

- **MSiT**: Impulse la politique nationale, détient les leviers financiers majeurs (budget, FRKF), exerce une tutelle sur les fédérations (approbation des statuts, des accords de ligue ¹⁵) et interagit de plus en plus directement avec les clubs via ses programmes de financement.⁶³
- **PKOl**: Figure emblématique du mouvement olympique, gère la participation aux JO avec une autonomie financière notable ³⁰, mais dépend du système MSiT/PZS pour la formation des athlètes.³⁰

- **PZS (Fédérations):** Gouvernent leur discipline respective, organisent les compétitions nationales, gèrent les licences et créent les ligues professionnelles.⁹ Historiquement intermédiaires pour les fonds publics, leur rôle est potentiellement remis en question par les financements directs aux clubs.⁶³
- **Clubs:** Cellules opérationnelles de base pour la pratique sportive et la détection des talents.⁹ Leur positionnement (amateur/pro, local/national) détermine leurs relations privilégiées avec les autres acteurs (JST, MSiT, PZS, sponsors).
- **JST (Collectivités Territoriales):** Acteurs incontournables au niveau local, légalement tenus de soutenir le sport ²⁶, financeurs essentiels et fournisseurs d'infrastructures pour la majorité des clubs.²⁰

Le système polonais apparaît ainsi comme un **modèle hybride**. Il combine une forte impulsion étatique, notamment financière, exercée par le MSiT ¹, avec une autonomie significative accordée à des organismes d'autorégulation comme le PKOl (indépendant financièrement ³⁰) et les PZS (dotées de droits exclusifs ⁹). S'y ajoute un rôle crucial et légalement consacré aux collectivités territoriales décentralisées (JST).²⁰ Cette combinaison d'éléments centralisés, autonomes et décentralisés est caractéristique de nombreux systèmes sportifs européens.⁸

● B. Flux Financiers et Systèmes de Soutien

Les flux financiers irriguant le sport polonais sont multiples et complexes :

- *Public Central:* Budget de l'État -> MSiT -> FRKF -> Programmes pour clubs (Klub, Klub Pro), Fédérations (PZS), Projets d'infrastructure. / Budget MSiT -> Soutien direct au sport de haut niveau (équipes nationales, bourses).
- *Public Local:* Budgets des JST -> Clubs locaux (Dotacje celowe), Infrastructures locales.
- *Privé Commercial:* Sponsors -> PKOl, PZS, Ligues, Clubs. / Marché (Droits TV, Billetterie, Merchandising) -> Ligues, Clubs professionnels.
- *Privé Non-Commercial:* Membres -> Clubs (Cotisations). / Citoyens (via 1,5% impôt) -> Clubs avec statut OPP. / Dons -> Clubs.
- *International:* CIO -> PKOl (Solidarité Olympique - potentiel).

Cette multiplicité des sources et des canaux de financement engendre une **complexité certaine et un risque d'inégalités**. L'accès aux financements dépend de nombreux facteurs : la localisation géographique du club (conditionnant l'accès aux subventions d'une JST plus ou moins riche), son niveau de performance (critère d'éligibilité pour Klub Pro ⁴⁹), sa capacité administrative à monter et gérer des dossiers de subvention ⁶⁶, son statut juridique (non lucratif pour les dotations JST, OPP pour le 1,5%), et son

attractivité médiatique et commerciale pour les sponsors.⁵² Le paysage financier n'est donc pas uniforme et peut favoriser certains types de clubs ou de disciplines au détriment d'autres.

- C. Le Rôle Central des Collectivités Territoriales (JST)

Il convient de réaffirmer l'importance capitale des JST dans le financement et le développement du sport en Pologne. Leur obligation légale de "créer des conditions favorables au développement du sport" (Art. 27 Loi sur le Sport 20) se traduit par un engagement financier souvent déterminant pour la survie et l'activité des clubs locaux, notamment dans le sport de masse et la mise à disposition d'infrastructures.²⁵ Les décisions prises au niveau communal, départemental ou régional façonnent directement l'environnement sportif local. La qualité du partenariat entre les clubs et leurs JST est donc un facteur clé pour l'optimisation des ressources et le développement d'une offre sportive cohérente sur le territoire.⁵⁹

V. Conclusion et Observations Stratégiques

- A. Résumé des Caractéristiques Clés

L'organisation du sport en Pologne se caractérise par une structure multi-acteurs où coexistent : un Ministère (MSiT) influent par son budget et ses politiques ; un Comité National Olympique (PKOl) financièrement indépendant et focalisé sur sa mission olympique ; des Fédérations (PZS) qui gouvernent chaque discipline ; une base très large de clubs (majoritairement associatifs) assurant la pratique sportive ; et des Collectivités Territoriales (JST) jouant un rôle crucial dans le financement local. Le financement est mixte, combinant d'importantes subventions publiques (nationales et locales), des revenus propres aux clubs (cotisations, commercial), du sponsoring et des dons. Une tendance récente est le développement de programmes de financement direct de l'État vers les clubs.

- B. Forces Identifiées et Défis Potentiels

Le système sportif polonais présente plusieurs atouts :

- **Forces:** Un investissement public conséquent de l'État ¹ ; un mandat légal clair pour le soutien au sport par les collectivités locales ²⁶ ; un réseau très dense de clubs sur tout le territoire ³⁹ ; un PKOl capable de mobiliser des fonds privés pour sa mission ³⁰ ; un cadre juridique établi (Loi sur le Sport).
- **Défis:** La précarité financière potentielle de nombreux clubs, très dépendants des subventions publiques souvent ponctuelles et conditionnées [Insight 13, Insight 15] ; la complexité de l'accès aux différents financements [Insight 17] ; des faiblesses potentielles dans la gouvernance des clubs associatifs gérés par des bénévoles [Insight 12] ; la nécessité d'assurer la transparence et

l'efficacité dans l'allocation des fonds publics ¹⁹ ; l'équilibre à trouver entre le soutien à l'élite et le développement du sport pour tous.

- C. Observations Stratégiques

Au vu de l'analyse, plusieurs pistes de réflexion émergent pour les différents acteurs :

- **Pour les Décideurs Publics (MSiT, JST):** Envisager des mécanismes pour simplifier l'accès aux financements pour les plus petits clubs ; évaluer l'impact à long terme des financements directs aux clubs sur le rôle et la structure des fédérations ; continuer à promouvoir les bonnes pratiques de gouvernance au sein des clubs et fédérations ⁶⁸ ; veiller à une répartition équitable des ressources entre les régions, les disciplines et les niveaux de pratique.
- **Pour les Clubs Sportifs:** Chercher activement à diversifier les sources de revenus au-delà des subventions publiques (sponsoring local, activités génératrices de revenus, statut OPP pour le 1,5% ⁶¹) ; investir dans le renforcement des compétences de gestion et de gouvernance (en s'inspirant potentiellement de guides et outils ⁶⁹) ; cultiver des relations de partenariat solides avec les JST et les entreprises locales.⁵⁹
- **Pour les Fédérations (PZS):** S'adapter à l'évolution du paysage financier (montée des subventions directes aux clubs) en démontrant leur valeur ajoutée au-delà de l'organisation des compétitions (formation, expertise, services aux clubs) ; renforcer la transparence et la redevabilité de leur gestion.
- **Pour le PKOl:** Consolider son modèle économique basé sur le sponsoring ; maintenir une coordination efficace avec le MSiT et les PZS pour assurer la qualité de la préparation olympique ; communiquer plus largement sur son rôle et son impact, au-delà des aspects purement logistiques.

Enfin, l'efficacité globale du système sportif polonais semble dépendre fortement d'une **meilleure coordination stratégique** entre tous ces acteurs. Face à la complexité des rôles et des flux financiers, une vision partagée et des mécanismes de concertation renforcés entre MSiT, PKOl, PZS, JST et clubs sont nécessaires pour optimiser l'utilisation des ressources considérables investies dans le sport et pour atteindre de manière cohérente les objectifs de succès au plus haut niveau et de développement de la pratique pour tous les citoyens.

Sources des citations

1. Good Year of Polish Sport - Ministry of Sports and Tourism - Gov.pl website, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/web/ministry-of-sports-and-tourism/good-year-of-polish-sport>

2. Fiche pays - Pologne - Sport - The Council of Europe, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coe.int/fr/web/sport/country-profile-poland>
3. Ministry of Sport and Tourism (Poland) - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_and_Tourism_\(Poland\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_and_Tourism_(Poland))
4. Ministry of Sport and Tourism of the Republic of Poland Organizational structure, subordinate and supervised units, consulté le avril 17, 2025, <https://www.msit.gov.pl/en/ministry/organizational-structur/7310,Organizational-structure-subordinate-and-supervised-units.html>
5. News - Ministry of Sports and Tourism - Gov.pl website, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/web/ministry-of-sports-and-tourism/news>
6. Le marché du sport en Pologne - Grex International, consulté le avril 17, 2025, <https://www.grex.fr/sites/g/files/mwbcuj1706/files/2024-05/Plus%20d%E2%80%99information%20sur%20le%20secteur%20du%20sport%20en%20Pologne.pdf>
7. Ustawa z dnia 25.06.2010 r. o sporcie - przepisy.gofin.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://przepisy.gofin.pl/przepisy,4,42,42,1366,,,ustawa-z-dnia-25062010-r-o-sporcie.html>
8. Sports Law in Poland by Eligiusz Jerzy Krzesniak | 9789403500508 | Paperback | Barnes & Noble®, consulté le avril 17, 2025, <https://www.barnesandnoble.com/w/sports-law-in-poland-eligiusz-jerzy-krzesniak/1133803078>
9. s3-eu-west-1amazonaws.com, consulté le avril 17, 2025, https://s3-eu-west-1amazonaws.com/fs.siteor.com/msport/files/DWM%20files/Act_on_Sport.pdf?1453454817
10. [Sports law] A few words explaining what sports law is and who a sports lawyer is and what he really does., consulté le avril 17, 2025, <https://adviser.law/sports-law-a-few-words-explaining-what-sports-law-is-and-who-a-sports-lawyer-is-and-what-he-really-does>
11. Ustawa o sporcie - Antydoping.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://antydoping.pl/wp-content/uploads/2017/07/Ustawa-o-sporcie.pdf>
12. www.inforlex.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://www.inforlex.pl/wersje-fragmentu/tresc,DZU.2024.2810001488,-1ustawa-z-dnia-25-czerwca-2010-r-o-sporcie.html?dok=4144262&rodzaj=29&nr=7>
13. Główny Urząd Statystyczny / Wyszukiwarka, consulté le avril 17, 2025, <https://stat.gov.pl/wyszukiwarka/szukaj.html?query=sportowy>
14. Kultura fizyczna w Polsce w 2023 roku - Główny Urząd Statystyczny, consulté le avril 17, 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-polsce-w-2023-roku,13,7.html>
15. Working Party No. 2 on Competition and Regulation Competition and Professional Sports – Note by Poland - O.N.E, consulté le avril 17, 2025, [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/WD\(2023\)42/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/WD(2023)42/en/pdf)
16. Art. 1. - Ustawa o sporcie - LexLege, consulté le avril 17, 2025, <https://lexlege.pl/ustawa-o-sporcie/art-1/>

17. dziennik ustaw - Rzeczypospolitej Polskiej - Gov.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/attachment/98f276d7-b82f-4b38-8661-87b373174446>
18. Ustawa o sporcie – Wikipedia, wolna encyklopedia, consulté le avril 17, 2025, https://pl.wikipedia.org/wiki/Ustawa_o_sporcie
19. Wchodzi w życie ustawa o zmianie ustawy o sporcie - Ministerstwo Sportu i Turystyki, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/web/sport/wchodzi-w-zycie-ustawa-o-zmianie-ustawy-o-sporcie>
20. [Dotacje celowe z budżetu jednostek samorządu terytorialnego] - Art. 28. - Sport. - Dz.U.2024.1488 t.j. - ustawy, consulté le avril 17, 2025, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sport-17631344/art-28>
21. Czy klub sportowy może dostać dotację? - Poradnik - ngo.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://poradnik.ngo.pl/c-czy-klub-sportowy-moze-dostac-dotacje>
22. Wspieranie sportu przez organy władzy publicznej - Rozdział 6 - Sport. - Dz.U.2024.1488 t.j., consulté le avril 17, 2025, <https://sip.lex.pl/akty-prawne/dzu-dziennik-ustaw/sport-17631344/roz-6>
23. Ustawa o sporcie - Sport - Ministerstwo Sportu i Turystyki, consulté le avril 17, 2025, <https://msit.gov.pl/pl/sport/311,Ustawa-o-sporcie.html>
24. SUMMARY The doctoral dissertation "The legal nature of the sports license" is a study aimed at discussing issues relat, consulté le avril 17, 2025, https://bip.us.edu.pl/sites/default/files/2024-11/Streszczenie_rozprawy_doktorskiej_w_j%C4%99zyku_angielskim.pdf
25. FORMY FINANSOWANIA KLUBU SPORTOWEGO Z BUDŻETU JEDNOSTKI SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO, CZĘŚĆ 1 - DOTACJA CELOWA NA PODSTAWIE PRZEPISÓW USTAWY O SPORCIE | - Łukomski Niklewicz, consulté le avril 17, 2025, <https://lukomski-niklewicz.pl/formy-finansowania-klubu-sportowego-z-budzetu-jednostki-samorzadu-terytorialnego-czesc-1-dotacja-celowa-na-podstawie-przepisow-ustawy-o-sporcie/>
26. Mogą czy muszą? Jednostki samorządu terytorialnego a wspieranie rozwoju sportu - PrawoSportowe.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://prawosportowe.pl/a/moga-czy-musza-jednostki-samorzadu-terytorialnego-a-wspieranie-rozwoju-sportu>
27. Polski Komitet Olimpijski - Misją Polskiego Komitetu Olimpijskiego ..., consulté le avril 17, 2025, <https://olimpijski.pl/>
28. Polski Komitet Olimpijski – Wikipedia, wolna encyklopedia, consulté le avril 17, 2025, https://pl.wikipedia.org/wiki/Polski_Komitet_Olimpijski
29. Powołanie Polskiego Komitetu Igrzysk Olimpijskich - Muzeum Historii Polski w Warszawie, consulté le avril 17, 2025, <https://muzhp.pl/kalendarium/powolanie-polskiego-komitetu-igrzysk-olimpijskich>
30. O Polskim Komitecie Olimpijskim z okazji 100-lecia instytucji ..., consulté le avril 17, 2025, <https://magazynterazpolska.pl/pl/a/o-polskim-komitecie-olimpijskim-z-okazji-100-lecia-instytucji>
31. Statut - Polska społeczność Pole Sport, consulté le avril 17, 2025, <http://www.pspolesport.pl/statut,i140.html>

32. plik,31665,statut-klubu-sportowego.pdf - BIP.Powiat.Poznan.PL, consulté le avril 17, 2025, <https://www.bip.powiat.poznan.pl/plik,31665,statut-klubu-sportowego.pdf>
33. Rejestracja stowarzyszenia działającego jako klub sportowy - wszystko, co musisz wiedzieć, consulté le avril 17, 2025, <https://kontraktsportowy.pl/rejestracja-stowarzyszenia/>
34. Polski Komitet Olimpijski » OTCF S.A., consulté le avril 17, 2025, <https://www.otcf.pl/o-nas/komitety-olimpijskie/polski-komitet-olimpijski>
35. Efektywność klubów piłkarskich w Polsce - Ekonomista, consulté le avril 17, 2025, <https://ekonomista.pte.pl/pdf-155570-82399?filename=Efektywnosc%20klubow.pdf>
36. Co po rejestracji - dla NGO zarejestrowanych w ewidencjach starosty (stowarzyszeń zwykłych, klubów sportowych) - Poradnik, consulté le avril 17, 2025, <https://poradnik.ngo.pl/co-po-rejestracji-dla-ngo-zarejestrowanych-w-ewidencjach-starosty-stowarzyszen-zwyklych-klubow-sportowych>
37. Kluby sportowe - proste.NGO, consulté le avril 17, 2025, <https://proste.ngo/kluby-sportowe/>
38. Specyfika Klubów Sportowych jako organizacji pozarządowych w Polsce - NGO Consulting, consulté le avril 17, 2025, <https://ngoconsulting.com.pl/specyfika-klubow-sportowych-jako-organizacji-pozarzadowych-w-polsce/>
39. Główny Urząd Statystyczny / Obszary tematyczne / Kultura ..., consulté le avril 17, 2025, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/sport/kultura-fizyczna-w-polsce-w-2022-roku,13,6.html>
40. sport i rekreacja: - ogólnopolskie badanie polaków - Ministerstwo Sportu i Turystyki, consulté le avril 17, 2025, <https://www.msit.gov.pl/download.php?s=1&id=11931>
41. Wyniki naboru wniosków w ramach Rządowego Programu „KLUB” – edycja 2025 - Ministerstwo Sportu i Turystyki - Portal Gov.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/web/sport/wyniki-naboru-wnioskow-w-ramach-rzadowego-programu-klub--edycja-2025>
42. Co ćwiczą Polacy – kluby sportowe w Polsce - Portal Statystyczny, consulté le avril 17, 2025, <https://portalstatystyczny.pl/co-cwicza-polacy-kluby-sportowe-w-polsce/>
43. Kultura fizyczna w Polsce w 2023 roku – raport GUS - Krajowe Zrzeszenie LZS, consulté le avril 17, 2025, <https://lzs.pl/2024/10/10/kultura-fizyczna-w-polsce-w-2023-roku-raport-gus/>
44. Klub | granty.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://granty.pl/6975/>
45. Misja - UKS Chemicz Górzów |, consulté le avril 17, 2025, <http://ukschemik.com/misja>
46. Organizacje sportowe - Poradnik - ngo.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://poradnik.ngo.pl/organizacje-sportowe>
47. Podstawowe informacje - Rządowy Program "Klub", consulté le avril 17, 2025, <https://rzadowyprogramklub.pl/podstawowe-informacje/>

48. Misja, cele i wartości Polonii Warszawa, consulté le avril 17, 2025, <https://kspolonia.pl/misja-cele-i-wartosci/>
49. Program wspierania klubów sportowych – KLUB PRO - Gov.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/attachment/62b5e0a5-5494-47f5-bda1-e5f108b60758>
50. Porady Animatorów Ekspertów - Dlaczego Warto Założyć I Prowadzić Klub Lub Stowarzyszenie Sportowe - Aktywna Szkoła, consulté le avril 17, 2025, <https://www.aktywnaszkoła.pl/index.php/porady-animatorow-ekspertow-dlaczego-warto-zalozyc-i-prowadzic-klub-lub-stowarzyszenie-sportowe/>
51. 2025 r. Program KLUB na lata 2023 - Gov.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.pl/attachment/7ec6cf14-2e43-455e-8e67-83ebd60226ae>
52. Podstawowe źródła finansowania klubów sportowych, consulté le avril 17, 2025, https://archiwum.umbielskpodlaski.pl/sites/default/files/finansowanie_klubow-sportowych-pzpn.pdf
53. Klub sportowy a stowarzyszenie - ActiveNow, consulté le avril 17, 2025, <https://activenow.io/klub-sportowy-a-stowarzyszenie/>
54. STATUT Klubu Sportowego pod nazwą Stowarzyszenie Klub Sportowy Sport Maniacy działającego w formie stowarzyszenia Rozdział 1, consulté le avril 17, 2025, <https://sportmaniacy.pl/wp-content/uploads/2020/12/Statut-Klubu-Sport-Maniacy.pdf>
55. Jak napisać statut klubu sportowego - stowarzyszenia? Praktyczny poradnik, consulté le avril 17, 2025, <https://kontraktsportowy.pl/statut-klubu-sportowego-stowarzyszenia/>
56. Guides et conseils - Logiciel gestion club sportif - MonClubSportif, consulté le avril 17, 2025, <https://monclubsportif.com/en/resources/clubs-and-associations/>
57. Finansowanie sportu profesjonalnego w Polsce przez samorządy terytorialne, consulté le avril 17, 2025, <https://repozytorium.p.lodz.pl/bitstreams/ec1287a4-593d-4a0c-b626-1e62a45b6f25/download>
58. Finansowanie kultury fizycznej i sportu przez jednostki samorządu terytorialnego w latach 2017 - Krajowa Rada Regionalnych Izb Obrahunkowych, consulté le avril 17, 2025, <https://rio.gov.pl/download/attachment/79/finansowanie-kultury-fizycznej-i-sportu-przez-jst-w-latach-2017-2018.pdf>
59. Zasady współpracy stowarzyszeń sportowych z gminami | Stowarzyszenia i sekcje Sportowe, consulté le avril 17, 2025, <https://www.stowarzyszeniealtius.pl/zasady-wspolpracy-stowarzyszen-sportowych-z-gminami>
60. Sport na wsi - Gazeta Sołecka, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gazetasolecka.pl/slider/723-sport-na-wsi>
61. Jak pozyskać finansowanie dla klubu sportowego? - KlubySportowe.pl, consulté le avril 17, 2025, <https://klubysportowe.pl/porady/jak-pozyskac-finansowanie-dla-klubu-sportowego>
62. MINISTERSTWO SPORTU - PROGRAM WSPIERANIA KLUBÓW SPORTOWYCH KLUB PRO | Wiadomości | Polski Związek Podnoszenia Ciężarów, consulté le avril 17, 2025, <https://www.pzpc.pl/aktualnosci/wiadomosci/8246/msit-program->

[wspierania-klubow-sportowych-klub-pro](#)

63. Ministerstwo Sportu i Turystyki przekaże miliony dla 600 klubów - Sportmarketing, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportmarketing.pl/aktualnosci/66615/ministerstwo-sportu-i-turystyki-przekaze-100-mln-zlotych-dla-600-klubow/>
64. Kluby sportowe współpracują z biznesem jak PANDA? - Poznański Prestiż, consulté le avril 17, 2025, <https://poznanskiprestiz.pl/styl-zycia/sport/kluby-sportowe-wspolpracuja-z-biznesem-jak-panda/>
65. Współpraca szkół z lokalnymi klubami sportowymi – jak szkoły wspierają rozwój sportu? - Informator sportowy - Sportowe Leszno, consulté le avril 17, 2025, <https://leszczynskisport.pl/wspolpraca-szkol-z-lokalnymi-klubami-sportowymi-jak-szkoly-wspieraja-rozwoj-sportu/>
66. Źródła finansowania działalności klubów sportowych, które nie prowadzą działalności gospodarczej - Biuletyn Informacji Publicznej, consulté le avril 17, 2025, <https://www.powiatlomzynski.pl/bip/index.php?wiad=1671>
67. Finansowanie działalności Uczniowskiego Klubu Sportowego - WygranaOnline.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.wygranaonline.com/uks/finansowanie-uks/>
68. Bonne gouvernance dans les associations sportives polonaises: un nouveau Code - Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coe.int/fr/web/sport/-/good-governance-in-polish-sports-associations-a-new-code>
69. 5 éléments clés pour la gestion des clubs sportifs - Sportmadness, consulté le avril 17, 2025, <https://sportmadness.club/fr/5-elements-cles-pour-la-gestion-des-clubs-sportifs/>
70. SportMember - Gestion de clubs sportifs, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportmember.fr/>
71. Gestion-Sports: Logiciel gestion club de sport, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gestion-sports.fr/>



Act for Sport

La solution publicitaire du sport amateur.

En savoir plus →



AI Bright

Accompagne les pratiquants de fitness en corrigeant leur posture et mouvements via une caméra connectée à l'IA.

En savoir plus →



AIA Sports

Outil de statistiques sportives et des logiciels d'analyse vidéo multisports.

En savoir plus →



Airfit

Plateaux sportifs multigénérationnels en accès libre et connectés à une application de coaching virtuel.

En savoir plus →



ALKÉ

Marque de mode et d'équipements sportifs. Une marque pensée par des femmes, pour les femmes.

En savoir plus →



ALL SPONSORED

Permet aux clubs amateurs d'accéder au sponsoring sportif tout en justifiant l'impact auprès des annonceurs.

En savoir plus →



Aminogram

Conçoit des dispositifs médicaux d'analyse corporelle et des compléments alimentaires haut de gamme pour les professionnels.

[En savoir plus](#) →



Anybuddy

Application qui permet de réserver en temps réels des terrains de Tennis, Padel, Badminton et Squash.

[En savoir plus](#) →



Apnea Sub

Créer des équipements d'apnée sous-marine innovants, sûrs et performants en adéquation avec l'écosystème marin.

[En savoir plus](#) →



Appli en Direct

Application personnalisable et évolutive, pour offrir à votre communauté une expérience engageante et adaptée.

[En savoir plus](#) →



Arenametrix

Plateforme data-marketing omnicanale à destination des acteurs du monde du sport, de la culture et de l'évènementiel.

[En savoir plus](#) →



ArtDesignStory

Tableaux connectés à la pointe de la technologie (AR, 3D, blockchain).

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Russie : Structures, Gouvernance et Enjeux Contemporains

I. Introduction

- Contexte Historique et Actuel

L'organisation actuelle du sport en Russie est profondément marquée par son histoire, notamment l'héritage de l'Union Soviétique et les transformations survenues depuis la transition post-soviétique. Sous l'URSS, le sport était un instrument politique majeur, caractérisé par des performances athlétiques exceptionnelles (14 fois première nation aux Jeux Olympiques sur 18 participations) et un statut officiellement amateur pour ses athlètes, malgré un soutien étatique intensif.¹ Le sport servait à démontrer la supériorité du système communiste et à façonner l'*homo sovieticus*.³ La chute de l'URSS en 1991 a entraîné une période de chaos pour le secteur sportif, marquée par une libéralisation économique désordonnée, la "fuite des cerveaux et des muscles", et une infiltration par le crime organisé.³

L'arrivée au pouvoir de Vladimir Poutine en 2000 a marqué un tournant, avec le retour affirmé de l'État dans la sphère sportive. Le sport est redevenu un outil stratégique de *soft power* et de *nation branding*, désigné sous le terme de "sport power" russe.² Cette stratégie vise un double objectif : d'une part, "hygiéniser" la population russe en promouvant un mode de vie sain, la discipline et les valeurs morales, et d'autre part, rehausser le prestige international de la Russie, affirmant son statut de grande puissance.² Cette période a vu des investissements massifs dans les infrastructures, l'organisation de méga-événements sportifs (JO de Sotchi 2014, Coupe du Monde FIFA 2018) et une influence croissante de l'élite politique et économique sur les structures sportives.²

Cependant, le sport russe contemporain est confronté à des défis majeurs qui ternissent son image et complexifient son organisation. Les scandales de dopage systémique révélés après les Jeux de Sotchi ont entraîné des sanctions internationales sévères, incluant la suspension d'athlètes, de fédérations et des restrictions sur la participation russe aux compétitions internationales.⁶ Plus récemment, l'invasion de l'Ukraine en 2022 a conduit à de nouvelles sanctions, à l'exclusion des équipes russes de nombreuses compétitions et à la suspension du Comité Olympique Russe (COR) par le Comité International Olympique (CIO) pour violation de la Charte Olympique.¹¹

- **Objectifs et Structure du Rapport**

L'objectif de ce rapport est de fournir une analyse experte, précise et exhaustive de l'organisation du sport dans la Fédération de Russie. Il vise à décrypter les structures de gouvernance, les cadres juridiques, les modèles économiques et les relations complexes entre les différentes parties prenantes, en accordant une attention particulière au Comité Olympique Russe (COR) et aux clubs sportifs.

Le rapport s'articulera autour des sections suivantes :

1. **Cadre Général de l'Organisation du Sport** : Présentation du cadre juridique (notamment la Loi Fédérale 329-FZ), des principaux organes directeurs (Ministère des Sports, COR, Fédérations), de l'influence spécifique de l'État à travers le concept de "Sportokratura", et du paysage sportif général.
2. **Le Comité Olympique Russe (COR)** : Analyse détaillée de son statut, ses missions, sa structure de gouvernance, ses relations avec les parties prenantes clés (CIO, État, Fédérations, sponsors), son modèle économique et les défis liés à sa suspension actuelle.
3. **Les Clubs Sportifs en Russie** : Exploration de la typologie des clubs (professionnels, amateurs, jeunesse/écoles de sport), de leurs missions, de leur gouvernance (souvent marquée par l'influence étatique ou oligarchique), des données disponibles sur leur nombre et leurs membres, de leurs relations avec les parties prenantes (notamment les autorités locales) et de leurs modèles économiques distincts, incluant l'impact des sanctions.
4. **Enjeux Clés et Développements Récents** : Examen approfondi des défis persistants liés au système antidopage, des questions de gouvernance et de corruption, et de l'héritage complexe laissé par les méga-événements organisés par la Russie.
5. **Conclusion** : Synthèse des principales conclusions de l'analyse.

II. Cadre Général de l'Organisation du Sport en Russie

- **A. Cadre Juridique et Réglementaire**

L'organisation du sport en Russie repose sur un cadre juridique et réglementaire spécifique, dont la pierre angulaire est la Loi Fédérale n° 329-FZ.

* **Loi Fédérale n° 329-FZ "Sur la culture physique et les sports dans la Fédération de Russie" (4 décembre 2007)**

Cette loi constitue le texte législatif fondamental régissant le domaine du sport et de la culture physique en Russie.[25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32] Elle établit les bases juridiques, organisationnelles, économiques et sociales des activités sportives et définit les principes clés de la législation sportive [[31] (Art. 1)].

La loi fournit des définitions essentielles pour comprendre la structure et les responsabilités au sein du système sportif russe [[31] (Art. 2)]. Parmi les concepts clés définis figurent :

* **Sport :** Sphère d'activité socioculturelle sous forme de compétitions et de préparation spécifique.

* **Culture physique :** Partie de la culture visant au développement physique et intellectuel, à l'amélioration de l'activité motrice et à un mode de vie sain.

* **Sport de masse :** Vise l'éducation physique et le développement par des activités organisées ou autonomes.

* **Sport professionnel :** Activité principale rémunérée axée sur la compétition et la préparation.

* **Sport de haut niveau :** Vise l'atteinte de résultats élevés en compétitions officielles.

* **Fédérations sportives :** Organisations publiques (locales, régionales, panrusse) visant au développement d'un ou plusieurs sports, accréditées par l'État pour les niveaux panrusse et régional.

* **Club sportif :** Personne morale menant des activités d'entraînement, de compétition, de culture physique et éducatives.

* **Événements sportifs officiels :** Inclus dans les calendriers officiels (fédéral, régionaux, municipaux).

* **Installations sportives :** Biens immobiliers dédiés aux activités physiques et sportives.

* **Dopage :** Utilisation de substances/méthodes interdites (la loi renvoie à des listes spécifiques).

La loi énonce également les principes fondamentaux qui doivent guider la politique sportive [[28, 31] (Art. 3)] :

* Le droit de chacun à un accès libre à la culture physique et au sport.

- * L'unité de la base normative sur tout le territoire russe.
- * La combinaison de la régulation étatique et de l'autorégulation par les acteurs du sport.
- * Les garanties étatiques des droits des citoyens dans ce domaine.
- * L'interdiction de la discrimination, de la violence et de l'influence illégale sur les résultats des compétitions.
- * La sécurité des participants et des spectateurs.
- * Le respect des traités internationaux.
- * Le soutien au développement du sport pour les personnes handicapées et autres groupes nécessitant une protection sociale accrue.
- * L'interaction entre les organes fédéraux, régionaux et locaux.
- * La continuité de l'éducation physique à travers les âges.
- * La promotion de toutes les formes de sport, en reconnaissant leur fonction sociale et éducative.

Un aspect crucial de la loi est la répartition des compétences entre les différents niveaux de pouvoir [[31] (Art. 6, 7, 8, 9)] :

- * ****Fédération de Russie (Art. 6) : **** Élabore la politique d'État, adopte les programmes fédéraux, finance les équipes nationales, organise les événements panrusses et internationaux majeurs (y compris les JO sur son territoire), accrédite les fédérations panrusses, assure la formation des spécialistes, gère le soutien matériel et médical des équipes nationales, lutte contre le dopage, promeut le sport et un mode de vie sain.
- * ****Pouvoirs Délégués aux Sujets (Art. 7) : **** Gestion des passeports sportifs, financée par des subventions fédérales.
- * ****Sujets de la Fédération (Régions - Art. 8) : **** Définissent les politiques régionales, adoptent les programmes régionaux, organisent les événements régionaux et intermunicipaux, forment et financent les équipes régionales, développent les sports nationaux spécifiques à la région, attribuent les grades sportifs et catégories d'arbitres (sauf les plus élevés), développent le sport adapté. Peuvent cofinancer la préparation de la réserve nationale et les événements nationaux/internationaux sur leur territoire.
- * ****Municipalités (Art. 9) : **** Créent les conditions locales pour le sport de masse, organisent les événements municipaux et le sport de proximité, approuvent les calendriers locaux, peuvent former des équipes municipales (pour les districts et arrondissements urbains), et coopèrent avec les autres niveaux pour les événements plus larges.

* **Autres Réglementations Pertinentes**

Plusieurs autres textes complètent la loi fondamentale :

* La **Résolution du Gouvernement n°353 du 18 avril 2014** approuve les règles spécifiques pour assurer la sécurité lors des compétitions sportives officielles.[25, 26]

* La **Résolution du Gouvernement n°1156 du 16 décembre 2013** établit les règles de comportement que les spectateurs doivent respecter lors de ces compétitions.[25] Le non-respect de ces règles peut entraîner des sanctions.

* Le **Code des infractions administratives de la Fédération de Russie** (notamment l'article 20.31) prévoit des sanctions spécifiques en cas de violation des règles de comportement des spectateurs.[25]

* La **Loi Fédérale sur les associations publiques** et la **Loi Fédérale sur les organisations à but non lucratif** fournissent le cadre général pour le statut juridique et le fonctionnement des fédérations sportives et de nombreux clubs amateurs, qui sont souvent constitués sous ces formes.[31, 33, 34]

* Des **réglementations anti-corruption** spécifiques existent, y compris des lignes directrices du Ministère du Travail et de la Protection Sociale pour les organisations (y compris sportives) sur le développement de mesures anti-corruption.[27] L'article 184 du Code Pénal sanctionne l'influence illégale sur les résultats des compétitions.[27]

• B. Principaux Organes Directeurs

Plusieurs entités jouent un rôle central dans la direction et l'organisation du sport en Russie.

○ **Ministère des Sports de la Fédération de Russie (Minsport)**

Le Minsport est l'organe exécutif fédéral chargé de la politique sportive nationale.²⁵ Ses responsabilités englobent l'élaboration et la mise en œuvre de la politique d'État, la création du cadre réglementaire, la fourniture de services publics (notamment la supervision des mesures antidopage via RUSADA), et la gestion des biens publics liés au sport.³⁶ Il opère en collaboration avec d'autres entités fédérales, les autorités régionales et locales, ainsi que les organisations non gouvernementales.⁴⁰ Le Ministère est dirigé par un Ministre (actuellement Mikhail Degtyarev, nommé en mai 2024³⁵), assisté d'adjoints et structuré en départements.³⁵ Le Ministère joue un rôle clé dans la coordination de la sécurité des événements sportifs²⁵ et dans le

système de formation de la réserve sportive, interagissant avec les Centres de Préparation Sportive (CSP) régionaux et les écoles de sport.³⁷ Son siège est à Moscou.³⁵

- **Comité Olympique Russe (COR)**

Le COR est une organisation publique panrusse, juridiquement indépendante de l'État mais travaillant en interaction avec lui [⁴⁰ (Art. 1, 4)]. Reconnu par le CIO, il est le représentant officiel du mouvement olympique en Russie [¹² (Art. 1)]. Ses missions principales incluent la promotion des valeurs olympiques, la lutte contre le dopage, et surtout l'organisation de la participation des délégations russes aux Jeux Olympiques [⁴⁰ (Art. 3, 4)]. Il fédère les fédérations sportives nationales.⁴³ Son fonctionnement détaillé fait l'objet de la Section III de ce rapport.

- **Fédérations Sportives Nationales (Panrusses)**

Ces fédérations sont des organisations publiques, créées sur la base de l'adhésion et accréditées par l'État (via le Minsport) pour développer un ou plusieurs sports spécifiques sur l'ensemble du territoire russe [²⁵ (Art. 2, 6, 14)]. Elles sont responsables de l'organisation des championnats nationaux (ex: Russian Football Premier League, Super League de Volleyball, VTB United League de Basketball ²⁵), de la formation et de la sélection des équipes nationales pour les compétitions internationales, de l'élaboration des règles sportives nationales (en accord avec les règles internationales), de l'attribution des grades sportifs (sauf les plus élevés), et de la mise en œuvre des politiques antidopage dans leur sport [²⁵ (Art. 16)]. Elles interagissent avec les fédérations régionales et les clubs affiliés.²⁵ Parmi les fédérations les plus importantes figurent celles du football (Union Russe de Football - RFU), du volleyball, de la natation, de l'athlétisme, du basketball, et du hockey sur glace.¹²

- **C. Influence de l'État et le concept de "Sportokratura"**

Au-delà des structures formelles, la gouvernance du sport en Russie est marquée par une forte influence de l'État, conceptualisée par le terme "Sportokratura".[2, 5] Ce néologisme décrit la mainmise de la nouvelle élite post-soviétique – composée d'acteurs politiques, économiques (oligarques, dirigeants d'entreprises d'État) et sportifs (athlètes de renom, entraîneurs influents) – sur l'appareil sportif russe, le tout gravitant de manière centripète autour du Kremlin.[5]

Ce système poursuit un double objectif stratégique défini par le pouvoir central :

d'une part, promouvoir un mode de vie sain et des valeurs morales au sein de la population russe ("hygiénisme social"), et d'autre part, utiliser le sport comme un vecteur de prestige international pour renforcer l'image et l'influence de la Russie sur la scène mondiale ("sport power").[2, 3, 5]

La "Sportokratura" fonctionne selon une logique à la fois tripartite et pyramidale.[5]

* **Tripartite :** Elle repose sur l'interconnexion de trois pôles de pouvoir : l'élite politique et administrative qui définit les orientations stratégiques ; l'élite économique et financière (oligarques, entreprises d'État) qui assure le financement ; et l'élite sportive qui apporte son expertise, son image et son aura. Les rôles peuvent être interchangeables, une personnalité politique ou économique pouvant présider une fédération ou un club majeur. Dans la lignée du modèle soviétique, ces acteurs sont aussi perçus comme des "entrepreneurs de morale", incarnant l'idéal russe.[3, 5]

* **Pyramidale :** Le pouvoir décisionnel émane du sommet de l'État (le Kremlin, le Président) et se diffuse vers le bas, via les ministères, les fédérations, les clubs et jusqu'aux athlètes. La loyauté au pouvoir est souvent un critère clé, nombre de ces acteurs étant membres du parti présidentiel Russie Unie.[5]

Cette structure se manifeste concrètement par le contrôle de nombreuses fédérations et des principaux clubs professionnels par des personnalités politiques ou des oligarques proches du pouvoir.[2, 5] On observe une politisation de l'espace sportif (le sport sert des objectifs politiques) et une "sportivisation" de l'espace politique (les succès sportifs sont utilisés politiquement, les politiciens s'affichent avec les sportifs).[2] L'organisation de méga-événements comme Sotchi 2014 ou la Coupe du Monde 2018 a été un outil majeur de cette stratégie de *nation branding*.[2, 3]

Ce système de "Sportokratura" peut être analysé non seulement comme une structure de gouvernance, mais comme un mécanisme intégré de contrôle politique et social. L'État utilise le sport pour projeter une image de puissance à l'international, mais aussi pour façonner les valeurs internes (patriotisme, discipline, santé via des programmes comme le GTO [2, 37]), assurer l'allégeance des élites via des postes clés dans le sport, et mobiliser d'importantes ressources financières (oligarques, entreprises d'État [45, 46, 47, 48]) pour servir ses objectifs stratégiques. La forte dépendance financière de nombreuses

organisations sportives vis-à-vis de l'État ou d'entités liées crée une vulnérabilité intrinsèque et garantit leur alignement sur les priorités politiques du moment. Cela soulève des questions fondamentales sur l'autonomie réelle du mouvement sportif russe.

- **D. Paysage Sportif : Sports Majeurs et Compétitions Principales**

Le paysage sportif russe est riche et diversifié, bien que certains sports jouissent d'une popularité et d'une importance structurelle particulières.

- **Sports les Plus Populaires**

Selon les données disponibles (basées sur le nombre de membres/pratiquants), les sports les plus pratiqués en Russie sont le football (environ 3,1 millions de membres), le volleyball (2,3 millions), la natation (1,9 million), l'athlétisme (1,7 million) et le basketball (1,7 million).²⁵ Le hockey sur glace est également extrêmement populaire et souvent considéré comme le sport national.¹ D'autres sports comme le bandy (hockey sur gazon sur glace), le handball, l'haltérophilie, la gymnastique (artistique et rythmique), la boxe, la lutte, divers arts martiaux, le rugby et les sports d'hiver (ski de fond, biathlon, patinage artistique) sont largement pratiqués et bénéficient d'une forte tradition de succès.¹ Plus récemment, le sport électronique (E-sport) a été officiellement reconnu comme un sport par le Ministère des Sports.¹ Des sports traditionnels russes comme le Lapta (similaire au baseball) ou le Gorodki existent également.¹

- **Liges et Compétitions Nationales Majeures**

Le sport professionnel est structuré autour de ligues nationales de haut niveau ²⁵ :

- **Football** : La Russian Football Premier League (RPL) est la première division.²⁵
- **Hockey sur Glace** : La Kontinental Hockey League (KHL) est considérée comme la ligue la plus forte en Europe et la deuxième au monde après la NHL nord-américaine.¹ Elle inclut des équipes russes mais aussi de pays voisins.
- **Volleyball** : La Super League (masculine et féminine) est le championnat de plus haut niveau.²⁵
- **Basketball** : La VTB United League regroupe les meilleures équipes russes et de certains pays voisins.²⁵

- **Organisations de Supporters**

Le sport russe, notamment le football et le hockey, est soutenu par des clubs

de supporters actifs.¹ Cependant, le phénomène du hooliganisme et des affrontements entre groupes de supporters a également été observé.¹ Des initiatives comme "RUSSIAN UNITES" visent à structurer le soutien aux équipes nationales et à offrir des services aux fans.²⁵

III. Le Comité Olympique Russe (CNO/ROC)

Le Comité Olympique Russe (Olimpiyskiy Komitet Rossii - OKR, ou ROC en anglais) est l'entité centrale du mouvement olympique en Russie. Son statut, sa gouvernance, ses relations et son financement sont cruciaux pour comprendre la place du pays dans le sport international.

- **A. Statut, Missions et Objectifs**

- **Statut Juridique et Reconnaissance**

Le COR est défini par sa Charte (Ustav) comme une organisation publique panrusse indépendante (Общероссийский союз общественных объединений), fondée sur le principe de l'adhésion volontaire [¹⁶⁸ (Art. 1)]. Il est reconnu par le Comité International Olympique (CIO) comme le seul Comité National Olympique (CNO) représentant la Fédération de Russie au sein du Mouvement Olympique international [¹² (Art. 1)]. Il adhère aux principes de la Charte Olympique [¹⁶⁸ (Art. 1, 2)] et fait partie des Comités Olympiques Européens (EOC).¹² Bien que ses origines remontent à 1911 dans l'Empire Russe, le COR moderne a été recréé en 1989 (encore sous l'URSS) et restructuré en 1992 après la dissolution de l'Union Soviétique, obtenant la reconnaissance pleine et entière du CIO en 1993.¹² Son siège est situé à Moscou ¹² et son site web officiel est www.olympic.ru.¹² L'État russe reconnaît et soutient le mouvement olympique russe, coopérant avec le COR pour la réalisation de ses objectifs statutaires [⁴⁰ (Art. 11)].

- **Missions et Objectifs Principaux**

Selon sa Charte [¹⁶⁸ (Art. 3, 4, 5)] et les informations publiques ⁵⁴, les missions et objectifs fondamentaux du COR sont les suivants :

- **Développement et Promotion** : Développer, protéger et promouvoir le Mouvement Olympique, ses valeurs (excellence, amitié, respect, fair-play) et le sport en général sur le territoire de la Fédération de Russie. Contribuer à l'éducation physique et sportive de la population.
- **Participation Olympique** : Assurer la représentation de la Russie aux Jeux Olympiques et autres événements multisports organisés sous l'égide du CIO. Cela inclut la formation, la sélection, l'équipement et l'envoi des délégations olympiques russes.

- **Soutien aux Athlètes et Fédérations** : Soutenir la préparation des athlètes et des équipes nationales en vue des compétitions internationales, en collaboration avec les fédérations sportives nationales. Protéger les droits des athlètes.
- **Lutte contre le Dopage** : Participer activement à la lutte contre le dopage et la manipulation des compétitions, en conformité avec les règles internationales.
- **Coopération** : Collaborer avec les organisations sportives nationales (fédérations membres) et internationales (CIO, EOC, Fédérations Internationales - FI). Favoriser les échanges et la coopération sportive internationale.
- **Protection des Symboles** : Assurer la protection des symboles olympiques (anneaux, devise, drapeau, hymne) et de la propriété olympique sur le territoire russe, ainsi que de ses propres symboles (emblème, nom "Équipe Olympique de Russie").
- **Éducation et Culture** : Soutenir les académies olympiques, les musées et les programmes culturels et éducatifs liés à l'olympisme et au sport.

- **B. Structure de Gouvernance**

La gouvernance du COR est définie par sa Charte et s'articule autour de plusieurs organes clés [[168] (Art. 10 - 16), [50, 56, 58]].

- **Assemblée Olympique (Олимпийское собрание)**

C'est l'organe suprême du COR [¹⁶⁸ (Art. 11), ⁵⁸]. Elle est composée des représentants des membres du COR (fédérations, associations sportives, membres individuels élus) [¹⁶⁸ (Art. 6, 11)]. Elle se réunit au moins une fois tous les quatre ans (typiquement après les JO d'été pour un cycle électoral) [¹⁶⁸ (Art. 11)]. Ses compétences principales incluent l'élection des dirigeants (Président, VPs, Comité Exécutif, Secrétaire Général, Commission d'Audit), l'approbation des rapports d'activité et financiers, la modification de la Charte, l'adoption de la stratégie à long terme, l'admission ou l'exclusion de membres, et la désignation de la ville russe candidate à l'organisation des Jeux Olympiques [¹⁶⁸ (Art. 11, 16, 22, 24, 25)].

- **Comité Exécutif (Исполком)**

Il s'agit de l'organe de direction permanent, responsable de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée Olympique [¹⁶⁸ (Art. 12), ⁵⁸]. Sa composition actuelle (basée sur les informations de fin 2024/début 2025 ⁵⁶) est large et significative de l'influence politique et

économique :

- Le Président du COR (Mikhail Degtyarev).
- Plusieurs Vice-Présidents, dont des présidents de fédérations sportives majeures (Gymnastique, Sports Aquatiques, Athlétisme, Judo) et des personnalités influentes (Secrétaire du Conseil Présidentiel pour le Développement de la Culture Physique et du Sport, Président du Conseil d'Administration de la KHL, etc.).
- Le Directeur Général (Roman Kramar ⁵⁰).
- Le Secrétaire Général (Victor Berezov, élu en décembre 2024 ⁵¹, bien que certaines sources plus anciennes indiquent le poste comme vacant ¹²).
- Des représentants élus des fédérations sportives (sports d'été et d'hiver).
- Les membres et membres honoraires russes du CIO (ex: Shamil Tarpishchev, Alexander Popov, Vitaly Smirnov ⁵⁶).
- Le Président de la Commission des Athlètes du COR. Le Comité Exécutif prend les décisions opérationnelles, prépare les Assemblées Olympiques, et a notamment pris la décision controversée d'intégrer les organisations sportives des régions ukrainiennes annexées, ce qui a conduit à la suspension du COR par le CIO.²⁰

○ **Président (Президент)**

Élu par l'Assemblée Olympique pour un mandat de quatre ans, le Président est le plus haut dirigeant du COR [¹⁶⁸ (Art. 13, 16), ⁵⁸]. Il représente l'organisation au niveau national et international, préside les réunions de l'Assemblée et du Comité Exécutif, et supervise l'ensemble des activités [¹⁶⁸ (Art. 13)]. La fonction est actuellement occupée par Mikhail Degtyarev, qui est simultanément Ministre des Sports de la Fédération de Russie, illustrant l'imbrication étroite entre l'État et le COR.³⁵ Son prédécesseur était Stanislav Pozdnyakov, ancien champion olympique d'escrime.⁵⁴

○ **Directeur Général et Secrétaire Général**

Ces postes assurent la gestion exécutive et administrative quotidienne, soutenus par l'appareil administratif (secrétariat) du COR [¹⁶⁸ (Art. 15)]. Le Directeur Général actuel est Roman Kramar ⁵⁰ et le Secrétaire Général est Victor Berezov.⁵¹

○ **Commissions et Conseils**

Plusieurs commissions spécialisées appuient le travail des organes dirigeants [¹⁶⁸ (Art. 14)] :

- **Commission de Contrôle et d'Audit** : Surveille la conformité financière et statutaire.

- **Commission des Athlètes** : Élu(e) par les athlètes, elle défend leurs intérêts et fait des recommandations aux organes dirigeants. Son président siège au Comité Exécutif. Elle organise des réunions et des activités pour les athlètes.⁵³
- **Commission d'Éthique** : Veille au respect des principes éthiques du Mouvement Olympique.
- D'autres commissions peuvent être créées sur des thèmes spécifiques (fair-play, relations internationales, marketing, juridique, etc.⁴⁴).
- **Processus Décisionnel**
 Les décisions stratégiques majeures sont prises par l'Assemblée Olympique, généralement par vote majoritaire ou qualifié selon les sujets [¹⁶⁸ (Art. 11, 16)]. La mise en œuvre et les décisions opérationnelles relèvent du Comité Exécutif [¹⁶⁸ (Art. 12)]. Cependant, la composition du Comité Exécutif, incluant des figures politiques et économiques de premier plan, suggère une influence significative de ces acteurs sur les orientations et décisions, reflétant la structure pyramidale de la "Sportokratia".⁵
- **Tableau Récapitulatif : Structure de Gouvernance du COR**

Organe	Composition Principale	Fréquence / Mandat	Rôles et Pouvoirs Clés
Assemblée Olympique	Membres du COR (Fédérations, organisations sportives, membres individuels élus)	Min. 1 fois / 4 ans	Organe suprême. Élection des dirigeants. Modification des statuts. Approbation des rapports et de la stratégie. Admission/Exclusion des membres. Choix de la ville candidate aux JO.
Comité Exécutif (Ispolkom)	Président, VP (incl. Présidents Fédérations clés, personnalités politiques/économiques), DG, SG,	Permanent	Organe de direction opérationnelle. Mise en œuvre des décisions de l'Assemblée. Gestion des affaires

	Représentants Fédérations, Membres CIO Russes, Présidente Commission Athlètes.		courantes. Préparation des Assemblées. Prise de décisions spécifiques (ex: admission membres régionaux).
Président	Élu par l'Assemblée Olympique (Actuel : Mikhail Degtyarev, Ministre des Sports)	4 ans	Plus haut dirigeant. Représentation nationale/internation ale. Présidence des réunions. Direction générale des activités.
Directeur Général	Nommé (Actuel : Roman Kramar)	N/A	Gestion exécutive quotidienne. Direction de l'appareil administratif.
Secrétaire Général	Élu par l'Assemblée Olympique (Actuel : Victor Berezov)	4 ans	Fonctions administratives et de représentation spécifiques définies par la Charte/CE.
Commission Contrôle & Audit	Élus par l'Assemblée Olympique	N/A	Contrôle de la gestion financière et de la conformité statutaire. Rapporte à l'Assemblée.
Commission des Athlètes	Athlètes élus	N/A	Représentation des intérêts des athlètes. Consultation et recommandations aux organes dirigeants. Organisation

			d'activités pour les athlètes.
Commission d'Éthique, etc.	Membres nommés/élus	N/A	Traitement des questions éthiques. Autres commissions thématiques (fair-play, juridique, marketing...).

- **C. Relations avec les Parties Prenantes**

Le COR interagit avec un large éventail d'acteurs nationaux et internationaux.

- **Comité International Olympique (CIO)**

La relation avec le CIO est fondamentale mais actuellement très conflictuelle. En tant que CNO reconnu, le COR est statutairement lié par la Charte Olympique [12 (Art. 1, 2)]. Cependant, depuis le 12 octobre 2023, le COR est suspendu par la Commission Exécutive du CIO.¹² La raison invoquée est la décision unilatérale du COR d'intégrer comme membres les organisations sportives régionales de Donetsk, Kherson, Louhansk et Zaporijjia, territoires ukrainiens annexés par la Russie. Le CIO considère cet acte comme une violation de l'intégrité territoriale du CNO d'Ukraine, protégée par la Charte Olympique (notamment les règles 28.5 et 30.1).¹² Le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) a confirmé la légalité de cette suspension en rejetant l'appel du COR en février 2024, estimant que le CIO avait agi dans le cadre de ses compétences pour faire respecter la Charte et que la sanction (suspension) était une réponse raisonnable et proportionnée à une violation grave.¹⁶ Les conséquences de cette suspension sont significatives : le COR ne peut plus opérer en tant que CNO au sens de la Charte et ne reçoit plus aucun financement du Mouvement Olympique (y compris de la Solidarité Olympique).¹² Malgré la suspension du COR, le CIO maintient la possibilité pour les athlètes individuels russes (et biélorusses) de participer aux JO de Paris 2024 et Milan-Cortina 2026 sous statut neutre (AIN - Athlètes Individuels Neutres), sous réserve de conditions strictes : absence de soutien actif à la guerre, aucun lien contractuel avec l'armée ou les agences de sécurité nationales, respect des règles antidopage, et qualification via les systèmes des FI.⁶ Les équipes russes sont exclues, et aucun symbole national (drapeau, hymne) n'est autorisé.¹⁹

Cette situation illustre un point de bascule géopolitique et structurel. Contrairement aux sanctions précédentes liées au dopage, la suspension actuelle découle d'une décision du COR (intégration des régions annexées ²⁰) directement liée aux actions politiques de l'État russe, entrant en conflit frontal avec les principes fondamentaux de la Charte Olympique sur l'intégrité territoriale des CNO.¹⁸ Cela a contraint le CIO à adopter une position plus ferme, malgré sa rhétorique sur la protection des athlètes neutres. Cette rupture pourrait encourager la fragmentation du sport mondial, la Russie cherchant activement à développer des compétitions alternatives (Jeux de l'Amitié, Jeux des BRICS ⁶⁴) avec ses alliés géopolitiques, défiant ainsi l'universalité revendiquée par le CIO. L'avenir des relations COR-CIO semble intrinsèquement lié à l'évolution du conflit ukrainien et aux dynamiques géopolitiques globales.

- **Ministère des Sports de la Fédération de Russie**

La Loi 329-FZ et la Charte du COR prévoient une interaction et une coopération entre le COR et le Minsport, notamment dans les domaines du sport de haut niveau et du sport de masse [⁴⁰ (Art. 4)]. Cependant, la relation va bien au-delà d'une simple coopération. L'imbrication est structurelle, comme en témoigne la nomination du Ministre des Sports en exercice, Mikhail Degtyarev, à la présidence du COR en décembre 2024.³⁵ Son prédécesseur au Ministère, Vitaly Mutko, avait également siégé au Comité Exécutif du COR en tant que représentant désigné du gouvernement, une pratique courante mais qui souligne l'influence étatique.⁷⁰ Bien que le Ministère soit formellement responsable de l'organisation du sport de haut niveau (gestion des centres de préparation, coordination des fédérations) et le COR de l'inscription aux JO ⁷⁰, cette distinction s'estompe avec le cumul des mandats au sommet. L'État influence le COR par le biais de ses représentants et, comme nous le verrons, par son financement.⁷²

- **Fédérations Sportives Nationales**

Le COR agit comme l'organisation faîtière des fédérations sportives russes, qui en sont membres [¹² (Art. 6)]. La collaboration est essentielle pour la préparation et la sélection des athlètes en vue des Jeux Olympiques [²⁵ (Art. 4, 18)]. Le COR soutient les activités des fédérations [¹⁶⁸ (Art. 4)]. L'influence des fédérations au sein du COR est également structurelle, puisque leurs présidents (surtout ceux des sports majeurs) siègent souvent au Comité Exécutif.⁵⁶

- **Sponsors**

Le financement privé via le sponsoring est une source de revenus recherchée par le COR [¹⁶⁸ (Art. 20)]. L'entreprise minière et métallurgique Nor Nickel est citée comme un partenaire officiel du COR et de l'équipe olympique, soutenant divers programmes.⁷⁴ Il est très probable que d'autres grandes entreprises russes, souvent des entreprises d'État ou contrôlées par des oligarques (comme Gazprom, Rosneft, Lukoil, VTB, Sberbank, qui sont des sponsors majeurs du sport russe en général ⁴⁵), soient également des partenaires financiers directs ou indirects du COR ou de ses activités. L'efficacité et la transparence de ce sponsoring dans le contexte russe sont cependant sujettes à débat.⁷⁶

- **D. Modèle Économique et Financement**

Le modèle économique du COR repose sur une combinaison de sources de financement nationales et internationales, bien que ce modèle soit actuellement perturbé par la suspension du CIO.

- **Sources de Revenus (avant suspension)**

- **Financement du CIO / Solidarité Olympique** : Une part significative des revenus générés par les Jeux Olympiques (principalement droits TV et programme de sponsoring mondial TOP) est redistribuée par le CIO aux 206 CNO via le programme de Solidarité Olympique. Ce programme vise à soutenir le développement des athlètes, des entraîneurs, et l'administration des CNO, en particulier ceux qui ont les plus grands besoins financiers.⁷⁷ Le budget alloué à la Solidarité Olympique pour le cycle 2021-2024 s'élève à 590 millions USD.⁷⁷ Cela inclut des bourses directes aux athlètes et entraîneurs, des subventions pour la participation aux Jeux, et le financement de programmes de développement.⁵⁴
- **Financement Étatique** : La Charte du COR mentionne explicitement les fonds du budget fédéral comme source de financement [⁴⁰ (Art. 7)]. L'État russe apporte un soutien financier substantiel au mouvement olympique, comme l'illustre le financement massif des Jeux de Sotchi 2014 par l'État et les entreprises publiques.⁷² Le transfert d'une partie de l'excédent opérationnel de Sotchi 2014 au COR (environ 10 millions USD) témoigne également de ce lien financier direct.⁷³
- **Sponsoring et Partenariats** : Le COR cherche activement des sponsors nationaux [¹⁶⁸ (Art. 20)]. Nor Nickel est un exemple confirmé.⁷⁴ D'autres grandes entreprises russes, souvent à capitaux publics ou liées à des oligarques, contribuent vraisemblablement au financement.

- **Dons et Autres Sources** : La Charte mentionne la possibilité de recevoir des dons volontaires de citoyens et d'organisations [⁴⁰ (Art. 7)].

- **Impact de la Suspension du CIO**

La suspension décrétée en octobre 2023 a des conséquences financières directes et potentiellement indirectes :

- **Arrêt du Financement Olympique Direct** : Le COR ne reçoit plus les fonds de la Solidarité Olympique ni les subsides pour la participation aux Jeux.¹²
- **Dépendance Accrue de l'État** : Cette perte de revenus internationaux renforce mécaniquement la dépendance du COR vis-à-vis du financement public russe et des sponsors nationaux.
- **Attractivité pour les Sponsors** : La suspension et le contexte géopolitique rendent plus difficile pour le COR d'attirer ou de retenir des sponsors internationaux, et pourraient même affecter certains sponsors nationaux soumis à des sanctions.

- **Gestion Financière**

La gestion financière est supervisée par la Commission de Contrôle et d'Audit.⁵⁶ Le Comité Exécutif est vraisemblablement responsable de l'approbation des budgets annuels [¹⁶⁸ (Art. 12)]. Dans le passé récent, le COR a dû allouer des ressources spécifiques au soutien juridique des athlètes affectés par les sanctions liées au dopage.⁷⁹

La combinaison de la suspension par le CIO et des sanctions économiques internationales plus larges contre la Russie crée une double pression financière sur le COR. La perte du financement olympique direct, couplée à la potentielle diminution de la capacité de sponsoring des entreprises nationales (particulièrement celles liées à l'État ou aux oligarques visés par les sanctions ⁸⁰), rend le COR encore plus tributaire du soutien financier direct et indirect de l'État russe. Cette dépendance économique accrue renforce inévitablement l'influence politique sur le comité – déjà symbolisée par la double casquette de son président – et pourrait réorienter ses priorités vers des objectifs plus nationaux (organisation d'événements internes, Jeux BRICS) au détriment d'une stratégie de réintégration complète dans le système olympique traditionnel, du moins à court et moyen terme. La viabilité économique à long terme du COR dans ce contexte d'isolement relatif apparaît donc incertaine.

- **E. Statut Actuel et Défis**

Le COR navigue actuellement dans un environnement complexe et difficile.

* **Statut International :** Officiellement "suspendu" par le CIO depuis octobre 2023 [12, 13], avec confirmation par le TAS.[20, 21, 24] Cette suspension le prive de ses droits et financements en tant que CNO.[18, 59] Des discussions sur une éventuelle réintégration sont évoquées par les dirigeants russes, potentiellement après l'élection de la nouvelle présidente du CIO, Kirsty Coventry, en juin 2025 [82, 83], mais aucune garantie n'existe.

* **Participation Athlétique :** Les athlètes russes peuvent participer aux JO sous bannière neutre (AIN) et conditions strictes, mais cette participation est limitée et symboliquement diminuée.[19] Le COR lui-même n'est pas impliqué dans leur inscription. Le COR a versé des compensations financières aux athlètes ne pouvant participer aux JO 2024.[84]

* **Relations Internationales :** Les relations restent tendues avec le CIO et de nombreuses fédérations internationales qui maintiennent des restrictions.[11, 14, 15, 16, 17, 22, 23, 55, 59, 60, 61, 62, 64, 83, 85, 86] En parallèle, la Russie renforce ses liens sportifs avec des pays alliés (BRICS, Afrique) et développe des formats de compétition alternatifs.[64, 66, 67, 68, 69]

* **Défis Internes :** Le COR doit maintenir la motivation et le niveau des athlètes privés de compétitions internationales régulières, trouver des sources de financement alternatives, opérer dans un contexte politique interne et externe complexe, et œuvrer pour regagner la confiance internationale, notamment sur le front de l'antidopage, où les doutes persistent malgré les efforts affichés.[87, 88]

IV. Les Clubs Sportifs en Russie

Les clubs sportifs constituent la base de la pratique sportive organisée en Russie, allant des structures de masse et de formation aux entités professionnelles de haut niveau.

- **A. Paysage et Typologie**

Le paysage des clubs sportifs russes est diversifié.[89] Il comprend :

* **Clubs Professionnels :** Principalement dans les sports collectifs majeurs comme le football (RPL) [90], le hockey sur glace (KHL) [1], le basketball (VTB League) [25], et le volleyball (Super League).[25] Ces clubs fonctionnent souvent comme des entreprises.[91, 92]

* **Clubs Amateurs :** Structures associatives ou autres formes d'organisations non commerciales (NCO) [33] permettant la pratique sportive de loisir ou de compétition à un niveau non professionnel.

* **Clubs/Écoles de Sport pour la Jeunesse :** Un réseau dense d'institutions

dédiées à la formation des jeunes athlètes, souvent intégrées au système éducatif ou sportif public.[37, 93] Cela inclut les Écoles de Sport pour Enfants et Jeunes (ДЮСШ - DYuSSH), les Écoles de Sport (СШ - SSH), et les Écoles (Spécialisées) de la Réserve Olympique (СШОР/СДЮСШОР - SSHOR/SDYuSSHOR).[37, 94, 95] Près de 36 000 clubs sportifs scolaires et 2 000 clubs sportifs étudiants ont été recensés.[93]

* **Clubs Multisports :** Certaines organisations couvrent plusieurs disciplines.[89]

Le **statut juridique** des clubs varie [[31] (Art. 10)]. Ils peuvent être des organisations commerciales (souvent le cas des clubs professionnels, ex: AO "FK Spartak-Moskva" [92], AO "FK Zenit" [91]) ou des organisations à but non lucratif (NCO). Les formes de NCO courantes en Russie, potentiellement utilisées par les clubs amateurs ou associations, incluent les organisations publiques, les fondations, les institutions, les organisations autonomes non commerciales (ANO), et les associations/unions.[33] Certaines peuvent obtenir le statut d'organisation caritative ou créer des fonds de dotation.[33] Les écoles de sport publiques ont un statut d'institution budgétaire ou autonome dépendant des autorités éducatives ou sportives.[94, 96]

- **B. Missions et Objectifs**

Les missions et objectifs varient considérablement selon le type de club.

- **Clubs Professionnels**

Leur objectif premier est la **performance sportive** et le succès dans les compétitions nationales (championnats, coupes) et, lorsque possible, internationales.² Ils visent à attirer les meilleurs joueurs, à développer une équipe compétitive et à satisfaire leurs supporters. Indirectement, leurs succès contribuent au **prestige** de la ville, de la région et du pays.² Ils jouent également un rôle dans le **développement des talents** pour les équipes nationales.⁹⁷ Sur le plan économique, ils cherchent à **générer des revenus** via la billetterie, le sponsoring, les droits de diffusion (même si limités en Russie), le merchandising et les transferts de joueurs.⁹⁸

- **Clubs Amateurs et de Jeunesse (incluant écoles de sport)**

Leurs missions sont davantage axées sur le **développement social et sanitaire**.⁹⁷ L'objectif principal est de promouvoir la **culture physique**, le **sport de masse**, la **santé** et un **mode de vie sain** au sein de la population, en particulier chez les jeunes [² (Art. 2)]. Ils assurent l'**éducation physique** et le

développement des jeunes, en leur inculquant des compétences sportives mais aussi des valeurs comme la discipline et le respect des règles [³ (Art. 2)]. Les écoles de sport jouent un rôle crucial dans la **formation de la réserve sportive**, identifiant et préparant les talents pour les niveaux supérieurs [³¹ (Art. 2)]. Ces clubs contribuent également à la **cohésion sociale**, à l'**intégration** et à la **prévention** de comportements à risque.⁹⁷ Dans le contexte russe, ils peuvent aussi servir à inculquer des valeurs patriotiques et civiques, comme l'illustre la réactivation du programme GTO ("Prêt au travail et à la défense").²

- **C. Structures de Gouvernance**

La gouvernance des clubs reflète leur statut et leur place dans le système sportif russe.

- **Clubs Professionnels**

La caractéristique dominante est la forte implication de l'État ou d'acteurs économiques proches du pouvoir dans leur propriété et leur gestion.² De nombreux clubs majeurs sont détenus ou lourdement sponsorisés par des entreprises publiques (Gazprom pour le FC Zenit Saint-Petersbourg 47, Rosneft pour le HC CSKA Moscou 45) ou par des oligarques ayant des liens étroits avec le Kremlin.⁸⁰ La banque de développement d'État VEB.RF a même pris le contrôle du PFC CSKA Moscou (football) après des difficultés financières liées au financement de son stade.¹¹¹

La structure de gestion interne ressemble souvent à celle d'une entreprise, avec un Conseil d'Administration ou un Conseil de Surveillance, un Président, un Directeur Général, un Directeur Sportif, et des départements fonctionnels (marketing, finances, juridique, communication, etc.) [91 (Exemple du Zenit), 175 (Exemple du HC CSKA)].

Cette structure de propriété et de gouvernance lie intrinsèquement les décisions stratégiques et financières des clubs aux intérêts de leurs propriétaires étatiques ou para-étatiques. Cela assure l'alignement des clubs sur les objectifs nationaux (prestige, succès des équipes nationales) mais soulève des questions quant à leur autonomie réelle, à la transparence de leur gestion (les risques de corruption et de mauvaise gestion sont présents 4), et à leur dépendance vis-à-vis des financements externes et des aléas politiques.⁴⁸ La gouvernance des clubs professionnels apparaît ainsi comme un miroir de la "Sportokratura", un élément clé du système d'influence politique et économique russe dans le sport.

- **Clubs Amateurs / Écoles de Sport**

Ces structures adoptent généralement un statut associatif (similaire à la loi 1901 en France 113, ou aux formes de NCO russes 33) ou, pour les écoles de sport, un statut d'institution publique (budgétaire ou autonome) dépendant des municipalités, des régions ou du niveau fédéral.³⁷

Leur gouvernance repose typiquement sur une Assemblée Générale des membres (pour les associations), un Conseil d'Administration, et un Président ou Directeur élu ou nommé. Les écoles publiques sont soumises à la hiérarchie et au contrôle des autorités éducatives ou sportives dont elles dépendent.³⁷ La Loi 329-FZ prévoit que les clubs peuvent être créés par des personnes physiques ou morales [31 (Art. 19)].

Des risques de gouvernance spécifiques existent aussi à ce niveau, tels que le conservatisme des pratiques, un manque d'interaction efficace entre les différents échelons administratifs (fédéral, régional, municipal) qui peuvent freiner le développement, et des cadres réglementaires parfois obsolètes.³⁷

- **D. Échelle et Participation**

Quantifier précisément le nombre de clubs et de participants en Russie est difficile en raison de la variabilité des définitions et de la disponibilité des données.

- **Nombre de Clubs**

Les chiffres globaux sont rares et sujets à interprétation. Le Ministère des Sports russe fait état de 182 192 "institutions" (учреждения) où l'on pratique une activité physique en 2024 114, un chiffre très large incluant probablement écoles, sections sportives, centres de fitness, etc., et pas seulement les clubs au sens traditionnel. Une autre source, potentiellement axée sur le secteur privé du fitness et datant de 2020, mentionnait 140 000 "clubs", en forte baisse suite à la pandémie.¹¹⁵

Pour le football professionnel, la Premier League Russe (RPL) comptait 16 clubs pour la saison 2023-2024.⁹⁰

Le secteur scolaire et étudiant est important, avec près de 36 000 clubs sportifs scolaires et 2 000 clubs sportifs étudiants rapportés.⁹³

- **Nombre de Licenciés/Membres**

Le Ministère des Sports rapporte un chiffre global de 80,5 millions de personnes pratiquant une activité physique ou sportive en 2024 (visant 100 millions d'ici 2030).¹¹⁴ Ce chiffre englobe probablement toutes les formes de pratique, y compris non encadrée.

Des données par sport, fournies par le Conseil de l'Europe (citant potentiellement des sources Minsport), indiquent un nombre de "membres" (incluant licenciés et/ou pratiquants réguliers) de 3,1 millions pour le football, 2,3M pour le volleyball, 1,9M pour la natation, 1,7M pour l'athlétisme et 1,7M pour le basketball.²⁵

Le concept de "licence sportive" tel qu'il est structuré en France (délivrée par les fédérations agréées pour la compétition ¹¹⁷) n'est pas clairement documenté de manière centralisée pour la Russie dans les sources disponibles. Cependant, des licences spécifiques existent pour participer à des compétitions dans certains sports.¹²¹

Le grand nombre de disciplines touchées par le scandale de dopage (plus de 30 sports olympiques et paralympiques ⁶) suggère une participation compétitive significative dans un large éventail de sports.

- **Formes d'Adhésion/Participation**

L'accès aux activités sportives encadrées se fait par différentes voies :

- **Licences Sportives** : Nécessaires pour participer à des compétitions officielles dans certains sports. Elles sont probablement délivrées par les fédérations ou via les clubs affiliés. Leur coût varie : par exemple, en triathlon, une licence annuelle adulte coûte entre 3500 et 5000 RUB, une licence enfant 2500 RUB ¹²¹ ; en fitness-aérobic, 1500 RUB ¹²² ; en cyclisme, de 200 à 4800 RUB selon l'âge et la catégorie.¹²³ L'obtention peut être soumise à conditions : recommandation du club, certificat médical d'aptitude, connaissance des règles, souscription d'une assurance spécifique.¹²⁴
- **Adhésion/Cotisations aux Clubs Amateurs** : Fonctionnement typique des associations sportives.¹²⁵ Les membres paient une cotisation périodique (annuelle le plus souvent) qui leur donne accès aux activités et installations du club et contribue à ses frais de fonctionnement (matériel, location, entraîneurs éventuels). Le montant est fixé par les statuts ou les organes dirigeants et peut varier selon l'âge, la catégorie de membre, etc..¹²⁵ La cotisation est souvent distincte du coût de la licence fédérale, bien qu'elles puissent être collectées ensemble.¹²⁵
- **Participation aux Écoles de Sport (DYuSSh, SSh, SShOR)** : L'accès à ces écoles, souvent publiques et financées par l'État ³⁷, peut être gratuit ou peu coûteux pour l'enseignement de base. Cependant, des frais supplémentaires pour l'équipement, les déplacements, les stages ou des contributions "volontaires" sont fréquents, en particulier pour atteindre

un niveau compétitif.¹²⁶ Cela peut créer des barrières financières et des inégalités d'accès, notamment pour les familles à faible revenu ou en milieu rural.¹²⁸ Certaines écoles peuvent aussi développer des activités "hors budget" payantes.¹²⁶

- **Tableau Récapitulatif : Statistiques de Participation Sportive en Russie (Estimations / Ordres de Grandeur)**

Indicateur	Chiffre Estimé / Officiel	Année / Source	Notes / Limites
Pratiquants (tous sports/activités phys.)	80,5 millions	2024 / Minsport ¹¹⁴	Définition large, inclut pratique non encadrée. Objectif 100M en 2030.
Membres Football	3,1 millions	N/A (Probablement pré-2022) / CoE-Minsport ²⁵	"Membres" - définition imprécise (licenciés? pratiquants réguliers?).
Membres Volleyball	2,3 millions	N/A / CoE-Minsport ²⁵	Voir note Football.
Membres Natation	1,9 million	N/A / CoE-Minsport ²⁵	Voir note Football.
Membres Athlétisme	1,7 million	N/A / CoE-Minsport ²⁵	Voir note Football.
Membres Basketball	1,7 million	N/A / CoE-Minsport ²⁵	Voir note Football.
Nombre d' "Institutions" sportives	182 192	2024 / Minsport ¹¹⁴	Très large : clubs, écoles, sections, centres fitness...

Nombre de clubs (Fitness - estimation)	140 000	2020 / Source non gouv. ¹¹⁵	Contexte post-Covid, fiabilité incertaine.
Nombre de clubs (Football Pro - RPL)	16	2023-2024 / Wikipedia ⁹⁰	Chiffre précis pour l'élite.
Nombre de clubs sportifs scolaires	~ 36 000	2023 / Minsport ⁹³	Chiffre officiel.
Nombre de clubs sportifs étudiants (Pros)	~ 2 000	2023 / Minsport ⁹³	Concerne les organisations d'enseignement professionnel.

- **E. Relations avec les Parties Prenantes**

Les clubs sportifs interagissent avec divers acteurs qui influencent leur fonctionnement et leur développement.

- **Autorités Locales et Régionales (Collectivités Territoriales)**

Conformément à la Loi 329-FZ, les municipalités et les régions ont pour mission de créer des conditions favorables au développement du sport sur leur territoire [³¹ (Art. 8, 9)]. Cela se traduit par le **financement et la mise à disposition d'infrastructures sportives** (gymnases, stades, piscines locales/régionales).³¹ Elles organisent également des compétitions locales et régionales.³¹ Un levier important est le **soutien financier aux clubs**, qu'ils soient amateurs ou professionnels. Ce soutien peut prendre la forme de subventions directes, notamment pour des missions considérées d'intérêt général comme la formation des jeunes, la promotion de la santé, l'inclusion sociale ou la sécurité [¹³² (modèle français), ⁴⁸ (contexte russe)]. Les collectivités peuvent aussi passer des contrats d'achat de prestations avec les clubs professionnels (achat de places, espaces publicitaires).¹³² La coordination entre les politiques sportives des différents niveaux (fédéral, régional, municipal) est un enjeu, avec parfois des lacunes.³⁷

- **État (Gouvernement Fédéral, Ministère des Sports)**

L'État exerce une influence prépondérante sur l'ensemble du système sportif, y compris les clubs. Il définit le cadre législatif et réglementaire ²⁵, oriente la

politique sportive nationale (Stratégie 2030²⁸) et contrôle son application. Son influence est particulièrement forte sur les **clubs professionnels**, souvent via le **financement direct ou indirect** par le biais des budgets fédéraux/régionaux ou des entreprises d'État.⁴⁵ Cette dépendance financière s'inscrit dans la logique de la "Sportokratura".⁵ L'État finance également massivement le **système de formation de la réserve sportive** (écoles de sport).³⁷ Enfin, l'État régule des aspects clés comme les licences, la sécurité des installations et la lutte antidopage.²⁵

- **Fédérations Nationales**

Les clubs, en particulier ceux engagés en compétition, sont **affiliés** à leur fédération nationale respective.¹¹ Les fédérations organisent les championnats et coupes nationaux²⁵, définissent les règles du jeu et les règlements spécifiques aux compétitions [²⁵ (Art. 25)], et jouent un rôle dans le processus d'octroi des licences permettant aux clubs et aux joueurs de participer aux compétitions officielles.⁴⁸ Elles représentent le lien entre les clubs et les instances internationales de leur sport.

- **Sponsors**

Le sponsoring est une source de revenus vitale, surtout pour les clubs professionnels.⁹⁸ Le paysage du sponsoring sportif en Russie est dominé par de **grandes entreprises, souvent publiques ou liées à des oligarques**.⁴⁷ Des exemples emblématiques incluent Gazprom (partenaire titre de la KHL, propriétaire du FC Zenit⁴⁵), Rosneft (propriétaire du HC CSKA⁴⁵), Lukoil (sponsor historique du Spartak Moscou, d'équipes de sports mécaniques et autres⁴⁵), et VTB Bank (sponsor du Grand Prix de F1 de Russie, de clubs divers⁴⁷). Ce lien étroit entre grands clubs et grandes entreprises (souvent contrôlées par l'État) renforce la dépendance du système sportif vis-à-vis de l'économie nationale et des décisions politiques. Les **sanctions internationales** visant ces entreprises ou leurs dirigeants peuvent avoir un impact direct sur le financement des clubs qu'elles soutiennent.⁸¹

- **F. Modèles Économiques et Financement**

Les modèles économiques des clubs sportifs russes diffèrent grandement entre le secteur professionnel et le secteur amateur/jeunesse, avec des spécificités marquées pour le sport professionnel russe.

- **Clubs Professionnels**

En théorie, les clubs professionnels s'appuient sur un modèle économique diversifié incluant les droits de diffusion TV, le sponsoring, la billetterie et les

hospitalités ("match day revenue"), le merchandising, les revenus liés aux transferts de joueurs, et potentiellement des subventions publiques.⁴⁸ Cependant, la **réalité économique des clubs professionnels russes** s'écarte souvent de ce modèle idéal, étant caractérisée par une **forte dépendance vis-à-vis de financements externes non commerciaux**, principalement issus de l'État (via les budgets régionaux ou fédéraux) ou d'entreprises publiques et d'oligarques.⁴⁸ Plusieurs facteurs expliquent cette situation :

- **Faiblesse des Revenus Commerciaux Propres** : Les revenus issus des droits de diffusion TV nationaux sont comparativement très faibles en Russie par rapport aux grands championnats européens, représentant souvent moins de 5% du budget des clubs.¹⁰² Les revenus "match day" (billetterie, hospitalités) et le merchandising, bien qu'existants, ne suffisent généralement pas à couvrir les dépenses élevées.
- **Dépenses Élevées** : Les clubs russes, en particulier dans le football et le hockey, engagent des dépenses importantes en salaires de joueurs (y compris des joueurs étrangers - "légionnaires") et en frais de transfert et d'agents.⁴⁸
- **Financement par l'État et les Oligarques** : Pour équilibrer leurs budgets et maintenir leur compétitivité, de nombreux clubs dépendent massivement des injections de fonds provenant des budgets régionaux, des entreprises d'État (Gazprom, Rosneft, etc.) ou des oligarques propriétaires/sponsors.⁴⁵ Par exemple, le budget du club de football SKA-Khabarovsk pour la saison 2024-2025 est annoncé à environ 600 millions de roubles, provenant majoritairement du budget régional et de sponsors comme Gazprombank et des entreprises de construction locales.¹³⁹
- **Déficits Structurels** : Cette structure conduit fréquemment à des déficits d'exploitation importants. En 2023, des clubs majeurs comme le Spartak Moscou (- 1,18 milliard RUB) et le CSKA Moscou (- 1 milliard RUB) ont enregistré des pertes substantielles, malgré des revenus élevés (9,2 Mds et 6 Mds RUB respectivement).¹⁴⁰ Le Zenit, avec les revenus les plus élevés (14,5 Mds RUB), avait aussi les dépenses les plus importantes (22 Mds RUB).¹⁴⁰ Le Spartak était déjà le club le plus déficitaire de la RPL en 2022 (- 2,35 Mds RUB).¹⁴¹

Ce modèle économique pose de sérieux **enjeux de durabilité et de stabilité**.⁴⁸ La dépendance extrême vis-à-vis de financements externes, souvent liés au pouvoir politique ou économique, rend les clubs très

vulnérables aux changements de priorités politiques, aux difficultés économiques de leurs mécènes, ou aux sanctions internationales visant leurs propriétaires ou sponsors.^{10 9} Plusieurs clubs ont connu des difficultés financières majeures, voire des liquidations, suite au retrait de leur principal financeur.⁴⁸ Conscient de cette fragilité, le président Poutine avait lui-même appelé les clubs professionnels à rechercher une plus grande autonomie financière.² Les **sanctions internationales imposées depuis 2022** ont exacerbé ces difficultés.¹⁴⁴ L'exclusion des compétitions européennes (UEFA Champions League, Europa League, etc.) prive les clubs russes de revenus sportifs et de droits TV significatifs.²² Les sanctions financières compliquent les transactions internationales, notamment pour les transferts de joueurs.¹⁴⁴ L'attractivité de la ligue russe pour les joueurs étrangers de haut niveau a diminué ¹⁴⁴, même si de nouveaux joueurs arrivent d'autres régions (Amérique Latine, Afrique, Balkans).¹⁴⁴ L'impact économique global des sanctions sur l'économie russe ¹³⁵ peut également affecter indirectement la capacité de financement des clubs par les entreprises nationales.

- **Clubs Amateurs et Écoles de Sport**

Leur modèle économique est radicalement différent et repose principalement sur :

- **Subventions Publiques** : C'est la source de financement majeure pour les écoles de sport publiques (DYuSSh, SSh, SShOR), provenant des budgets fédéraux, régionaux et/ou municipaux.³⁷ Ces subventions couvrent généralement les frais de fonctionnement de base (salaires des entraîneurs, entretien minimal des installations).
- **Cotisations des Membres** : Pour les clubs fonctionnant sous forme associative, les cotisations versées par les adhérents constituent une part essentielle du budget, couvrant les frais d'adhésion, l'accès aux entraînements et parfois une partie des coûts liés aux compétitions.¹²⁵
- **Sponsoring Local et Dons** : Ces sources existent mais sont généralement plus limitées et aléatoires que pour les clubs professionnels.
- **Revenus d'Activités Annexes** : Certaines structures, notamment les écoles de sport, peuvent générer des revenus supplémentaires via des "activités extra-budgétaires" payantes (stages, cours spécifiques, location d'installations).¹²⁶

Les principaux **enjeux** pour ce secteur sont le risque de **sous-financement chronique**, les fortes **disparités régionales** en termes de disponibilité et de qualité des infrastructures et de l'encadrement ³⁷, et les **barrières à l'accès** pour les populations défavorisées en raison des coûts directs (cotisations,

licences) ou indirects (équipement, déplacements, stages non subventionnés).¹²⁷

○ **Tableau Comparatif : Modèles de Financement des Clubs Sportifs Russes**

Type de Club	Sources de Revenus Principales	Niveau de Dépendance Estimé (par source)	Enjeux de Durabilité / Impact Sanctions
Professionnel (Top RPL/KHL)	1 Sponsoring/Financement (État/Oligarque) 2. Subventions État/Région 3. Transferts Joueurs 4. Billetterie/Hospitalités 5. Sponsoring Privé (non lié État) 6. Merchandising 7. Droits TV Nationaux	1 Très Élevé 2. Élevé/Moyen 3. Moyen/Variable 4. Faible/Moyen 5. Faible/Moyen 6. Faible 7. Très Faible	Très forte vulnérabilité aux décisions politiques/économiques et aux sanctions. Modèle structurellement déficitaire et peu durable sans soutien externe massif. Sanctions (2022+) aggravent la situation (perte revenus UEFA, difficultés transferts/sponsors).
Professionnel (Autres Liges/Divisions)	1 Subventions État/Région/Municipalité 2. Sponsoring Local/Régional 3. Billetterie 4. Cotisations (si applicable) 5. Transferts Joueurs (limité)	1 Très Élevé 2. Moyen/Élevé 3. Faible/Moyen 4. Variable 5. Faible	Forte dépendance des financements publics locaux/régionaux. Vulnérabilité aux coupes budgétaires. Difficulté à générer des revenus commerciaux significatifs.
Amateur (Association)	1 Cotisations des Membres 2. Subventions Publiques (Municipalité/Région)	1 Élevé/Très Élevé 2. Moyen/Élevé 3. Faible/Moyen 4. Faible	Dépendance des cotisations et des subventions locales. Sensibilité à la conjoncture

	 3. Sponsoring Local / Dons 4. Revenus d'activités		économique locale et aux priorités politiques locales. Ressources souvent limitées.
École de Sport (Publique - DYuSSh, SSh, SShOR)	1. Subventions Publiques (État/Région/Municipalité) 2. Contributions Parentales (frais cachés/annexes) 3. Revenus d'activités extra-budgétaires	1. Très Élevé 2. Moyen/Variable 3. Faible/Moyen	Dépendance quasi-totale du financement public. Risque de sous-financement structurel et d'inégalités régionales/sociales d'accès. Pression pour générer des revenus annexes.

L'analyse comparative des modèles de financement met en lumière une ****insoutenabilité intrinsèque du modèle économique dominant dans le sport professionnel russe****. Contrairement aux ligues majeures occidentales où les droits TV et les revenus commerciaux jouent un rôle central, les clubs russes d'élite dépendent massivement d'injections de fonds publics (directs ou via entreprises d'État) ou de mécénat oligarchique.[48] Cette perfusion financière permet de maintenir des niveaux de salaires et de transferts élevés, mais masque une faible capacité à générer des revenus autonomes.[102] Cette dépendance structurelle, soulignée par les déficits récurrents de grands clubs [140, 141] et les sanctions passées pour non-respect du Fair-Play Financier de l'UEFA [142], rend le système extrêmement fragile. Il n'incite pas au développement de stratégies commerciales robustes et expose les clubs aux aléas politiques (changement de gouverneur régional, priorités budgétaires) et économiques (sanctions internationales affectant les mécènes [80, 109]). L'appel du Président Poutine à une plus grande autonomie financière [2] et les difficultés accrues par les sanctions depuis 2022 [144] soulignent l'urgence d'une refonte de ce modèle pour assurer la viabilité à long terme du sport professionnel russe, possiblement vers un modèle plus réaliste économiquement,

même si moins flamboyant.

V. Enjeux Clés et Développements Récents

Au-delà des structures de gouvernance et des modèles économiques, plusieurs enjeux transversaux façonnent le paysage sportif russe actuel.

- **A. Système Antidopage et Défis**

La lutte contre le dopage reste un défi majeur et un point de friction constant entre la Russie et les instances sportives internationales.

* **RUSADA et son Statut :** L'Agence Russe Antidopage (RUSADA) est l'organisation nationale chargée des contrôles, de la prévention et de l'éducation antidopage.[38, 149, 150] Cependant, son statut vis-à-vis de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA/WADA) demeure problématique. Déclarée non-conforme au Code Mondial Antidopage fin 2015 suite aux premières révélations [151], RUSADA a connu une brève période de réintégration conditionnelle avant d'être de nouveau déclarée non-conforme en décembre 2019 suite à la manipulation des données du laboratoire de Moscou.[6] Malgré des efforts affichés pour se réformer et augmenter le nombre de contrôles, RUSADA reste considérée comme non-conforme par l'AMA en 2024-2025.[88, 152] L'audit en personne par l'AMA, condition posée pour une éventuelle réintégration, n'a pas eu lieu en raison du contexte géopolitique.[88]

* **Scandale de Dopage Institutionnalisé :** Les enquêtes menées par l'AMA (notamment les rapports McLaren de 2016 [8, 10]) ont mis en lumière un système de dopage à grande échelle, orchestré ou couvert par des institutions étatiques, incluant le Ministère des Sports, le Centre de Préparation Sportive des Équipes Nationales (CSP), les services de sécurité (FSB), et les laboratoires antidopage de Moscou et Sotchi.[4, 6, 7, 8, 9, 10, 112, 153, 154, 155] Ce système impliquait la manipulation et la substitution d'échantillons (méthode des "Disappearing Positives") pour protéger les athlètes russes dopés, notamment lors des JO de Sotchi 2014.[6, 8, 10] Plus de 1000 athlètes dans une trentaine de sports auraient bénéficié de ce système entre 2011 et 2015.[6, 10]

* **Conséquences et Situation Actuelle :** Les conséquences ont été multiples : suspension de la Fédération Russe d'Athlétisme (RusAF, ex-ARAF/VFLA) par World Athletics (ex-IAAF) depuis 2015 [6, 79], suspension de la Fédération Russe d'Haltérophilie [6], participation des athlètes russes sous statut neutre (OAR aux JO 2018, ROC aux JO 2020/2022, puis AIN pour 2024) [6, 12, 19, 59, 64, 156], et la non-conformité persistante de RUSADA.[88, 152] Bien que RUSADA rapporte une

diminution du nombre de tests positifs en 2024 (102 cas) par rapport à 2023 (150) et 2022 (135), des préoccupations demeurent, notamment concernant l'augmentation des violations de localisation ("whereabouts failures" - 282 cas en 2024 contre 242 en 2023) et des demandes d'Autorisation d'Usage à des fins Thérapeutiques (AUT - 141 en 2024 contre 117 en 2023).[87, 88, 157] Les substances détectées incluent toujours des stéroïdes anabolisants, des diurétiques, des agents masquants et le meldonium.[87, 88]

L'analyse des scandales de dopage et de leurs suites suggère que le problème dépasse la simple tricherie individuelle ou même la défaillance technique d'un laboratoire. Il apparaît comme un ****symptôme de problèmes de gouvernance plus profonds**** au sein du sport russe.[7, 112, 153, 155] L'implication avérée de l'État [8, 10, 154], le contrôle institutionnel exercé sur les organes antidopage [155], le manque de canaux sécurisés pour les lanceurs d'alerte à l'époque [155], et une culture axée sur la performance à tout prix pour le prestige national ont créé un environnement propice à la fraude systémique. Tant que la communauté internationale n'aura pas la certitude que ces problèmes structurels (manque de transparence, indépendance insuffisante vis-à-vis du pouvoir politique, changement culturel réel) sont résolus de manière crédible et durable, la confiance envers le système antidopage russe restera limitée.[87, 88] La pleine réintégration de la Russie dans le sport mondial (athlètes sous couleurs nationales, RUSADA, COR) demeure ainsi conditionnée à la résolution de cet enjeu de confiance fondamental, qui va au-delà des statistiques de contrôle fournies par RUSADA.

- **B. Défis de Gouvernance et Risques de Corruption**

La gouvernance du sport russe présente plusieurs défis structurels, liés en grande partie à l'influence politique et économique prépondérante.

* ****Influence Politique Excessive : **** Le concept de "Sportokratura" illustre cette réalité.[5] Le cumul des fonctions de Ministre des Sports et de Président du COR par Mikhail Degtyarev [42, 56] en est un symbole fort. Le contrôle de nombreux clubs et fédérations par des élites politiques ou économiques alignées sur le Kremlin limite l'autonomie réelle des organisations sportives et subordonne potentiellement les intérêts sportifs à des objectifs politiques.[2, 5, 45, 46, 105, 111]

* ****Manque de Transparence : **** L'opacité caractérise souvent le financement des clubs professionnels (d'où viennent précisément les fonds des entreprises

d'État ou des oligarques?), les processus de prise de décision au sein des fédérations et du COR, et la gestion générale des organisations.[4, 7, 8, 48, 112] Cette opacité peut masquer des conflits d'intérêts et des pratiques de mauvaise gestion.

* **Risques de Corruption** : L'histoire post-soviétique a montré des liens troubles entre sport, affaires et crime organisé.[3, 4] Le scandale de dopage institutionnalisé a révélé des pratiques relevant de la corruption et de la manipulation à grande échelle.[6, 7, 8, 112] L'organisation de méga-événements, avec des budgets colossaux et des processus d'attribution de marchés complexes, présente également des risques de corruption, comme le suggère le coût très élevé des Jeux de Sotchi.[72, 76, 158] Bien qu'une législation anti-corruption existe [27], son application effective dans le secteur sportif peut être mise en doute.

* **Rôle des Oligarques** : La présence massive d'oligarques à la tête ou au financement de grands clubs de football et de hockey [2, 5, 80, 104, 106, 107, 108, 109, 110] soulève des questions spécifiques. Au-delà de l'injection de fonds, leur implication peut fausser l'équilibre compétitif, contourner les règles de fair-play financier (comme suspecté dans le cas Abramovich/Chelsea avec des paiements offshore [107]), et servir des objectifs personnels (blanchiment d'image - "sportswashing" [110]) ou politiques (démontrer sa loyauté au pouvoir [104]). Les sanctions visant les oligarques ont un impact direct sur les clubs qu'ils possèdent ou financent.[80, 109]

- **C. Héritage des Méga-Événements**

La Russie a massivement investi dans l'organisation de méga-événements sportifs (MES) depuis les années 2000, notamment les Jeux Olympiques d'hiver de Sotchi 2014 et la Coupe du Monde de la FIFA 2018. L'héritage de ces événements est complexe et ambivalent.

- **Sotchi 2014 (Jeux Olympiques d'hiver)**

- **Héritage Matériel Positif** : Les Jeux ont permis une transformation radicale de la région de Sotchi, avec la construction ex nihilo d'infrastructures modernes de transport (routes, ponts, voies ferrées), d'énergie, de télécommunications, d'un aéroport international, et d'une importante capacité hôtelière.⁷² Des installations sportives de classe mondiale ont été créées, tant pour les sports de glace (Parc Olympique) que pour les sports de montagne (cluster de Krasnaya Polyana).¹⁵⁹ L'utilisation post-olympique de ces sites a été planifiée : transformation

en stations touristiques (ski), utilisation comme centres d'entraînement pour les équipes nationales (le stade Fisht a accueilli des matchs de la Coupe du Monde 2018), reconversion en centres multifonctionnels sportifs ou d'exposition, ou en centres de loisirs.¹⁶⁰ De nouveaux clubs locaux de football et de hockey ont été créés ou relancés, utilisant ces infrastructures.¹⁵⁹

- **Héritage Immatériel Positif** : Les Jeux ont stimulé le développement de compétences en management sportif en Russie, les cadres du comité d'organisation ayant ensuite diffusé leur expertise.¹⁵⁹ Ils ont été le catalyseur de la création d'un important mouvement de volontariat en Russie.¹⁵⁹ Des normes "sans barrières" pour l'accessibilité des personnes handicapées ont été introduites et diffusées dans d'autres villes.¹⁵⁹ Des standards de construction écologique ("green construction", norme BREEAM) ont été appliqués.¹⁶⁰ L'Université Olympique Internationale Russe (RIOU) et le centre éducatif Sirius pour jeunes talents ont été créés dans le sillage des Jeux.¹⁵⁹
- **Aspects Négatifs et Critiques** : Le coût des Jeux de Sotchi a été astronomique (estimé à plus de 50 milliards USD ⁷⁶), le plus élevé de l'histoire olympique, soulevant des questions sur l'efficacité des dépenses et les risques de corruption.⁷² Des préoccupations environnementales ont été soulevées malgré les standards affichés.¹⁵⁸ Des milliers de familles ont été déplacées pour laisser place aux constructions.¹⁵⁸ La durabilité à long terme et les coûts de maintenance de certaines infrastructures gigantesques restent incertains, avec le risque d'"éléphants blancs" observé après d'autres Jeux (Athènes, Pékin).¹⁵⁸ Enfin, le scandale de dopage révélé après les Jeux a gravement terni l'image de l'événement et de ses résultats sportifs.⁶
- **Coupe du Monde FIFA 2018**
 - **Impact Économique et Social** : Les organisateurs russes ont revendiqué un impact économique positif substantiel (14 à 20 milliards USD ajoutés au PIB sur la période de préparation et de tenue), stimulé par les investissements dans les infrastructures, l'afflux de touristes (fans étrangers), et la croissance des secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et du commerce.¹⁶² L'événement a été perçu comme une réussite organisationnelle et a temporairement amélioré l'image internationale de la Russie, favorisant un sentiment de fête et d'ouverture.¹⁶⁴ Il a également stimulé la participation citoyenne et amélioré certains services publics

dans les villes hôtes.¹⁶²

- **Infrastructures et Utilisation Post-Mondial** : Douze stades ont été construits ou rénovés dans onze villes russes.¹⁶⁵ Un plan gouvernemental pour l'utilisation de cet "héritage" a été adopté.¹⁶⁶ La plupart des stades sont désormais utilisés par les clubs de football locaux, évoluant en Premier League russe (comme à Saint-Petersbourg, Moscou, Kazan, Rostov, Ekaterinbourg) ou dans des divisions inférieures (comme à Kaliningrad, Nijni Novgorod, Samara, Volgograd).¹⁶⁵ Cependant, assurer la rentabilité et une fréquentation suffisante de ces grandes enceintes représente un défi majeur, en particulier dans les villes où le club résident n'évolue pas au plus haut niveau ou a connu des difficultés financières (comme à Saransk, où le club local a disparu et où l'affluence reste très faible malgré la beauté du stade).¹⁶⁷ Le financement de l'entretien de ces stades, une fois les subventions fédérales initiales terminées, est une préoccupation pour les régions.¹⁶⁷
- **Héritage pour le Football Russe** : L'impact à long terme sur le développement du football russe (niveau de jeu, formation, popularité) reste à évaluer. La performance de l'équipe nationale russe (quart de finaliste) a suscité un engouement populaire, mais les résultats ultérieurs et l'isolement actuel du football russe compliquent l'évaluation d'un héritage sportif durable.

L'héritage des méga-événements sportifs en Russie apparaît donc **ambivalent**. D'un côté, ils ont indéniablement permis une **modernisation accélérée et visible** des infrastructures sportives et générales dans les villes et régions hôtes, et ont généré des **bénéfices immatériels** en termes de compétences, de volontariat et de normes (accessibilité, environnement). De l'autre, cette modernisation s'est faite à un **coût financier et social souvent très élevé**, avec des questions persistantes sur la **durabilité économique et l'utilisation optimale à long terme** des infrastructures créées, en particulier les grands stades. De plus, l'objectif de "soft power" et d'amélioration de l'image internationale a été **partiellement ou temporairement atteint**, mais souvent **contrebalancé par des controverses majeures** (dopage à Sotchi, contexte géopolitique post-2018) qui ont limité l'impact positif escompté.

VI. Conclusion

L'organisation du sport en Russie présente une structure complexe, profondément influencée par son héritage soviétique et façonnée par les priorités politiques de l'ère Poutine. Le cadre juridique, dominé par la Loi Fédérale 329-FZ, établit une architecture formelle avec des compétences réparties entre les niveaux fédéral,

régional et municipal, et reconnaît des acteurs clés comme le Ministère des Sports, le Comité Olympique Russe (COR) et les fédérations sportives nationales.

Cependant, l'analyse révèle une réalité de gouvernance marquée par une **forte centralisation et une influence prépondérante de l'État**, conceptualisée par la "Sportokratura". Ce système interconnecte les élites politiques, économiques (souvent liées à l'État ou aux oligarques) et sportives, alignant le secteur sur les objectifs stratégiques du Kremlin : prestige international et contrôle social via la promotion d'un mode de vie sain et de valeurs patriotiques. Cette influence se manifeste dans la composition des organes dirigeants du COR (avec le Ministre des Sports comme Président) et dans la propriété/gestion des principaux clubs professionnels, souvent détenus par des entreprises d'État ou des personnalités proches du pouvoir.

Le **Comité Olympique Russe**, bien que statutairement indépendant, opère dans une relation étroite et complexe avec l'État. Ses missions couvrent la promotion de l'olympisme, le soutien aux athlètes et la participation aux Jeux, mais son fonctionnement est actuellement entravé par sa **suspension par le CIO**. Cette suspension, motivée par des actions politiques violant la Charte Olympique, représente une rupture potentiellement plus profonde que les sanctions antérieures liées au dopage, coupant les financements internationaux et renforçant la dépendance du COR vis-à-vis de l'État russe.

Les **clubs sportifs** reflètent cette dualité. Le secteur professionnel, en particulier dans le football et le hockey, est caractérisé par un **modèle économique structurellement insoutenable**, dépendant des financements publics ou para-publics plutôt que de revenus commerciaux autonomes (droits TV, merchandising). Cette fragilité, masquée par des budgets parfois importants, rend les clubs vulnérables aux aléas politiques et économiques, une situation exacerbée par les sanctions internationales actuelles. À l'inverse, le sport amateur et les écoles de sport dépendent largement des subventions publiques et des cotisations, faisant face à des enjeux de sous-financement potentiel et d'inégalités d'accès.

Enfin, plusieurs **enjeux transversaux** persistent. Le **système antidopage** russe peine à regagner pleinement la confiance internationale, les scandales passés ayant révélé des défaillances de gouvernance systémiques qui vont au-delà des aspects techniques. Les **défis de gouvernance**, incluant le manque de transparence et les risques de corruption liés à l'influence politique et oligarchique, demeurent

prégnants. L'**héritage des méga-événements** comme Sotchi 2014 et la Coupe du Monde 2018 est ambivalent, laissant des infrastructures modernisées mais posant des questions de coût, de durabilité et d'utilisation à long terme, tout en ayant un impact limité sur l'amélioration durable de l'image internationale du pays en raison des controverses persistantes.

En somme, le sport russe se trouve à un carrefour. L'isolement international croissant, la suspension du COR et les difficultés économiques internes et externes remettent en question la viabilité du modèle de "sport power" tel qu'il a été développé depuis 2000. L'avenir dépendra de la capacité du système sportif russe à se réformer en profondeur, à regagner la confiance internationale (notamment sur l'antidopage et la gouvernance), et à trouver un modèle de développement plus autonome et durable, tout en naviguant dans un environnement géopolitique extrêmement complexe.

Sources des citations

1. Sport en Russie - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Sport_en_Russie
2. LE SPORT POWER RUSSE DES ANNÉES POUTINE - IRIS, consulté le avril 18, 2025, <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2018/04/Obs-sport-Le-sport-power-russe-Poutine-avril-2018.pdf>
3. Le « sport power - Europe.Russie.Débats, consulté le avril 18, 2025, <https://www.euoperussiedebats.org/le-sport-power-russe/>
4. Russian Sports and Politics, consulté le avril 18, 2025, https://idfi.ge/en/russian_sport_and_politics
5. Qui contrôle le sport en Russie ? | Cairn.info, consulté le avril 18, 2025, <https://shs.cairn.info/revue-internationale-et-strategique-2019-2-page-105?lang=fr>
6. Dopage en Russie - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Dopage_en_Russie
7. An analysis of governance failure and power dynamics in international sport: the Russian doping scandal | Request PDF - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/350468731_An_analysis_of_governance_failure_and_power_dynamics_in_international_sport_the_Russian_doping_scandal
8. Reflections on the corrupt leadership in the Russian Federation's sports hierarchy: more on Mutko - Alan Tomlinson, consulté le avril 18, 2025, https://alantomlinson.typepad.com/alan_tomlinson/2017/12/reflections-on-the-corrupt-leadership-in-the-russian-federations-sports-hierarchy-more-on-mutko.html
9. Russian Sports Doping Scandal | EBSCO Research Starters, consulté le avril 18,

- 2025, <https://www.ebsco.com/research-starters/sports-and-leisure/russian-sports-doping-scandal>
10. McLaren Report - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/McLaren_Report
 11. L'exclusion d'événements internationaux sportifs de la Russie - UseYourLaw, consulté le avril 18, 2025, <https://www.useyourlaw.com/lexclusion-devenements-internationaux-sportifs-de-la-russie/>
 12. Russian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Russian_Olympic_Committee
 13. ROC - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/roc>
 14. OPINION - Deux poids, deux mesures contre les athlètes russes et israéliens : Le CIO en porte à faux - Anadolu Ajansı, consulté le avril 18, 2025, <https://www.aa.com.tr/fr/analyse/opinion-deux-poids-deux-mesures-contre-les-athl%C3%A8tes-russes-et-isra%C3%A9liens-le-cio-en-porte-%C3%A0-faux-/3279017>
 15. Les relations entre le Kremlin et les organisations sportives internationales depuis 2014, consulté le avril 18, 2025, <https://eurasiapeace.org/les-relations-entre-le-kremlin-et-les-organisations-sportives-internationales-depuis-2014/>
 16. Keeping the Flame Alive? IOC Elections and their Impact on Global Governance - EJIL: Talk!, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ejiltalk.org/keeping-the-flame-alive-ioc-elections-and-their-impact-on-global-governance/>
 17. Sport and Diplomacy in the aftermath of the Russia Ukraine war - LawInSport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.lawinsport.com/topics/features/item/sport-and-diplomacy-in-the-aftermath-of-the-russia-ukraine-war-2>
 18. Q&A regarding the participation of athletes with a Russian or Belarusian passport in international competitions - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/media/q-a-on-solidarity-with-ukraine-sanctions-against-russia-and-belarus-and-the-status-of-athletes-from-these-countries>
 19. Strict eligibility conditions in place as IOC EB approves Individual Neutral Athletes (AINs) for the Olympic Games Paris 2024, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/strict-eligibility-conditions-in-place-as-ioc-eb-approves-individual-neutral-athletes-ains-for-the-olympic-games-paris-2024>
 20. CAS 2023/A/10093 ROC v. IOC - Page 2, consulté le avril 18, 2025, https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/CAS_Award_10093.pdf
 21. ROC VS IOC : Case analysis - Winter - Dávila & Asociés, consulté le avril 18, 2025, <https://wdassocies.com/en/roc-vs-ioc-case-analysis>
 22. Politicization of Football and International Relations in Europe (Case Study: Stances of Football Institutions in Europe in the Conflict of Russia-Ukraine) - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/381879422_Politicization_of_Football

and International Relations in Europe Case Study Stances of Football Institutions in Europe in the Conflict of Russia-Ukraine

23. Analysis of FIFA & UEFA's commitment to legal neutrality and the Russian suspension - University of Galway Law Review, consulté le avril 18, 2025, <https://www.lawreview.nuigalway.ie/the-student-voice/an-analysis-of-fifa-and-uefas-commitment-to-legal-neutrality-and-the-russian-suspension>
24. Paris Olympics & Paralympics – Part 1: Pre-Games Spotlight | Sports Shorts, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.legal/2024/07/paris-olympics-paralympics-part-1-pre-games-spotlight/>
25. Fiche pays - Russie - Sport - The Council of Europe, consulté le avril 18, 2025, <https://www.coe.int/fr/web/sport/country-profile-russia>
26. Country Profile - Russia - Sport - The Council of Europe, consulté le avril 18, 2025, <https://www.coe.int/en/web/sport/country-profile-russia>
27. COMBATING CORRUPTION IN SPORT - United Nations Office on Drugs and Crime, consulté le avril 18, 2025, https://www.unodc.org/documents/Safeguardingsport/Combating_Corruption_in_Sport_instruction_booklet_English.pdf
28. Russian Federation - World Health Organization (WHO), consulté le avril 18, 2025, https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/euro-health-topics/physical-activity/pa-russia-eng.pdf?sfvrsn=9509e5fc_2&download=true
29. Journal articles on the topic 'Sport and the law' - Grafiati, consulté le avril 18, 2025, <https://www.grafiati.com/en/literature-selections/sport-and-the-law/journal/>
30. Federal Law No. 329-FZ of December 4, 2007 "On physical culture and sports in the Russian Federation", consulté le avril 18, 2025, <https://youthlib.mirea.ru/en/resource/3708>
31. Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" - ГАРАНТ, consulté le avril 18, 2025, <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/12057560/>
32. Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" от 04.12.2007 N 329-ФЗ (последняя редакция) - КонсультантПлюс, consulté le avril 18, 2025, https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/
33. Nonprofit Law in Russia | Council on Foundations, consulté le avril 18, 2025, <https://cof.org/country-notes/nonprofit-law-russia>
34. Устав ФФККР - Федерация фигурного катания на коньках России, consulté le avril 18, 2025, https://fsrussia.ru/files/docs/ustav_ffkkr_2024_upd.pdf
35. Ministry of Sport (Russia) - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_\(Russia\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_(Russia))
36. Ministry of Sport - Official Website of the Government of the Russian Federation / The Executive Branch, consulté le avril 18, 2025, <http://archive.government.ru/eng/power/60/>
37. Russian Governmental Sport Policy - International Olympic Academy, consulté le

- avril 18, 2025, <https://www.ioa.org.gr/post/russian-governmental-sport-policy>
38. Category:Sports governing bodies in Russia - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Sports_governing_bodies_in_Russia
39. Статистическая информация, consulté le avril 18, 2025, <https://www.minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informacziya/>
40. Ministry of Sports of Russia - Министерство спорта Российской Федерации, consulté le avril 18, 2025, <https://www.minsport.gov.ru/en/>
41. Ministry of Sport of the Russian Federation, consulté le avril 18, 2025, <http://government.ru/en/department/60/>
42. Face au CIO, la Russie prête à changer son approche - Francs Jeux, consulté le avril 18, 2025, <https://www.francsjeux.com/2024/11/19/face-au-cio-la-russie-prete-a-changer-son-approche/104153/>
43. Comité olympique russe - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_olympique_russe
44. All-Russian Sports Federations – Russian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, https://olympic.ru/en/roc_structure/members/all-sports-character-eng/
45. Putin urges Rosneft to net hockey team - Upstream Online, consulté le avril 18, 2025, <https://www.upstreamonline.com/online/putin-urges-rosneft-to-net-hockey-team/1-1-1117735>
46. Putin Approves Rosneft CSKA Buy - The Moscow Times, consulté le avril 18, 2025, <https://www.themoscowtimes.com/2011/11/20/putin-approves-rosneft-cska-buy-a10877>
47. Sport Sponsorship in Russia | RTR Sports Marketing, consulté le avril 18, 2025, <https://rtrsports.com/en/blog/sport-sponsorship-russia/>
48. Improving the Financial Sustainability of Russian Football Clubs - IDEAS/RePEc, consulté le avril 18, 2025, <https://ideas.repec.org/a/hig/echse/202016.html>
49. Sport in Russia - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Russia
50. Олимпийский комитет России - Википедия, consulté le avril 18, 2025, https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8
51. Russian Olympic Committee - ANOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/russian-olympic-committee/16590>
52. Contacts – Russian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, https://olympic.ru/en/contacts_eng/
53. Russian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <https://olympic.ru/en/>
54. Actualités CNO ROC - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/cno-news/roc>
55. L'action du Comité international olympique (CIO) en cinq questions | vie-publique.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.vie-publique.fr/questions-reponses/290097-laction-du-comite-international-olympique-cio-en-cinq->

questions

56. General Assembly – Russian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, https://olympic.ru/en/roc_structure/executive_staff/executive-committee/
57. News from the ROC - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/roc>
58. Структура ОКР - Олимпийский комитет России, consulté le avril 18, 2025, <https://olympic.ru/about-committee/team/>
59. What is "AIN" in the Olympics? Why Russian and Belarusian athletes can't represent their countries - CBS News, consulté le avril 18, 2025, <https://www.cbsnews.com/news/what-is-ain-olympics-russia-belarus/>
60. BRICS+ Digital Diplomacy for Russia's Olympic Movement Development - BRICS Journal of Economics, consulté le avril 18, 2025, <https://brics-econ.arphahub.com/article/132092/download/pdf/1203968>
61. Questions-réponses concernant la participation d'athlètes porteurs d'un passeport russe ou biélorussien aux compétitions internationales - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/media/questions-reponses-concernant-la-declaration-sur-la-solidarite-avec-l-ukraine-sur-les-sanctions-a-l-encontre-de-la-russie-et-du-belarus>
62. Francs Jeux « Nous prendrons notre décision avec les athlètes », consulté le avril 18, 2025, <https://www.francsjeux.com/2024/03/04/nous-prendrons-notre-decision-avec-les-athletes/99570/>
63. 25 sportifs russes et biélorusses autorisés à participer sous bannière neutre aux JO, consulté le avril 18, 2025, <https://www.flashscore.fr/actualites/25-sportifs-russes-et-bielorusses-autorises-a-participer-sous-banniere-neutre-aux-jo/nsFAASyq/>
64. Double Standards in the Olympic Arena: A Critical Examination of the IOC's Treatment of Russian Athletes - JURIST - Commentary, consulté le avril 18, 2025, <https://www.jurist.org/commentary/2024/09/double-standards-in-the-olympic-arena-a-critical-examination-of-the-iocs-treatment-of-russian-athletes/>
65. МОК снова наказал Олимпийский комитет России, но спортсменам хуже уже не будет, consulté le avril 18, 2025, <https://www.forbes.ru/sport/other/498351-mok-snova-nakazal-olimpijskij-komitet-rossii-no-sportsmenam-ot-etogo-huze-ne-stalo>
66. LES JEUX OLYMPIQUES, OBJET ET VITRINE DES RELATIONS INTERNATIONALES ? - OFCE.Sciences-Po.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/revue/5-185OFCE.pdf>
67. Le sport devient un pont entre la Russie et l'Afrique : Les Jeux de l'Amitié, les programmes éducatifs et les camps d'entraînement conjoints, consulté le avril 18, 2025, <https://summitafrica.ru/fr/news/le-sport-devient-un-pont-entre-la-russie-et-l-afrique-les-jeux-de-l-amiti-les-programmes-educatifs-et/>
68. La Russie propose l'organisation des jeux sportifs des Brics en 2024 sur son territoire, consulté le avril 18, 2025, <https://tele50.cd/2023/05/03/la-russie-propose-lorganisation-des-jeux-sportifs-des-brics-en-2024-sur-son-territoire/>

69. L'image des jeux sportifs des BRICS récupérée par la Russie, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ege.fr/infoguerre/limage-des-jeux-sportifs-des-brics-recuperee-par-la-russie>
70. Informations générales en lien avec la décision de la commission exécutive du CIO concernant la participation des athlètes russes aux Jeux Olympiques de Rio 2016 - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/news/informations-generales-en-lien-avec-la-decision-de-la-commission-executive-du-cio-concernant-la-participation-des-athletes-russes-aux-jeux-olympiques-de-rio-2016>
71. Le CIO suspend le Comité olympique russe et ouvre la voie aux athlètes intègres en les invitant à concourir aux Jeux Olympiques d'hiver de 2018 à PyeongChang sous le drapeau olympique - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/news/le-cio-suspend-le-comite-olympique-russe-et-ouvre-la-voie-aux-athletes-integres-en-les-invitant-a-concourir-aux-jeux-olympiques-d-hiver-de-2018-a-pyeongchang-sous-le-drapeau-olympique>
72. Cost of the Olympics, consulté le avril 18, 2025, <https://sochi.fbk.info/en/price/>
73. Coup d'envoi de la réunion de la CE du CIO avec un rapport sur les bénéfices opérationnels des Jeux Olympiques de 2014 à Sotchi - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/news/coup-d-envoi-de-la-reunion-de-la-ce-du-cio-avec-un-rapport-sur-les-benefices-operationnels-des-jeux-olympiques-de-2014-a-sotchi>
74. Sponsorship – Social and Charity Initiatives – Sustainable development - Nor Nickel 2019 Annual Report, consulté le avril 18, 2025, <https://ar2019.nornickel.com/sustainable-development/social-initiatives/sponsorship>
75. LUKOIL SIGNS SPONSORSHIP AGREEMENTS WITH RUSSIAN SPORTS TEAMS, consulté le avril 18, 2025, <https://www.lukoil.com/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/lukoil-signs-sponsorship-agreements-with-russian-s>
76. (PDF) The Russian Sport Industry - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/321649107_The_Russian_Sport_Industry
77. Plan 2021-2024 de la Solidarité olympique - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/Who-We-Are/Commissions/Olympic-Solidarity/2021/2021-2024-Plan-de-la-Solidarite-Olympique-Brochure.pdf>
78. Financement - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/cio/financement>
79. Russian Olympic Committee includes funds for legal support of athletes in budget, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1082128/russian-olympic-committee-expenditure>

80. Abramovich and Deripaska among 7 oligarchs targeted in estimated £15 billion sanction hit - GOV.UK, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.uk/government/news/abramovich-and-deripaska-among-seven-oligarchs-targeted-in-estimated-15bn-sanction-hit>
81. Financial sanctions guidance for Russia - GOV.UK, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.uk/government/publications/financial-sanctions-guidance-for-russia/financial-sanctions-guidance-for-russia>
82. Минспорт и ОКР никогда не отрекались от исторических, вернувшихся в Россию регионов. Редакция устава ОКР связана с оптимизацией - Sportbox, consulté le avril 18, 2025, https://news.sportbox.ru/olympics/spbnews_NI2192356_Minsport_i_OKR_nikogd_a_ne_otrekalis_ot_istoricheskikh_vernuvshihsa_v_Rossiju_regionov_Redakcija_Ustava_OKR_svazana_s_optimizacijej
83. Дегтярев считает, что МОК восстановит ОКР в правах в ближайшие два три месяца, consulté le avril 18, 2025, https://news.sportbox.ru/olympics/spbnews_NI2191792_Degtarev_schitajet_chno_MOK_vosstanovit_OKR_v_pravah_v_blizhajshije_dvatri_mesaca
84. ОКР выплатил более 200 млн рублей спортсменам, которые не выступят на Олимпиаде-2024 | Forbes.ru, consulté le avril 18, 2025, <https://www.forbes.ru/sport/516632-okr-vyplatil-bolee-200-mln-rublej-sportsmenam-kotorye-ne-vystupat-na-olimpiade-2024>
85. Face à la Russie, le CIO doit prendre ses responsabilités - Sport & Société, consulté le avril 18, 2025, <https://sportetsociete.org/2022/02/27/face-a-la-russie-le-cio-doit-prendre-ses-responsabilites/>
86. Russian Football Union (RFU) - SportBusiness, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sportbusiness.com/organisation/russian-football-union-rfu/>
87. RUSADA: Eight suspected violations - InsideTheGames, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152701/rusada-reports-15-doping-cases-in-2025>
88. RUSADA Reports Decrease In Positive Tests, But Uptick In TUE Requests & Whereabouts Failures - SwimSwam, consulté le avril 18, 2025, <https://swimswam.com/rusada-reports-decrease-in-positive-tests-but-uptick-in-tue-requests-whereabouts-failures/>
89. Category:Sports clubs and teams in Russia - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Category:Sports_clubs_and_teams_in_Russia
90. Championnat de Russie de football - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Championnat_de_Russie_de_football
91. АО "ФК "ЗЕНИТ", проверка по ИНН 7812005799 - Audit-it.ru, consulté le avril 18, 2025, https://www.audit-it.ru/contragent/1027810329095_ao-fk-zenit
92. АО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "СПАРТАК-МОСКВА": бухгалтерская отчетность и финансовый анализ - Audit-it.ru, consulté le avril 18, 2025, https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7728212268_ao-fk-spartak-moskva
93. В России создано почти 36 тысяч школьных и 2 тысячи студенческих

- спортклубов consulté le avril 18, 2025, <https://edu.gov.ru/press/7678/v-rossii-sozdano-pochti-36-tysyach-shkolnyh-i-2-tysyachi-studencheskih-sportklubov/>
94. Финансировании деятельности спортивных организаций Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес - КиберЛенинка, consulté le avril 18, 2025, <https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanii-deyatelnosti-sportivnyh-organizatsiy>
 95. Трудности и смысл перемен: ДЮСШ или СШ? - Алтайский спорт, consulté le avril 18, 2025, <https://altaisport.ru/post/18764>
 96. устАв кспортивнАя школА олимпийского рЕзЕрвА № 10 - Управление по физкультуре и спорту - Правительство Курганской области, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sport.kurganobl.ru/assets/files/struktura/school1/ustav2016.pdf>
 97. MISSION D'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE DE SOUTIEN AU SPORT PROFESSIONNEL ET DES SOLIDARITÉS AVEC LE SPORT AMATEUR - Ministère des Sports, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/sites/default/files/2023-02/anciens-rapports-igjs-mission-d-valuation-de-la-politique-de-soutien-au-sport-professionnel-et-des-solidarit-s-avec-le-sport-amateur-4544.pdf>
 98. Concurrence et sport professionnel - OECD, consulté le avril 18, 2025, [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2\(2023\)5/fr/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2(2023)5/fr/pdf)
 99. Le financement des événements sportifs par les droits de télévision : Un modèle insoutenable ?, consulté le avril 18, 2025, https://droit.cairn.info/article/ADMI_268_0061/pdf?lang=fr
 100. Quels sont les modèles économiques dominants dans le sport - Sports Management School, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sportsmanagementschool.fr/blog-sms/modele-economique-sport>
 101. L'économie des droits TV, entre piratage et évolution du marché - Les Annales des Mines, consulté le avril 18, 2025, <https://www.annales.org/enjeux-numeriques/2024/en-2024-06/2024-06-10.pdf>
 102. Improvements of Football Clubs' Marketing Strategies in Russian Reality - Journals, consulté le avril 18, 2025, <https://journals.lsu.lt/laisvalaikio-tyrimai/article/download/1028/889/1936>
 103. Etude sur l'impact sociétal, social et économique du sport | CDES, consulté le avril 18, 2025, <https://cdes.fr/wp-content/uploads/2025/01/Rapport-Etude-de-l'impact-social-societal-et-economique-du-sport-VF-Janvier-2025.pdf>
 104. HOW REGIMES DICTATE OLIGARCHS & THEIR FOOTBALL CLUBS - CORE, consulté le avril 18, 2025, <https://core.ac.uk/download/pdf/210602708.pdf>
 105. HC CSKA Moscow - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/HC_CSKA_Moscow
 106. Boycott sportif : la Russie hors-jeu - Le Club des Juristes, consulté le avril 18, 2025, <https://www.leclubdesjuristes.com/international/boycott-sportif-la-russie-hors-jeu-578/>
 107. How Roman Abramovich became the face of Russian wealth | TBIJ, consulté le

- avril 18, 2025, <https://www.thebureauinvestigates.com/stories/2023-11-15/how-roman-abramovich-became-the-face-of-russian-wealth>
108. From oligarchs to petrostates: The changing world of football investments - The New Indian Express, consulté le avril 18, 2025, <https://www.newindianexpress.com/web-only/2023/Oct/13/from-oligarchs-to-petrostates-the-changing-world-of-football-investments-2623610.html>
109. How sanctions on Russian Oligarch Roman Abramovich will affect Chelsea football club, consulté le avril 18, 2025, <https://www.herrick.com/news/how-sanctions-on-russian-oligarch-roman-abramovich-will-affect-chelsea-football-club/>
110. Abramovich sanctions: what implications for Chelsea and the Premier League?, consulté le avril 18, 2025, <https://www.economicsobservatory.com/abramovich-sanctions-what-implications-for-chelsea-and-the-premier-league>
111. PFC CSKA Moscow - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/PFC_CSKA_Moscow
112. When a Ban Is Not a Ban: Institutional Work and the Russian Doping Scandal - PDXScholar, consulté le avril 18, 2025, https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1251&context=bus_admin_fac
113. Siège social - ASSOCIATION LOI 1901 SPORTIVE RUSSE à 75015 PARIS - SIRET 408 199 941 00027 | L'Annuaire des Entreprises, consulté le avril 18, 2025, <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/etablissement/40819994100027>
114. Больше спортсменов и стадионов, но меньше денег – главное из отчета Минспорта, consulté le avril 18, 2025, <https://www.vedomosti.ru/sport/others/articles/2025/04/14/1104331-glavnoe-iz-otcheta-minsporta>
115. Фитнес-услуги (рынок России) - Zdrav.Expert, consulté le avril 18, 2025, [https://zdrav.expert/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_\(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8\)](https://zdrav.expert/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A4%D0%B8%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D1%83%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%B8_(%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8))
116. 781 млрд рублей бюджета и 60,3% здоровых россиян: как за год похорошел наш спорт, consulté le avril 18, 2025, <https://www.forbes.ru/sport/535101-781-mlrd-rublej-budzeta-i-60-3-zdorovyh-rossian-kak-za-god-pohorosel-nas-sport>
117. Data | sports.gouv.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/data-640>
118. Recensement des licences et clubs sportifs 2023 - INJEP, consulté le avril 18, 2025, <https://injep.fr/donnee/recensement-des-licences-et-clubs-sportifs-2023/>
119. Les chiffres clés du sport 2020 - INJEP, consulté le avril 18, 2025, <https://injep.fr/wp-content/uploads/2020/11/Chiffres-cles-sport-2020.pdf>
120. Panorama des licences sportives dans les fédérations olympiques de Paris 2024 - Insee, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/8070743>
121. Лицензия - Федерация Триатлона России, consulté le avril 18, 2025,

<https://rustriathlon.ru/license>

122. Участники соревнований - спортсмены - Федерация Фитнес-аэробики России, consulté le avril 18, 2025, <https://ffarsport.ru/athletes>
123. Карточка участника - Федерация велосипедного спорта России, consulté le avril 18, 2025, <https://fvsvr.ru/kartocka-sportsmena>
124. Лицензия гонщика- картингиста – как её получить :: NGSA.RU - НГСА, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ngsa.ru/equitable/gonshchika-kartingista/>
125. Tout savoir sur les cotisations d'une association sportive - SportEasy, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sporteasy.net/fr/blog/gerer-mon-club/financer/tout-savoir-sur-les-cotisations-dune-association-sportive/>
126. Коммерческое развитие спортивной школы как объекта мультифункционального использования - Вишнякова О.Н., Рыжов И.В. / Экономика и управление в спорте / № 3, 2021, consulté le avril 18, 2025, <https://1economic.ru/lib/119694>
127. Про денежные поборы в спортивных школах и про меня любимую - СКИ.РУ, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ski.ru/az/blogs/post/pro-denezhnye-pobory-v-sportivnykh-shkolakh-i-pro-menya-lyubimuyu/>
128. Детский спорт: возможности и барьеры - ВЦИОМ, consulté le avril 18, 2025, <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/detskii-sport-vozmozhnosti-i-barery?clckid=7cf79cee&cHash=d28d29490aed0563b47a80b733e431a9>
129. Приложение к приказу Департамента по делам молодежи и спорта Админис - Спортивная школа олимпийского резерва, consulté le avril 18, 2025, https://skiatom.ru/uploads/public_files/2023-02/ustav-2022.pdf
130. Rapport : L'Agence nationale du sport et la nouvelle gouvernance du sport - Cour des comptes, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ccomptes.fr/sites/default/files/2023-10/20220921-agence-nationale-sport-nouvelle-gouvernance-sport.pdf>
131. Le rôle de la collectivité territoriale dans le financement du sport - Sports Management School, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sportsmanagementschool.fr/blog-sms/le-role-de-la-collectivite-territoriale-dans-le-financement-du-sport>
132. Soutien financiers des collectivités territoriales aux clubs professionnels | sports.gouv.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/soutien-financiers-des-collectivites-territoriales-aux-clubs-professionnels-776>
133. Gazprom Pumps \$57 Million Into 2 Russian Hockey Teams - The Moscow Times, consulté le avril 18, 2025, <https://www.themoscowtimes.com/2014/06/05/gazprom-pumps-57-million-into-2-russian-hockey-teams-a36215>
134. Moving beyond sponsorship: How Fonbet's KHL deal is “much more than a business decision” - SBC News, consulté le avril 18, 2025, <https://sbcnews.co.uk/features/2021/08/26/sponsorship-fonbets-khl-deal-much-more-than-business-decision/>

135. Sanctions by the Numbers: 2024 Year in Review - CNAS, consulté le avril 18, 2025, <https://www.cnas.org/publications/reports/sanctions-by-the-numbers-2024-year-in-review>
136. Sanctions effectiveness: what lessons three years into the war on Ukraine?, consulté le avril 18, 2025, <https://www.economicsobservatory.com/sanctions-effectiveness-what-lessons-three-years-into-the-war-on-ukraine>
137. The Economic Impact of Russia Sanctions - CRS Reports, consulté le avril 18, 2025, <https://crsreports.congress.gov/product/pdf/IF/IF12092>
138. Current State of U.S. Economic Sanctions Imposed on the Russian Federation and Covered Regions of Ukraine in Response to the Russian Federation's Invasion of Ukraine – January 25, 2024 | BakerHostetler, consulté le avril 18, 2025, <https://www.bakerlaw.com/insights/current-state-of-u-s-economic-sanctions-imposed-on-the-russian-federation-and-covered-regions-of-ukraine-in-response-to-the-russian-federations-invasion-of-ukraine-january-25-2023/>
139. «СКА-Хабаровск» замахнется на РПЛ: Керим Сунгуров озвучил бюджет клуба — Новости Хабаровска, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dvnovosti.ru/sport/2024/06/22/169677/>
140. Клубы РПЛ подвели финансовые итоги 2023 года, крупнейшие убытки у «Спартак», consulté le avril 18, 2025, <https://www.vedomosti.ru/sport/football/articles/2024/04/10/1031079-rpl-klubi-finansovaya-otchetnost-deklaratsiya-krasnodar-zenit-spartak>
141. «Спартак» стал самым убыточным клубом РПЛ по итогам 2022 года - РБК Спорт, consulté le avril 18, 2025, <https://sportrbk.ru/news/6478d3f99a794705b3b1bde8>
142. An empirical analysis of financial fair-play: The case of Russian Premier League, consulté le avril 18, 2025, <https://rujec.org/article/49642/>
143. On Kovalchuk, Nabokov and KHL - Fear the Fin, consulté le avril 18, 2025, <https://www.fearthefin.com/on-kovalchuk-nabokov-and-khl/>
144. What Were The Biggest Changes to Russian Football After 2022? - Reddit, consulté le avril 18, 2025, https://www.reddit.com/r/RussianFootball/comments/1egtftu/what_were_the_biggest_changes_to_russian_football/
145. Financial Support of Physical Culture and Sports Institutions in Russia - Atlantis Press, consulté le avril 18, 2025, <https://www.atlantispress.com/article/125932454.pdf>
146. Financial Support of Physical Culture and Sports Institutions in Russia - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/339189977_Financial_Support_of_Physical_Culture_and_Sports_Institutions_in_Russia
147. 67education-based solutions for development of physical culture and, consulté le avril 18, 2025, <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v20n96/1990-8644-rc-20-96-659.pdf>
148. Research on the development of sports infrastructure in Russia - Revista ESPACIOS | Vol. 40 (Nº 30) Año 2019, consulté le avril 18, 2025,

- <https://www.revistaespacios.com/a19v40n30/19403008.html>
149. Ссылки на официальные сайты - Федерация альпинизма России -, consulté le avril 18, 2025, <https://alp.federation.ru/page/Linksofficialsites/>
150. РУСАДА | За честный и здоровый спорт, consulté le avril 18, 2025, <https://www.rusada.ru/>
151. WADA Update on RUSADA Non-Compliance | World Anti Doping Agency, consulté le avril 18, 2025, <https://www.wada-ama.org/en/news/wada-update-rusada-non-compliance>
152. WADA provides update on the compliance status of the National Anti-Doping Organizations of Pakistan and Uruguay, and the Uganda Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <https://www.wada-ama.org/en/news/wada-provides-update-compliance-status-national-anti-doping-organizations-pakistan-and-uruguay>
153. Pathways to greater government accountability for breaches of their obligations in relation to doping in sport: A legal analysis - PMC, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10008847/>
154. WADA Statement: Independent Investigation confirms Russian State manipulation of the doping control process, consulté le avril 18, 2025, <https://www.wada-ama.org/en/news/wada-statement-independent-investigation-confirms-russian-state-manipulation-doping-control>
155. PROGRESS OF THE ANTI-DOPING SYSTEM IN LIGHT OF THE RUSSIAN DOPING CRISIS - WADA, consulté le avril 18, 2025, https://www.wada-ama.org/sites/default/files/20190122_progress_of_the_anti-doping_system.pdf
156. ATHLÈTES OLYMPIQUES DE RUSSIE DIRECTIVES DE CONDUITE Conformément à la décision de la commission exécutive du CIO du 5 déc - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/News/2018/01/OAR-Conduct-Guidelines-French.pdf>
157. RUSADA clamps down on availability violations - InsideTheGames, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152199/rusada-wada-rule-violations-testing-18>
158. Olympic urbanism: the Games' legacy to our cities | SCAD.edu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.scad.edu/blog/olympic-urbanism-games-legacy-our-cities>
159. Ten years after Sochi Games: The Olympic legacy - Invesforesight, consulté le avril 18, 2025, <https://investforesight.com/ten-years-after-sochi-games-the-olympic-legacy/>
160. Attention turns to Sochi 2014 legacies - Olympic News, consulté le avril 18, 2025, <https://olympics.com/ioc/news/attention-turns-to-sochi-2014-legacies>
161. Sochi 2014 setting Russia up for post-Games legacy - Paralympic.org, consulté le avril 18, 2025, <https://www.paralympic.org/news/sochi-2014-setting-russia-post-games-legacy>
162. Impacts of the 2018 & 2022 FIFA World Cups: A Scoping Review of the Current Literature, consulté le avril 18, 2025,

- <https://www.ewadirect.com/journals/asbr/article/view/21525/pdf>
163. Impacts of the 2018 & 2022 FIFA World Cups: A Scoping Review of the Current Literature, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/389770073_Impacts_of_the_2018_2022_FIFA_World_Cups_A_Scoping_Review_of_the_Current_Literature
164. Impact of 2018 FIFA World Cup on Development and Legitimacy of Russia How did hosting the 2018 FIFA world cup contribute to the development and legitimacy of Russia? | Request PDF - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/378033970_Impact_of_2018_FIFA_World_Cup_on_Development_and_Legitimacy_of_Russia_How_did_hosting_the_2018_FIFA_world_cup_contribute_to_the_development_and_legitimacy_of_Russia
165. Распоряжение Правительства РФ от 24 июля 2018 г. № 1520-р Об утверждении Концепции наследия чемпионата мира по футболу FIFA 2018 г. - ГАРАНТ, consulté le avril 18, 2025, <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71909238/>
166. Чемпионат мира по футболу 2018 - Википедия, consulté le avril 18, 2025, https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82_%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B0_%D0%BF%D0%BE_%D1%84%D1%83%D1%82%D0%B1%D0%BE%D0%BB%D1%83_2018
167. Стадионы ЧМ-2018 четыре года спустя. Получилось ли эффективно использовать наследие? - Sportbox, consulté le avril 18, 2025, https://news.sportbox.ru/Vidy_sporta/Futbol/world_cup/spbnews_NI1577519_Stadiony_ChM_2018_chetyre_goda_spusta_Poluchilos_li_effektivno_ispolzovat_nasledije
168. УСТАВ ОЛИМПИЙСКОГО КОМИТЕТА РОССИИ, consulté le avril 18, 2025, <http://lib.sportedu.ru/GetText.idc?TxtID=1569>
169. CHARTE OLYMPIQUE - World Olympians Association, consulté le avril 18, 2025, https://olympians.org/library/fr/olympic_charter_fr.pdf
170. CHARTE OLYMPIQUE - Sport & Société, consulté le avril 18, 2025, <https://sportetsociete.org/wp-content/uploads/2019/02/charte-olympique-version-2018.pdf>
171. Документы ОКР — Олимпийский комитет России, consulté le avril 18, 2025, <https://olympic.ru/about-committee/official-documents/documents/>
172. Sport Attitudes and Sport Engagement: A Sociological Survey in St. Petersburg in Russia, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/374395140_Sport_Attitudes_and_Sport_Engagement_A_Sociological_Survey_in_St_Petersburg_in_Russia
173. Структура клуба | БК «Зенит» - Zenit BC, consulté le avril 18, 2025, <https://bc-zenit.com/structure>
174. Руководство футбольного клуба Зенит, consulté le avril 18, 2025, <https://fc-zenit.ru/club/leads/>
175. Management, consulté le avril 18, 2025, <https://cska-hockey.com/club/rukovodstvo/>



ATCLUB

Application pour trouver des sportifs autour de chez soi.

En savoir plus →



Augmented Sports Technology

Un coach de ping-pong dans votre smartphone.

En savoir plus →



Azeoo

Plateforme web et mobile pour engager et monétiser sa communauté via coaching, nutrition, réservation et gamification.

En savoir plus →



Ball'n connect

Application mobile qui a pour but d'améliorer la pratique du basketball, pour les 14,5 millions de fans en France.

En savoir plus →



BEBALLER

Application pour jouer au basket hors club : trouver un terrain, organiser matchs et tournois, partager ses actions.

En savoir plus →



Black Ticket

Solution blockchain de sécurisation de tickets, compatible avec les systèmes de billetteries existants.

En savoir plus →



BraumIA

BraumIA

IA spécialisée sport santé nutrition,
première application coach virtuel.

[En savoir plus](#) →



Bsport

Solution tout-en-un aux boutiques fitness
pour gérer au mieux leurs opérations et
maximiser leur succès commercial.

[En savoir plus](#) →



MCES

BURN CONTROLLERS

Utiliser les jeux vidéo pour équilibrer sport
traditionnel et esports, renforçant les liens
dans les clubs.

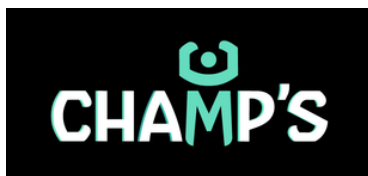
[En savoir plus](#) →



Captain Wild

Agence de sport outdoor proposant une
solution d'intégration de voyages grâce à
une simple ligne de code.

[En savoir plus](#) →



Champ's

L'application de diffusion du sport de haut
niveau.

[En savoir plus](#) →



Citygem

Application mobile qui transforme la marche
en aventure ludique motivant ainsi les gens
à bouger pour améliorer leur santé.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Suisse : Analyse de Swiss Olympic et des Clubs Sportifs

I. Introduction

A. Définir le Contexte : Le Modèle Suisse d'Organisation du Sport

Le paysage sportif suisse se caractérise par une interaction complexe et bien établie entre les autorités publiques – Confédération, cantons et communes – et le secteur privé du sport organisé, incarné principalement par Swiss Olympic, les fédérations sportives nationales et les milliers de clubs locaux. Ce système repose largement sur le principe de subsidiarité, où les responsabilités sont assumées au niveau le plus approprié, souvent le plus proche du citoyen.¹ L'État fédéral, par le biais de l'Office fédéral du sport (OFSP), définit les cadres généraux et apporte un soutien financier et infrastructurel significatif, tandis que les cantons et les communes jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre concrète de la promotion du sport et la mise à disposition des infrastructures.² Le secteur privé, avec Swiss Olympic en tête, organise la pratique sportive, des loisirs à l'élite, en passant par la formation et la compétition. Le sport occupe une place considérable dans la société suisse, comme en témoignent les taux de participation élevés³ et son importance reconnue sur les plans social (intégration, santé, bénévolat) et économique.⁴

B. Objectifs et Structure du Rapport

Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive et experte de l'organisation du sport en Suisse, en se concentrant sur deux piliers fondamentaux : Swiss Olympic, en sa double qualité d'association faîtière et de Comité National Olympique (CNO), et les clubs sportifs, qui constituent la base de la pratique sportive organisée. L'objectif est de détailler leurs structures organisationnelles, leurs missions et objectifs, leurs modes de gouvernance, leurs interactions avec les parties prenantes clés (notamment l'État et les collectivités territoriales) et leurs modèles économiques respectifs. Le rôle de l'OFSP sera également précisé pour contextualiser l'action de ces entités. Le rapport est structuré comme suit : la section II décrit l'architecture générale du sport suisse et les rôles des institutions clés ; la section III analyse en profondeur Swiss Olympic ; la section IV examine le fonctionnement et la situation des clubs sportifs ; la section V aborde les défis transversaux ; enfin, la section VI propose une synthèse et des conclusions.

II. L'Architecture du Sport Suisse : Institutions Clés et Leurs Rôles

A. L'Office Fédéral du Sport (OFSP) : Le Rôle de l'État dans la Promotion du Sport

L'Office fédéral du sport (OFSP), basé à Macolin, est le centre de compétences de la Confédération suisse en matière de sport.⁷ Rattaché administrativement au Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (DDPS)², son mandat principal est de promouvoir le sport et l'activité physique à travers tout le pays, pour toutes les catégories d'âge et tous les niveaux de performance, en valorisant leur nécessité et leur rôle positif pour la société.⁸

Les fonctions clés de l'OFSP sont multiples et couvrent un large spectre d'activités. Il élabore et développe la politique nationale du sport, en mettant en œuvre les concepts définis par le Conseil fédéral.⁷ Il gère des programmes nationaux d'encouragement majeurs, notamment "Jeunesse+Sport" (J+S), qui soutient financièrement et par la formation des cours et camps pour enfants et jeunes², et "Sport des adultes Suisse" (esa) pour la promotion de l'activité physique chez les adultes.¹⁰ L'OFSP abrite également la Haute école fédérale de sport de Macolin (HEFSM), unique institution de ce type en Suisse, dédiée à la formation, la recherche et aux prestations de services dans le domaine du sport.² De plus, l'OFSP gère des centres nationaux d'entraînement et de formation de premier plan à Macolin, Tenero (Centre sportif national de la jeunesse - CST) et Andermatt², et veille à créer les conditions optimales pour la réalisation et l'exploitation d'installations sportives d'importance nationale (CISIN).¹⁰ Enfin, l'OFSP s'engage activement dans la promotion de l'éthique, de la sécurité (prévention des accidents, lutte contre le hooliganisme) et de l'inclusion dans le sport (intégration des migrants, sport-handicap).¹⁵

La relation entre l'OFSP et Swiss Olympic est formalisée par une convention de prestations pluriannuelle. Dans ce cadre, la Confédération verse une contribution financière annuelle substantielle à Swiss Olympic, destinée à encourager et développer le sport suisse dans son ensemble.² L'OFSP collabore également directement avec les fédérations sportives nationales via des contrats de partenariat, notamment pour la formation des cadres J+S et le développement des disciplines sportives spécifiques.¹⁴

Cette double casquette de l'OFSP – fournisseur direct de services et de formations (via J+S, la HEFSM, les centres nationaux) et canal de financement majeur pour le sport organisé (via Swiss Olympic) – place l'office dans une position centrale. Les

orientations stratégiques, les priorités politiques (comme l'accent mis récemment sur l'éthique ¹⁵) et les allocations budgétaires de l'OFSPPO, elles-mêmes influencées par le DDPS ¹⁴, ont des répercussions directes et significatives sur les ressources disponibles et les exigences opérationnelles pour Swiss Olympic, les fédérations et, in fine, les clubs. La capacité du système sportif à atteindre ses objectifs est donc étroitement liée aux décisions prises au niveau fédéral par l'OFSPPO.

B. Swiss Olympic : L'Organe Faîtière du Sport Privé et le Comité National Olympique

Swiss Olympic possède une identité duale fondamentale : elle est à la fois l'organisation faîtière (Dachverband) du sport suisse organisé sous régime de droit privé, et le Comité National Olympique (CNO) reconnu par le Comité International Olympique (CIO).²⁰ En tant qu'association faîtière, elle regroupe, en 2024, 86 fédérations sportives nationales et 30 organisations partenaires.²⁰ En tant que CNO, elle est responsable de la représentation de la Suisse aux Jeux Olympiques et autres manifestations multisports sous l'égide du CIO et des Comités Olympiques Européens (COE).

Basée à la Maison du Sport à Ittigen près de Berne ²⁰, Swiss Olympic est une association à but non lucratif.²¹ Son champ d'action est large, puisqu'elle représente aussi bien les sports olympiques que les sports non olympiques.²¹ Par l'intermédiaire de ses organisations membres, Swiss Olympic est connectée à une base très large : environ 18 440 clubs sportifs et près de 2,5 millions de membres actifs (chiffres 2024).²⁰

C. Collaboration et Démarcation : Le Partenariat OFSPPO-Swiss Olympic

La collaboration entre l'OFSPPO et Swiss Olympic est structurée et essentielle au fonctionnement du sport suisse. Le flux financier principal va de l'OFSPPO vers Swiss Olympic, encadré par la convention de prestations.² Ces contributions fédérales ont d'ailleurs connu une augmentation notable ces dernières années, en partie due à la conclusion de nouvelles conventions et au transfert de la responsabilité (et des fonds associés) de l'encouragement de la relève de J+S vers Swiss Olympic.¹⁹

Au-delà du financement, les deux entités collaborent sur des objectifs politiques communs. L'exemple le plus marquant est le projet conjoint "Éthique dans le sport suisse", lancé pour renforcer les principes éthiques, promouvoir un changement de culture et mettre en place des structures comme le service de signalement

indépendant Swiss Sport Integrity et le Standard de la branche pour le sport suisse.¹⁵

La répartition des tâches, bien que non explicitement définie dans un seul document, découle de leurs mandats respectifs : l'OFSPPO se concentre sur la promotion générale du sport et de l'activité physique pour tous, la mise à disposition d'infrastructures nationales, la formation (HEFSM, J+S) et le cadre politique général.² Swiss Olympic, quant à elle, se focalise sur l'organisation du sport de droit privé, la préparation et l'encadrement des athlètes d'élite pour les compétitions internationales (missions olympiques), le soutien aux fédérations membres et la distribution des fonds fédéraux selon des critères spécifiques liés à la performance, au potentiel et, de plus en plus, à la bonne gouvernance et à l'éthique.¹⁹

L'efficacité de Swiss Olympic est donc intrinsèquement liée au soutien financier et politique de l'OFSPPO. Les fonds publics substantiels reçus par Swiss Olympic²⁸ sont assortis de conditions et d'objectifs définis dans les conventions de prestations¹⁴ et influencés par la législation et la politique fédérales (Loi sur l'encouragement du sport LESP², Ordonnance sur l'encouragement du sport¹⁵). Swiss Olympic agit ainsi comme un intermédiaire crucial, traduisant ces objectifs fédéraux (succès sportif international, respect de l'éthique, bonne gouvernance) en programmes concrets et en critères d'allocation de fonds pour ses fédérations membres.¹⁵ Cette structure positionne Swiss Olympic comme le principal levier de mise en œuvre de la politique sportive fédérale au sein du mouvement sportif organisé de droit privé.

III. Swiss Olympic : Opérations, Gouvernance et Économie

A. Missions Fondamentales et Priorités Stratégiques : Cultiver l'Excellence et les Valeurs Olympiques

Swiss Olympic poursuit quatre objectifs fondamentaux clairement définis dans ses documents stratégiques²¹ :

1. Soutenir et renforcer ses fédérations membres et, à travers elles, toutes les facettes du sport suisse.
2. Diffuser et ancrer les valeurs olympiques – Excellence, Amitié et Respect – dans la société, notamment via le programme "Spirit of Sport"²⁰ et dans les écoles.²³
3. Créer les meilleures conditions possibles pour assurer le succès sportif suisse sur la scène internationale.
4. Représenter les intérêts du sport suisse organisé sous régime de droit privé et œuvrer pour la reconnaissance de son rôle important dans la société.

Ces missions se traduisent par une variété de programmes et d'activités clés. La gestion des "Swiss Olympic Teams" pour les Jeux Olympiques, les Jeux Olympiques de la Jeunesse, les Jeux Européens et d'autres événements multisports est une fonction centrale.²⁰ Swiss Olympic met en place des systèmes de soutien aux athlètes, dont la "Swiss Olympic Card" qui conditionne l'accès à certaines prestations et aides ²¹, des programmes d'accompagnement de carrière ("Athlete Career Programme") ²⁴ et la certification d'institutions médicales spécialisées.²¹ Le soutien au développement des fédérations est une autre priorité, illustrée par le concept cadre FTEM (Foundation, Talent, Elite, Mastery) pour le développement des athlètes ², la distribution de contributions financières selon des modèles précis ¹⁹ et l'offre de formations en management pour les clubs et fédérations via la Swiss Olympic Academy.²⁰ La promotion de l'éthique et d'un sport propre est également primordiale, via le programme de prévention "cool and clean" pour les jeunes ²⁰, la collaboration étroite avec l'agence indépendante Swiss Sport Integrity ¹⁵ et l'application des Statuts en matière d'éthique.²¹ Plus récemment, des initiatives en matière de durabilité environnementale ³⁸ et d'innovation, comme le projet de "Parc olympique suisse" visant à créer un écosystème performant entre sport, science et économie ³⁹, ont été lancées.

La stratégie globale de Swiss Olympic est formalisée dans des documents officiels, adoptés par le Conseil exécutif et disponibles publiquement.²² Des slogans comme "United4Excellence", utilisé pour les Jeux de Paris 2024, encapsulent l'esprit de collaboration et de performance visé.⁴¹

B. Cadre de Gouvernance

1 Fondement Juridique et Statuts : Swiss Olympic est constituée en association conformément aux articles 60 et suivants du Code civil suisse.²⁴ Son fonctionnement est régi par ses Statuts ²², qui incluent des textes fondamentaux comme les Statuts principaux, les Statuts concernant le dopage ⁴⁷ et les Statuts en matière d'éthique.³³ Ces statuts sont contraignants pour toutes les organisations membres.³⁴ L'organisation a également obtenu la certification de management de la qualité ISO 9001:2015.²⁰

2. Le Parlement du Sport (Sportparlament) : Autorité Suprême : Il s'agit de l'organe le plus élevé de Swiss Olympic.²³ Il est composé des délégués des fédérations membres (dont le poids de vote dépend de la taille de la fédération ²³) et des organisations partenaires, des membres suisses du CIO et de cinq représentants

des athlètes élus.⁴³ Se réunissant en principe une fois par an ⁴³, le Parlement du sport a pour compétences principales l'approbation du budget, la décision sur l'admission et l'exclusion des membres, et l'élection du Président, des membres du Conseil exécutif, du Conseil de la fondation Swiss Sport Integrity et du Conseil de fondation du nouveau Tribunal du sport suisse.³³ Les organisations membres peuvent y proposer des points à l'ordre du jour et exercer leur droit de vote.²⁴

3. Le Conseil Exécutif (Exekutivrat) : Direction Stratégique : C'est l'organe de direction de Swiss Olympic.⁴³ Il est présidé par Ruth Metzler-Arnold (depuis janvier 2025) ²¹ et comprend également un vice-président, une vice-présidente, jusqu'à neuf autres membres issus des fédérations sportives nationales, deux représentants des athlètes, et les membres suisses du CIO (certains sans droit de vote). Le Directeur (actuellement Roger Schnegg) y siège également sans droit de vote.²³ Le Conseil exécutif prépare les décisions du Parlement du sport, veille à leur mise en œuvre, représente Swiss Olympic à l'extérieur, définit la structure organisationnelle et les objectifs stratégiques à moyen et long terme, et nomme les responsables des délégations olympiques suisses.²¹ C'est cet organe qui a adopté la stratégie actuelle.²²

4. Structure Organisationnelle : Gestion et Organes Clés : La gestion opérationnelle quotidienne est assurée par la Direction (ou Secrétariat général / Geschäftsstelle) ²¹, dirigée par le Directeur Roger Schnegg.²³ Swiss Olympic emploie environ 90 collaborateurs.³² D'autres organes importants complètent la structure, tels que la Commission des Athlètes ²¹, la Commission de sélection pour les Jeux Olympiques ⁴³, la Commission d'examen pour la formation des entraîneurs ⁴³, et la Conférence sur la direction de fédération (VLK).⁴⁵ Il faut noter la création récente (juillet 2024) de la Fondation Tribunal du sport suisse, organe indépendant compétent pour les cas de dopage et de manquement à l'éthique, qui remplace l'ancienne Chambre disciplinaire.¹⁵

5. Les Membres : Fédérations Nationales et Organisations Partenaires : La base de Swiss Olympic est constituée de ses 86 fédérations sportives nationales et 30 organisations partenaires (en 2024).²⁰ Pour être admise, une fédération doit généralement être une association (au sens des art. 60 ss CC), avoir pour but la promotion du sport, atteindre des seuils minimaux de clubs (20) et de membres (1000), avoir une portée nationale (présence dans au moins deux régions linguistiques via au moins trois clubs), exister depuis au moins cinq ans, et être affiliée à une fédération internationale reconnue par le CIO ou, à défaut, promouvoir le sport de manière éthique avec un système de compétition national. Les fédérations dont le

sport est au programme olympique sont admises indépendamment de ces critères.²⁴ Les organisations partenaires, quant à elles, doivent encourager des activités en lien avec les objectifs de Swiss Olympic non couvertes par une fédération, collaborer étroitement avec Swiss Olympic et être actives au niveau national.²⁴ En contrepartie de leurs droits (utilisation du logo, participation au Parlement du sport), les membres ont des obligations : payer une cotisation, œuvrer à la réalisation des objectifs fixés par Swiss Olympic et respecter les conditions liées aux contributions reçues.²⁴

La structure de gouvernance de Swiss Olympic illustre une recherche d'équilibre. D'une part, le Parlement du sport, composé des délégués des membres ⁴³, assure une légitimité démocratique en validant les décisions majeures comme le budget et les élections.⁴³ D'autre part, le Conseil exécutif ⁴³ et la Direction professionnelle ⁴⁴ assurent le leadership stratégique et la gestion opérationnelle nécessaires au fonctionnement d'une organisation complexe. Parallèlement, l'émergence récente d'organes indépendants comme Swiss Sport Integrity ¹⁵ et le Tribunal du sport suisse ¹⁵, ainsi que l'adoption de Statuts en matière d'éthique contraignants ³³, témoignent d'une tendance forte vers une plus grande redevabilité (accountability) et transparence, probablement en réponse aux pressions externes et à l'évolution des standards de bonne gouvernance dans le sport international.¹⁵

C. Écosystème des Parties Prenantes

1. Relations avec les Autorités Publiques (Confédération, Cantons) : La relation avec la Confédération, via l'OFSPPO, est primordiale, structurée par la convention de prestations et le financement associé.² La collaboration est étroite sur des dossiers politiques clés comme l'éthique.¹⁵ L'OFSPPO facilite également l'accès aux centres nationaux d'entraînement.² Swiss Olympic reconnaît le rôle crucial des cantons et des communes dans la mise en œuvre de la promotion du sport, la gestion des infrastructures locales et la distribution des fonds issus des loteries.² Des collaborations spécifiques existent, par exemple lors de candidatures à de grands événements (comme le projet Sion 2026 ⁴⁹ ou la candidature potentielle "Switzerland 203x" ⁵⁰), ou via des initiatives promotionnelles cantonales (comme celle du canton de Vaud pour Paris 2024 ⁵¹). L'importance symbolique des cantons a été soulignée par le design de la tenue officielle pour Paris 2024, inspiré des 26 armoiries cantonales.⁴¹

2. Interaction avec les Organisations Membres et les Athlètes : Les fédérations et organisations partenaires sont la raison d'être de Swiss Olympic. Celle-ci leur fournit un soutien financier ¹⁹, des services (formation, conseil ²⁰), définit des standards

(éthique, gouvernance ¹⁵) et défend leurs intérêts collectifs.²¹ Les fédérations participent à la gouvernance via le Parlement du sport.⁴³ Les athlètes bénéficient d'un soutien direct via les avantages liés à la Swiss Olympic Card ²¹, les programmes d'accompagnement de carrière ²⁴, et leur représentation au sein de la Commission des Athlètes et du Conseil exécutif.²¹ Le soutien est aussi indirect, via les fonds alloués aux fédérations et à la Fondation Aide Sportive Suisse.³² Leur protection est assurée par les Statuts en matière d'éthique et le travail de Swiss Sport Integrity.²⁰

3. Partenariats Commerciaux et Relations Internationales : Les sponsors et partenaires commerciaux sont une source de financement importante.²⁰ Swiss Olympic distingue ses Partenaires Nationaux Principaux (Loterie Romande, Swisslos) de ses Partenaires Premium (Ochsner Sport, SWISS, Toyota).²⁰ Ces partenariats incluent des aspects financiers, des services (par ex. SWISS comme employeur flexible pour athlètes ⁵⁷) et des fournitures d'équipement (par ex. On Running pour les tenues ⁴¹). La Règle 40 de la Charte Olympique encadre la publicité des athlètes durant les Jeux.⁵⁸ Au niveau international, Swiss Olympic est le CNO reconnu par le CIO, adhérant à la Charte Olympique.³⁵ Elle reçoit des fonds de la Solidarité Olympique ²⁸ et participe aux Comités Olympiques Européens (COE).²¹ Les membres suisses du CIO siègent au Conseil exécutif.⁴³ Un accord spécifique règle le statut du CIO en Suisse.⁵⁹ Une collaboration étroite existe avec Swiss Paralympic, une fusion étant même envisagée.²⁰ D'autres partenaires clés incluent Swiss Sport Integrity ¹⁵, l'Aide Sportive Suisse ³², l'Agence Mondiale Antidopage (AMA/WADA) ⁴⁷, et l'International Mind Sports Association (IMSA) pour les sports de l'esprit.²⁴

D. Structure Financière et Modèle Économique

1 Analyse des Sources de Revenus : Le modèle économique de Swiss Olympic est caractérisé par une très forte dépendance vis-à-vis des fonds publics. En 2023, les contributions publiques ont représenté 95,3% du produit d'exploitation total, s'élevant à près de 100 millions de francs suisses.²⁸

Les principales sources publiques sont :

- **La Fondation suisse pour l'encouragement du sport et la Société du Sport-Toto (issues des loteries) :** C'est la source la plus importante, finançant notamment une grande partie de la promotion des fédérations.¹⁹ En 2023, la Fondation a versé 58,4 millions CHF.²⁸
- **La Confédération (via l'OFSPPO) :** Des contributions directes significatives sont versées annuellement sur la base de la convention de prestations. En 2023, cela

incluait 33,2 millions CHF pour le soutien aux fédérations et 4,1 millions CHF pour le fonctionnement de Swiss Olympic.²⁸ Le soutien fédéral global a augmenté ces dernières années.¹⁹

Les activités commerciales et autres sources de revenus jouent un rôle secondaire en termes de volume financier. Le **sponsoring** est la principale source commerciale, générant 3,6 millions CHF en 2023.²⁸ Les autres revenus proviennent des cotisations des membres (très faibles, env. 61 000 CHF), des revenus de prestations de services, des programmes, des contributions de la Solidarité Olympique du CIO / COE (env. 400 000 CHF) et d'autres recettes diverses.²⁸ Les statuts autorisent Swiss Olympic à exercer des activités économiques pour financer son but associatif.³⁵

Tableau 1 : Répartition des Revenus de Swiss Olympic (Comptes Annuels 2023)

Catégorie de Revenus	Sous-catégorie	Montant (CHF)	% du Total Produit d'Exploitation
Contributions publiques	Total	99'817'941	95.3%
	Fondation suisse encouragement sport / Sport-Toto	58'440'000*	~55.8%*
	OFSPÖ (Confédération)	37'330'000**	~35.6%**
	Autres contributions publiques	4'047'941	~3.9%
Produit résultant de ventes/prestations	Total	4'946'768	4.7%
	Sponsoring	3'571'714	3.4%
	Cotisations des	60'720	0.1%

	membres		
	CIO Solidarité Olympique / COE	402'499	0.4%
	Autres (prestations, programmes, divers)	911'835	0.9%
Total Produit d'Exploitation		104'764'709	100.0%

*Source :²⁸ *Montant de la Fondation uniquement. Le montant exact de Sport- Toto pour 2023 n'est pas isolé mais inclus dans le total des contributions publiques. Le chiffre de 54.1M CHF de 2022²⁸ donne un ordre de grandeur. **Somme des contributions OFSPO pour soutien fédérations (33.2M) et soutien Swiss Olympic (4.1M).*

2. Focus sur les Dépenses : Soutien aux Fédérations et Coûts Opérationnels : La majeure partie des dépenses de Swiss Olympic est consacrée au soutien de ses fédérations membres. Les fonds sont distribués selon un modèle complexe qui prend en compte la classification du sport, le potentiel de performance, les résultats obtenus, etc..¹⁹ Ces contributions couvrent divers aspects : contributions de base, soutien par discipline sportive, financement de postes d'entraîneurs et de techniciens, participation aux frais d'utilisation des installations sportives d'importance nationale (CISIN), contributions spécifiques pour la préparation aux Jeux Olympiques et primes au succès.¹⁹ Le montant total reversé aux fédérations atteignait environ 68 millions CHF en 2022.¹⁹

Bien que l'Aide Sportive Suisse soit l'organisme principal pour le soutien financier direct aux athlètes³², les fonds de Swiss Olympic permettent indirectement ce soutien via les fédérations et les avantages liés à la Swiss Olympic Card.²¹

Les coûts opérationnels incluent les salaires du personnel (environ 90 employés³²), les frais administratifs, la gestion des programmes (comme "cool and clean", "Spirit of Sport"), et la logistique des missions olympiques.²¹ Swiss Olympic soutient également financièrement des partenaires essentiels comme Swiss Sport Integrity (anciennement Antidoping Suisse).⁵⁶

Le modèle économique de Swiss Olympic la positionne donc moins comme une entité générant ses propres revenus que comme un **gestionnaire et un répartiteur stratégique de fonds publics**. Recevant l'essentiel de son budget de sources publiques (loteries, Confédération) ²⁸, elle utilise ces ressources pour financer le développement du sport national en accord avec ses priorités stratégiques et celles définies en concertation avec l'OFSP. ¹⁵ Le revenu commercial propre, bien qu'utile, reste marginal en comparaison. Cette structure financière renforce son rôle central de coordination et d'orientation au sein du système sportif suisse, lui conférant une influence considérable sur la direction prise par les fédérations membres.

IV. Les Clubs Sportifs Suisses : La Fondation à la Base

A. Rôle Défini et Objectifs : Du Développement des Jeunes à l'Engagement Communautaire

Les clubs sportifs constituent le socle de la pyramide sportive suisse. Ils sont le principal vecteur d'accès à la pratique sportive organisée pour la population. ⁵ Fonctionnant typiquement sous la forme juridique d'associations à but non lucratif ²⁴, leur rôle dépasse largement la simple offre d'activités physiques.

Leurs missions typiques, telles que décrites notamment dans l'étude "Clubs de sport en Suisse" ⁶², incluent :

- **Offrir une palette diversifiée d'activités sportives** : entraînements réguliers, participation à des compétitions, organisation d'événements.
- **Assurer la formation et le développement des jeunes** : C'est une mission centrale pour une grande partie des clubs, qui jouent un rôle clé dans l'initiation et la progression sportive des enfants et adolescents. ⁶
- **Promouvoir la santé et le bien-être** par l'activité physique. ⁶²
- **Favoriser l'intégration sociale et construire une communauté** : Les clubs sont des lieux de rencontre intergénérationnels et interculturels, renforçant le lien social à travers le sport et l'organisation d'événements conviviaux. ⁵
- **Transmettre des valeurs** : Le fair-play, le respect, la tolérance et l'esprit d'équipe sont souvent au cœur du projet associatif. ⁶²

B. Gouvernance et Normes Opérationnelles

1 Le Modèle Associatif : La grande majorité des clubs sportifs suisses sont structurés comme des associations régies par les articles 60 et suivants du Code civil suisse. ²⁴ Cette forme juridique implique l'adoption de statuts, la désignation d'un

organe de direction (le comité) et la tenue d'une assemblée générale des membres comme instance suprême.⁶⁵

2. Organes de Gouvernance Typiques :

- **Le Comité (Comité / Vorstand)** : Organe exécutif élu par les membres, chargé de la gestion quotidienne et stratégique du club. Le recrutement et la fidélisation des membres de comité représentent un défi majeur pour de nombreux clubs.⁶²
- **L'Assemblée Générale (Assemblée Générale / Generalversammlung)** : Organe souverain de l'association, où les membres exercent leurs droits démocratiques : approbation des comptes et du budget, élection du comité et des vérificateurs aux comptes, modification des statuts, décisions sur les orientations majeures du club.⁶⁵

3. La Contribution Indispensable des Bénévoles : Le fonctionnement des clubs sportifs suisses repose massivement sur l'engagement bénévole. C'est la "pierre angulaire" du système.⁶² Environ 94% à 96% des fonctions au sein des clubs sont exercées à titre bénévole.⁶² On estime qu'entre 300 000 et 375 000 personnes s'engagent bénévolement dans les clubs sportifs⁵, y consacrant en moyenne 11 heures par mois.⁶² La valeur économique de ce travail bénévole est considérable, estimée à près de 2 milliards de francs suisses par an.⁵ Sans cet engagement massif, le modèle actuel du sport associatif suisse ne serait pas viable. Par conséquent, la difficulté à recruter et à retenir ces bénévoles (membres de comité, entraîneurs, arbitres, aides ponctuelles) constitue le défi le plus important et le plus fréquemment cité par les responsables de clubs.⁶²

C. Paysage Statistique

1 Échelle et Portée : Nombre de Clubs et d'Adhésions : La Suisse compte entre 18 310 et 19 000 clubs sportifs affiliés aux fédérations membres de Swiss Olympic.²⁴ Ce nombre a légèrement diminué depuis le pic atteint vers la fin des années 1990.⁶² Ces clubs rassemblent entre 2,2 et 2,5 millions de membres actifs.²⁰ Si le nombre absolu de membres est resté relativement stable depuis les années 1990, le taux de pénétration dans la population a légèrement baissé, indiquant une concurrence accrue d'autres formes de pratique sportive.⁶² En 2022, 22% de la population résidente suisse de 15 ans et plus était membre actif d'un club sportif.⁶²

Tableau 2 : Principales Fédérations Sportives Suisses par Nombre de Clubs et de Membres Actifs (2024)

Top 5 Fédérations par Nombre de Clubs	Nombre de Clubs	Top 5 Fédérations par Nombre de Membres Actifs	Nombre de Membres Actifs
Fédération Suisse de Gymnastique (FSG)	2682	Association Suisse de Football (ASF)	338'306
Fédération Sportive Suisse de Tir (FST)	2400	Fédération Suisse de Gymnastique (FSG)	304'392
Association Suisse de Football (ASF)	1348	Fédération Suisse du Sport Universitaire (FSSU)	254'711
Swiss Tennis	872	Swiss Tennis	220'199
Swiss-Ski	687	Club Alpin Suisse (CAS)	170'371

Source : ²⁴

Ce tableau illustre la diversité du paysage sportif : des sports comme le tir ou la gymnastique ont une très forte densité de clubs, tandis que le football domine largement en nombre de licenciés actifs.

2. Profil des Clubs Suisses : Taille, Répartition Régionale et Focus Jeunesse : Le paysage est dominé en nombre par les petits clubs (65% ont 100 membres ou moins), mais ce sont les clubs de taille moyenne (101-300 membres, 27% des clubs) et les grands clubs (plus de 300 membres, 8% des clubs) qui regroupent la majorité des membres actifs (78% au total) et surtout la très grande majorité des jeunes (environ 80%).⁶² La densité de clubs est plus forte dans les zones rurales et en Suisse alémanique, comparée aux zones urbaines et aux régions francophone et italophone.⁶² L'importance accordée au sport jeunesse n'a cessé de croître : en 2022, 43% des membres de clubs avaient moins de 21 ans.⁶² Cependant, la rétention des adolescents (dès 14-15 ans) reste un défi majeur pour près de la moitié des clubs.⁶

3. Dynamiques d'Adhésion et de Participation : La participation se fait principalement via une adhésion formelle (membre actif ou passif), bien que certains clubs proposent des cours ou activités ponctuelles aux non-membres.⁶² L'adhésion implique l'acceptation des statuts et règles du club. La part des femmes parmi les membres augmente lentement mais régulièrement, atteignant 38% en 2022 (en incluant le sport universitaire).⁶² Au niveau des âges, le segment jeunesse est proportionnellement en croissance, tandis que celui des adultes (21-60 ans) diminue.⁶² L'engagement sportif est généralement élevé : dans les trois quarts des clubs, au moins la moitié des membres actifs participe à une offre sportive chaque semaine.⁶²

D. Réseau de Relations

1 Engagement des Membres et Mobilisation des Bénévoles : C'est la relation fondamentale au cœur du club. Celui-ci dépend des cotisations de ses membres et de leur travail bénévole pour fonctionner.⁶² Le défi réside dans la mobilisation de cet engagement, face à une tendance perçue d'attitude plus "consommériste" chez certains membres.⁶²

2. Collaboration avec les Gouvernements Locaux et Cantonaux (Infrastructure, Financement) : Les relations avec les communes et les cantons sont cruciales, en particulier pour l'accès aux infrastructures. Environ 65% des clubs utilisent régulièrement des installations sportives publiques.⁶² Celles-ci sont souvent mises à disposition gratuitement ou à des tarifs très avantageux (coût horaire moyen de 7 CHF, mais 72% des clubs paient 5 CHF/heure ou moins).⁶² Cette accessibilité est vitale, même si la disponibilité peut être un problème, notamment en milieu urbain et pour les grands clubs.⁶² Sur le plan financier, environ 37% des clubs reçoivent des aides directes des pouvoirs publics locaux ou cantonaux.⁶² Des programmes de soutien spécifiques existent dans de nombreux cantons (exemples : Vaud ⁶⁵, Valais ⁶⁷, Bienne ⁶⁸), ciblant les sections juniors, l'achat de matériel, l'organisation de manifestations, la rénovation d'infrastructures ou le soutien aux jeunes talents. Les fonds issus des loteries cantonales sont une source importante de ce financement public.²

3. Connexion au Système National via les Fédérations : Les clubs sont la base d'une structure pyramidale : ils sont généralement affiliés à des associations cantonales ou régionales, elles-mêmes membres des fédérations nationales, qui sont membres de Swiss Olympic.²¹ Les fédérations fournissent le cadre organisationnel

(règlements, championnats), des formations (notamment via J+S¹²) et parfois un soutien financier.⁶² Les clubs doivent se conformer aux directives et standards émanant des fédérations et de Swiss Olympic, par exemple en matière d'éthique.¹⁸

E. Modèles de Financement et Réalités Économiques

1 Sources de Revenus Diversifiées : Les clubs sportifs suisses s'appuient sur un mix de sources de revenus pour équilibrer leur budget.⁶²

- **Cotisations des membres :** C'est la source de revenus principale (environ 31,8% des recettes totales) et la plus répandue (utilisée par 96% des clubs).⁶²
- **Sponsoring et Publicité :** Une source significative pour environ 40% des clubs, représentant 5,0% du total des revenus.⁶²
- **Manifestations et Activités :** Les revenus générés par les événements, la restauration, les cours et leçons représentent une part importante (collectivement autour de 10-15% des recettes).⁶²
- **Subventions Publiques :** Incluent les contributions J+S (6,1% des recettes) et les aides directes des communes, cantons ou de la Confédération (3,1%).⁶² Des exemples spécifiques existent au niveau cantonal et communal.⁶⁵
- **Dons et Collectes de Fonds :** Une source de plus en plus pertinente (5,1% des recettes), incluant les campagnes de financement participatif (crowdfunding).³²
- **Autres sources :** Vente d'articles promotionnels (merchandising)⁶⁶, frais de participation, droits d'entrée, intérêts, aides des fédérations, etc..⁶²

Tableau 3 : Composition Estimée des Revenus des Clubs Sportifs Suisses (basée sur l'étude 2022)

Source de Revenus	% Moyen du Revenu Total	% de Clubs Utilisant la Source
Cotisations des membres	31.8%	95.6%
Sponsoring / Publicité	5.0%	39.8%
Contributions Jeunesse+Sport (J+S)	6.1%	Non spécifié

Recettes cours / leçons	6.3%	17.2%
Dons	5.1%	Non spécifié
Recettes restauration	4.4%	Non spécifié
Aides publiques (comm./cant./conf.)	3.1%	37.1%
Autres (actions, événements, etc.)	~38.2%	Variable

Source : Synthèse des données de.⁶² Les pourcentages sont basés sur les données de l'étude 2022. La catégorie "Autres" regroupe plusieurs sources moins importantes ou dont la part exacte n'est pas isolée dans le rapport principal.

Ce tableau met en évidence un modèle économique très différent de celui de Swiss Olympic. Les clubs dépendent davantage de leurs ressources internes (cotisations) et d'une multitude de petites sources externes, plutôt que de subventions publiques massives. La somme des revenus hors cotisations (sponsoring, J+S, dons, événements, etc.) dépasse cependant la part des cotisations, soulignant la nécessité vitale pour les clubs de diversifier leurs efforts de financement.

2. Mécanismes de Soutien Public : Le soutien public aux clubs transite par plusieurs canaux :

- **Au niveau fédéral :** Principalement via le programme J+S, qui octroie des subventions aux clubs organisant des entraînements et des camps pour les jeunes avec des moniteurs formés et reconnus.²
- **Aux niveaux cantonal et communal :** Le soutien est très variable d'une région à l'autre. Il peut prendre la forme de subventions directes (pour le fonctionnement général, le soutien aux juniors), d'aides à l'investissement pour les infrastructures (construction, rénovation), de contributions pour l'achat de matériel sportif durable, de soutien à l'organisation de manifestations, ou encore de bourses pour les jeunes talents ("espoirs").⁶⁵ Une part significative de ce financement provient souvent des bénéfices des loteries cantonales, redistribués au sport.²

Le modèle économique des clubs sportifs suisses est donc intrinsèquement lié à leur capacité à mobiliser leurs membres (pour les cotisations et le bénévolat) et à naviguer dans un paysage de financement externe complexe et diversifié. Les cotisations ⁶² et surtout le travail bénévole ⁵ constituent la base de ce modèle. Les sources externes comme le sponsoring, les subventions publiques (en particulier J+S et l'aide locale) et les revenus d'activités sont essentielles pour compléter le budget mais peuvent être moins stables ou nécessiter des efforts importants de gestion et de recherche de fonds.⁶² Le soutien public indirect, notamment via la mise à disposition d'infrastructures à faible coût ⁶², est également fondamental. Ce modèle est potentiellement fragile, car les difficultés de recrutement de bénévoles ⁶², qui représentent un subside implicite colossal, menacent directement sa pérennité.

V. Défis Transversaux et Considérations Stratégiques

Plusieurs défis majeurs traversent l'ensemble du système sportif suisse, affectant aussi bien Swiss Olympic que les fédérations et les clubs.

A. Recrutement et Rétention des Bénévoles : Comme souligné précédemment, il s'agit du défi numéro un identifié dans les études sur les clubs.⁶² Les causes sont multiples : évolution des modes de vie, manque de temps perçu, complexification des tâches administratives, attentes croissantes envers les responsables bénévoles. Les conséquences sont potentiellement graves : surcharge des bénévoles actifs, difficulté à pourvoir les postes clés (comités, entraîneurs, arbitres), et à terme, risque pour la continuité des activités du club.

B. Durabilité Financière et Pressions sur le Financement : La dépendance de Swiss Olympic aux fonds publics ²⁸ la rend sensible aux décisions politiques et budgétaires. Les clubs, quant à eux, jonglent avec des sources de revenus diverses mais parfois incertaines.⁶² La concurrence pour attirer les sponsors s'intensifie ⁶⁶, et la pression sur les budgets publics peut affecter les subventions. Cette situation rejaille aussi sur les athlètes d'élite, dont beaucoup peinent à financer leur carrière sportive malgré le système de soutien existant, certains étant considérés comme des "working poors".⁶⁰

C. Maintien des Standards Éthiques et de Bonne Gouvernance : L'accent mis par l'OFSPPO et Swiss Olympic sur l'éthique, l'intégrité et la bonne gouvernance se traduit par de nouvelles exigences pour les organisations sportives, souvent liées à l'octroi de financements.¹⁵ Si l'objectif est louable, la mise en œuvre de ces standards (par exemple, quotas de genre dans les comités ¹⁵, procédures de signalement éthique ³⁴,

gestion des conflits d'intérêts) peut représenter une charge administrative et organisationnelle importante, en particulier pour les petits clubs fonctionnant entièrement sur une base bénévole. Des outils comme le "Contrôle d'éthique" de Swiss Olympic sont proposés pour aider les organisations.³²

D. Adaptation aux Attentes Évolutives des Membres et aux Changements

Démographiques : Le défi de retenir les jeunes, en particulier les adolescents, dans les clubs ⁶ nécessite une réflexion sur l'attractivité des offres et des formats proposés.⁶⁶ Il faut également répondre aux attentes diversifiées des différentes tranches d'âge et gérer l'évolution des mentalités, avec une tendance parfois observée vers une attitude plus "consumentiste" et moins participative de la part de certains membres.⁶²

Une tension systémique semble ainsi émerger. D'un côté, les instances dirigeantes (OFSPPO, Swiss Olympic) poussent légitimement vers une professionnalisation accrue, une gouvernance plus rigoureuse et le respect de standards éthiques élevés, souvent en conditionnant le financement.¹⁵ Ces exigences requièrent des compétences managériales, administratives et juridiques plus pointues.⁴ De l'autre côté, la réalité opérationnelle de la grande majorité des clubs repose sur la capacité et la disponibilité de bénévoles ⁶², dont le recrutement est déjà le principal goulot d'étranglement.⁶² Il existe donc un risque que ces exigences, bien que positives sur le fond, ne surchargent la base bénévole, creusant potentiellement un fossé entre les grandes structures capables de s'adapter et les petits clubs luttant pour suivre le rythme.

VI. Conclusion

A. Synthèse des Caractéristiques Clés du Modèle d'Organisation du Sport en Suisse

L'organisation du sport en Suisse se distingue par plusieurs caractéristiques fondamentales. Elle repose sur un partenariat public-privé solide, où l'État (principalement via l'OFSPPO) fixe le cadre, fournit un financement substantiel (notamment via les loteries et les contributions fédérales) et met à disposition des infrastructures clés, tandis que le secteur privé (Swiss Olympic, fédérations, clubs) organise la pratique sportive. Swiss Olympic joue un rôle central, agissant à la fois comme organe faîtière du sport organisé et comme Comité National Olympique, et fonctionnant comme un important canal de distribution des fonds publics vers les fédérations. Le système est fortement décentralisé à la base, avec des milliers de

clubs ancrés localement et reposant de manière cruciale sur l'engagement bénévole. Enfin, une approche structurée du développement des athlètes (concept FTEM) et de leur reconnaissance (Swiss Olympic Card) vise à favoriser l'émergence de talents et le succès au niveau élite.

B. Remarques Finales sur les Forces et les Points d'Attention

Le modèle suisse présente des forces indéniables : un taux de pratique sportive élevé au sein de la population, une forte intégration sociale grâce au tissu associatif dense des clubs, et un système bien structuré pour la promotion du sport d'élite qui permet à la Suisse de performer régulièrement au niveau international malgré sa taille.

Cependant, des points d'attention importants subsistent et nécessiteront des efforts continus. La pérennité du modèle bénévole, confronté à des défis de recrutement et de rétention, est une préoccupation majeure. La pression financière sur les clubs, mais aussi sur les athlètes d'élite dont les revenus sont souvent précaires, demande des solutions durables. L'implémentation effective des standards éthiques et de bonne gouvernance à tous les niveaux, tout en tenant compte des capacités des structures bénévoles, reste un enjeu. Enfin, l'adaptation constante aux évolutions sociétales et aux attentes changeantes des pratiquants est nécessaire pour maintenir la vitalité du sport organisé. Trouver le juste équilibre entre les exigences légitimes de professionnalisation et de conformité émanant du sommet du système et la préservation des capacités et de la motivation de la base bénévole sera sans doute l'un des défis stratégiques majeurs pour l'avenir du sport en Suisse.

Sources des citations

1. Audit de gestion consacré à l'Office fédéral du sport - parlement.ch, consulté le avril 16, 2025, https://www.parlament.ch/centers/documents/_layouts/15/DocIdRedir.aspx?ID=DOCID-3-3388
2. Structures et promotion - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/athletes-entraîneurs/parents/strukturen-foerderung>
3. Sport Suisse 2020, consulté le avril 16, 2025, https://www.lssfb.ch/inhalte/publikationen-2/Bro_Sport_Schweiz_2020_f_WEB.pdf
4. Emplois et compétences en management du sport en Suisse - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:6e50b103-3632-4dde-8f97->

[fea556ea75f8/Emplois%20et%20comp%C3%A9tences%20en%20management%20du%20sport%20en%20Suisse.pdf](#)

5. Concept de la Confédération concernant le sport populaire - Pro Senectute Schweiz, consulté le avril 16, 2025, <https://www.prosenectute.ch/dam/jcr:f2737a22-e856-4ee1-a6ed-a4c29fb72ca3/Concept-de-la-Conf%C3%A9d%C3%A9ration-concernant-le-sport-populaire-09-09-2015.pdf>
6. Clubs sportifs en Suisse, consulté le avril 16, 2025, https://www.lssfb.ch/inhalte/publikationen-2/SPORTOBS_Vereinstudie_2011_f.pdf
7. Office fédéral du sport - Wikipédia, consulté le avril 16, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Office_f%C3%A9d%C3%A9ral_du_sport
8. [Office fédéral du sport] Observatoire Sport et activité physique Suisse, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportobs.ch/fr/indicateurs/le-systeme-sportive-suisse/office-federal-du-sport/>
9. www.baspo.admin.ch, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr#:~:text=L'Office%20f%C3%A9d%C3%A9ral%20du%20sport,entra%C3%AEnement%20au%20service%20du%20sport.>
10. L'OFSPPO encourage le sport suisse, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr>
11. Erreur 404 – Page introuvable - Jugend+Sport, consulté le avril 16, 2025, <https://www.jugendundsport.ch/fr/prestations-particulieres-pour-les-organisations>
12. La conception des rôles des coachs J+S - Jugend+Sport, consulté le avril 16, 2025, <https://www.jugendundsport.ch/fr/la-conception-des-roles-des-coachs-js>
13. Federal Office of Sport FOSPO - SportAccord World Sport & Business Summit 2024, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportaccord.sport/2024-wsbs/exhibitor/federal-office-of-sport-fospo/>
14. L'OFSPPO, structure faîtière du sport suisse - BASPO, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr/l-ofspo>
15. L'OFSPPO et Swiss Olympic jettent les bases d'un sport respectueux des valeurs éthiques en Suisse - BASPO, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr/lofspo-et-swiss-olympic-jettent-les-bases-dun-sport-de-qualite-en-suisse>
16. Swiss Federal Council - International Testing Agency, consulté le avril 16, 2025, <https://ita.sport/partner/swiss-federal-council/>
17. Diversité culturelle et intégration - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/federations/prevention/pour-legalite-des-droits-et-lintegration/diversite-culturelle>
18. Questions et réponses sur la représentation équilibrée des sexes pour les clubs et les associations - BASPO, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr/questions-et-reponses-sur-la-representation-equilibree-des-sexes-pour-les-clubs-et-les-associations>
19. [Promotion des fédérations] Observatoire Sport et activité physique Suisse,

- consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportobs.ch/fr/indicateurs/sport-de-performance-et-delite/promotion-des-federations/>
20. Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/>
 21. Swiss Olympic - Wikipédia, consulté le avril 16, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Swiss_Olympic
 22. Strategie, Leitbild und Statuten - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/ueber-swiss-olympic/ueber-uns/strategie>
 23. Swiss Olympic Association - Wikipedia, consulté le avril 16, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Swiss_Olympic_Association
 24. Membres - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/membres>
 25. Système pour un « sport suisse respectueux - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/federations/valeurs-ethique/projekt-ethik-im-sport>
 26. Projet « Ethique dans le sport suisse - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/swiss-olympic-se-presente/ethik/Projekt-Ethik-im-Schweizer-Sport>
 27. Directives « Contributions versées aux membres de Swiss Olympic », consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:d81f5aba-163c-4865-9bf2-79370f79f347/Directives%20contributions.pdf>
 28. www.swissolympic.ch, consulté le avril 16, 2025, https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:eda960ef-727c-4a46-a7eb-84a7fd2add6f/Jahresrechnung_inkl.%20BDO_2023_FR.pdf
 29. Missions olympiques - Swiss Olympic Team, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques>
 30. Swiss Olympic - Promotion de la relève - Sport de performance, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swiss-sailing.ch/fr/elite/promotion-de-la-releve/swiss-olympic>
 31. Pour des indemnités équilibrées permettant de participer aux manifestations sportives d'envergure Rapport du Conseil fédéral en - admin.ch, consulté le avril 16, 2025, <https://www.news.admin.ch/newsd/message/attachments/91004.pdf>
 32. Questions fréquentes (FAQ) - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/faq>
 33. Statuts en matière d'éthique pour le sport suisse | SSI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportintegrity.ch/fr/ethique/droit/statuts-en-matiere-dethique>
 34. Club Conduct/ZCCC Constitution/Swiss Olympic - Website of Zurich crickets!, consulté le avril 16, 2025, <https://www.zurich-crickets.ch/club-conduct-zccc-constitution-swiss-olympic/>
 35. Statuts - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:c833768b-627b-4793-a7c3-6db89541b123/Statuts_comparaison%20compl%C3%A8te_proc%C3%A9dure%20de%20demande%20particuli%C3%A8re_210826.pdf
 36. Swiss Olympic Statutes on Ethics in Swiss Sport, consulté le avril 16, 2025,

- https://swissolympic.ch/dam/jcr:92380fe5-c731-4dd3-b92c-1f408936f569/rev.%20Ethik-Statut_2025_final_EN.pdf
37. Swiss Olympic Statuts en matière d'éthique pour le sport suisse, consulté le avril 16, 2025, https://swissgolf.ch/media/ethik-statut_2022_fr.pdf
 38. Territoire et environnement - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/federations/prevention/environnement>
 39. Projet Parc olympique suisse - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/federations/schweizer-olympia-park>
 40. Paris 2024 - Swiss Olympic Team, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympicteam.ch/fr/missions-olympiques/olympische-spiele/paris-2024>
 41. Un hommage à la Suisse, consulté le avril 16, 2025, <https://press.on-running.com/un-hommage-a-la-suisse>
 42. A Homage to Switzerland - On Pressroom: Press Releases, Media Resources and Brand Updates, consulté le avril 16, 2025, <https://press.on-running.com/a-homage-to-switzerland>
 43. Organes et commissions - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/swiss-olympic-se-presente/organes-commissions>
 44. Organes et commissions - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://handbuch.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/swiss-olympic-se-presente/organes-commissions?tagId=976aa646-dac6-4fac-801e-5138cbdeb9dc>
 45. Gültig ab 01. Juli 2024 - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:c1ef5ed2-34a9-4f88-a89e-bb218cbe9252/Statuten_Swiss_Olympic_2024_07_01_def_DE.pdf
 46. Lignes directrices, Statuts, stratégie - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/swiss-olympic-se-presente/lignes-directrices-statuts-strategie>
 47. Swiss Olympic Doping Statute | SSI, consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportintegrity.ch/en/anti-doping/laws/doping-statute>
 48. Documents - NETZLE.LEGAL, consulté le avril 16, 2025, <https://www.netzle.legal/en/HOME/Documents/>
 49. InfrontRingier to pave way for Swiss Olympic in run for Sion 2026 - Infront Sports, consulté le avril 16, 2025, <https://www.infront.sport/news/sports-marketing/infrontringier-to-pave-way-for-swiss-olympic-in-run-for-sion-2026>
 50. Report on feasibility study - Swiss Olympic Team, consulté le avril 16, 2025, https://www.swissolympicteam.ch/dam/jcr:b0ba33e8-7d45-4f65-813d-859e9dfc5b91/Switzerland203x_Feasibility%20Study_Oct%202023.pdf
 51. VAUD-O-RAMA – JEUX OLYMPIQUES PARIS 2024 - Projects - ECAL, consulté le avril 16, 2025, <https://ecal.ch/en/feed/projects/7810/vaud-o-rama-jeux-olympiques-paris-2024/>
 52. Swiss Olympic Team Collection: Design insights. | On Switzerland - On Running,

- consulté le avril 16, 2025, <https://www.on.com/en-ch/stories/inside-the-design-of-the-swiss-olympic-collection>
53. Introducing the Swiss Olympic Team Paris 2024 Collection - QISMAT MAGAZINE, consulté le avril 16, 2025, <https://qismat.ch/swiss-spirit-introducing-the-swiss-olympic-team-paris-2024-collection/>
54. Introducing the Swiss Olympic Team Collection Creating something t... - TikTok, consulté le avril 16, 2025, <https://www.tiktok.com/@onrunning/video/7374758091985866016>
55. Standard de la branche du Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://pfadi.swiss/en/association/standard-branche-swiss-olympic/>
56. 59,8 million for members of Swiss Olympic - Francs Jeux, consulté le avril 16, 2025, <https://francsjeux.com/en/communicates/598-million-for-Swiss-Olympic-members/>
57. Employeur favorable au sport de performance - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissolympic.ch/fr/a-propos-de-swiss-olympic/partenaires/employeurs-favorables-sport.html>
58. Advertising and communication in connection with olympic properties, consulté le avril 16, 2025, https://www.swissolympicteam.ch/dam/jcr:1308960b-3baf-4a21-9020-811e151ba1a2/SOA_REGEL-BROSCHUERE_03_2024_EN_def.pdf
59. Agreement between Switzerland and the International Olympic Committee, consulté le avril 16, 2025, <https://archive.icann.org/en/psc/annex6.pdf>
60. Swiss Olympic exige plus d'argent pour les sportifs d'élites - SWI swissinfo.ch, consulté le avril 16, 2025, <https://www.swissinfo.ch/fre/swiss-olympic-exige-plus-d-argent-pour-les-sportifs-d-%C3%A9lites/41667872>
61. Nous amenons notre élite au sommet | Aide Sportive Suisse - Schweizer Sporthilfe, consulté le avril 16, 2025, <https://sporthilfe.ch/fr/promotion-des-athletes/elite/>
62. www.sportobs.ch, consulté le avril 16, 2025, https://www.sportobs.ch/inhalte/Vereinsstudie_2023/Vereinsstudie_2022_FR_Web.pdf
63. Clubs sportifs en Suisse - BASPO, consulté le avril 16, 2025, <https://www.baspo.admin.ch/fr/clubs-sportifs-en-suisse>
64. Clubs sportifs en Suisse - Swiss Olympic, consulté le avril 16, 2025, https://swissolympic.ch/dam/jcr:e3ee6d57-3a46-4c7b-b701-be2dde653a1c/Sportvereine_Schweiz_2017_FR.pdf
65. Information aux clubs sportifs vaudois | État de Vaud, consulté le avril 16, 2025, <https://www.vd.ch/population/sport/sport-associatif-1/information-aux-clubs-sportifs-vaudois>
66. Sur des pieds sûrs - Conseils pour le financement solide d'un club ..., consulté le avril 16, 2025, <https://www.sportguide.ch/fr/sur-des-conseils-surs-pour-le-financement-solide-dun-club-de-sport/>
67. Fonds du Sport - sportvalais.ch, consulté le avril 16, 2025, <https://sport.vs.ch/fonds-du-sport>

68. Règlement d'attribution des subventions sportives – Ville de Bienne, consulté le avril 16, 2025, <https://www.biel-bienne.ch/fr/attribution-subventions-sportives.html/3473>
69. DECEMBRE 2024 24_LEG_217 PREAVIS DU CONSEIL D'ETAT AU GRAND CONSEIL sur l'initiative populaire « Pour une politique sportive - Canton de Vaud, consulté le avril 16, 2025, https://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/accueil/fichiers_pdf/EMPD-EMPL/EMPD_Initiative_-_Politique_sportive.pdf
70. Principes d'octroi de subventions dans le domaine sportif - Les Sports - Ville de Neuchâtel, consulté le avril 16, 2025, https://www.lessports.ch/fileadmin/Les_Sports/user_upload/Subventions_Principes_generaux.pdf
71. Garantir le financement de la carrière sportive et post-sportive des athlètes de haut niveau en Suisse - admin.ch, consulté le avril 16, 2025, <https://www.newsd.admin.ch/newsd/message/attachments/46151pdf>



Coach'eo

Application de gestion dédiée aux coachs sportifs, fusionnant la gestion d'activité et le développement de clientèle.

[En savoir plus](#) →



Collecty'form

Accompagne en QVT via activité physique et préparation mentale, avec formations, coaching et événements.

[En savoir plus](#) →



Connected cycle

Solution de géolocalisation innovantes adaptées aux vélos et aux usages industriels.

[En savoir plus](#) →



CYD

Société de conseil et de services spécialisée dans le Wellbeing Real Estate.

[En savoir plus](#) →



COOLROOL

Application de covoiturage pour clubs amateurs intégrant des enjeux de mobilité durable, de santé, et d'inclusion sociale.

[En savoir plus](#) →



Coureurs.

Redéfinit la pratique du running et l'aménagement urbain pour encourager un mode de vie actif et sain.

[En savoir plus](#) →

DANC.R

Danc.r

Digitalise la danse avec l'IA et les mouvements des pros pour inspirer un milliard de passionné-e-s.

[En savoir plus](#) →



Deeptimize

Modèle d'IA pour analyse vidéo en temps réel, évaluant la performance sportive et renforçant l'engagement des audiences.

[En savoir plus](#) →



DEFIT

Defit

Application mobile qui gamifie et récompense votre pratique sportive quotidienne.

[En savoir plus](#) →



DiagoApp

Application sport-santé avec programmes personnalisés basés sur des tests physiologiques pour suivre ses progrès.

[En savoir plus](#) →

drillight®

Drilllight

E-Cone : solution innovante pour optimiser performance sportive et santé, alliant entraînement physique et cognitif.

[En savoir plus](#) →



EducaSwim

Educaswim

Plateforme pour écoles de natation : facilite la gestion des séances, le suivi, la communication et motive les enfants.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Indonésie : Structures, Gouvernance et Modèles Économiques du CNO et des Clubs Sportifs

I. Résumé Exécutif

Ce rapport détaille l'organisation du sport en Indonésie, en mettant l'accent sur le Comité National Olympique (Komite Olimpiade Indonesia - KOI) et les clubs sportifs. Le système sportif indonésien est structuré autour de plusieurs acteurs clés, opérant dans le cadre de la Loi n° 11 de 2022 sur le Sport. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Kemenpora) est l'organe gouvernemental central chargé de la politique sportive nationale, de la supervision et du développement, y compris la mise en œuvre du Plan Directeur National du Sport (DBON).

Une caractéristique distinctive du paysage sportif indonésien est la séparation fonctionnelle entre le Comité National des Sports d'Indonésie (KONI) et le KOI. Le KONI se concentre sur le développement du sport et l'organisation de compétitions au niveau national, notamment les Jeux Nationaux (PON). Le KOI, en tant que Comité National Olympique reconnu par le CIO, est responsable de la participation de l'Indonésie aux événements sportifs internationaux (Jeux Olympiques, Jeux Asiatiques, Jeux d'Asie du Sud-Est) et de la promotion des valeurs olympiques. Cette séparation, bien que légalement établie en 2005, a connu des tensions historiques nécessitant une coordination continue.

Le KOI opère sous les statuts de la Charte Olympique et la loi indonésienne. Sa gouvernance comprend une Assemblée Générale, un Comité Exécutif, un Président et un Secrétaire Général. Il entretient des relations cruciales avec l'État indonésien (via Kemenpora), les fédérations sportives nationales (qui sont ses membres) et les instances sportives internationales (CIO, OCA, SEAGF). Son modèle économique repose vraisemblablement sur une combinaison de subventions publiques, de contributions du CIO/OCA et de parrainages privés.

Les clubs sportifs constituent la base du système sportif, avec des missions variées allant de la formation et la compétition de haut niveau au sport communautaire et de loisir. Leurs structures juridiques et de gouvernance sont diverses. Des lacunes de données significatives existent concernant le nombre exact de clubs et de licenciés. Les clubs interagissent étroitement avec les collectivités territoriales, qui ont un rôle mandaté par la loi dans le soutien au sport local (installations, financement). Leurs

modèles économiques sont variés, combinant potentiellement des financements publics locaux, des cotisations, du sponsoring et des revenus événementiels. La Loi n° 11 de 2022 vise à professionnaliser le secteur et à améliorer la viabilité économique, y compris au niveau des clubs.

En synthèse, le système sportif indonésien est un écosystème complexe, régi par une législation récente visant la modernisation, la bonne gouvernance et le développement économique. Il repose sur une interaction constante entre les niveaux gouvernemental, national (KONI), international (KOI) et local (clubs, collectivités territoriales).

II. Introduction : Le Paysage Sportif Indonésien

A. Aperçu du Système Sportif National

L'Indonésie possède un système sportif national structuré, conçu comme un effort planifié, systématique, intégré, hiérarchisé et durable pour développer le potentiel physique, spirituel, social et culturel de sa population par le biais du sport.¹ Ce système englobe une vaste gamme d'activités nécessitant une réglementation, une éducation, une formation, un encadrement, un développement, un contrôle et une évaluation.² Les objectifs fondamentaux de ce système national sont multiples : maintenir et améliorer la santé et la condition physique, la performance, l'intelligence et la qualité humaine ; inculquer des valeurs morales et une éthique noble, l'esprit sportif, la compétitivité et la discipline ; renforcer et favoriser l'unité nationale ; fortifier la résilience nationale ; et rehausser le prestige et la dignité de la nation.¹

Le rôle du gouvernement est central dans la formulation des politiques sportives et le développement du secteur, une orientation fortement influencée par le leadership national en place.³ L'État vise à garantir une répartition équitable des opportunités sportives, une amélioration de la qualité, ainsi qu'une pertinence et une efficacité durables face aux exigences changeantes du sport national et international.²

B. Rôle de la Loi n° 11 de 2022 sur le Sport

La pierre angulaire juridique du système sportif indonésien actuel est la Loi n° 11 de 2022 sur le Sport (Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2022 tentang Keolahragaan). Cette loi remplace la précédente Loi n° 3 de 2005 sur le système sportif national⁴ et constitue le principal fondement légal guidant la gestion et le développement du secteur sportif.⁶ Son adoption marque une volonté d'adapter le cadre légal aux dynamiques en constante évolution du monde sportif, y compris l'alignement avec les

règles internationales.⁸

La Loi n° 11 de 2022 met l'accent sur une gestion durable, des pratiques de bonne gouvernance ("Good Sports Governance") et l'équité dans les activités sportives en Indonésie.⁶ Elle intègre explicitement des principes fondamentaux tels que le nationalisme, la coopération mutuelle ("gotong-royong"), la justice, le bénéfice mutuel, la diversité ("kebhinnekaan"), la participation publique, la durabilité, l'accessibilité, l'équité, la démocratie, la responsabilité ("accountability"), la transparence et la sécurité juridique.⁶ De manière unique, elle inclut également le principe du dialogue délibératif ("musyawarah mufakat"), reflétant les valeurs du Pancasila, la philosophie fondatrice de l'État indonésien.⁶ Ces principes visent à instaurer une gouvernance robuste, bien que des défis subsistent dans leur mise en œuvre pratique.⁶

Au-delà de la gouvernance, la loi signale une orientation stratégique plus large. Elle met l'accent sur le développement des athlètes dès le plus jeune âge, le développement sportif dans toutes les régions, et vise non seulement l'atteinte de performances mais aussi la génération de profits, soulignant ainsi l'importance croissante de l'industrie du sport.⁵ Un aspect notable est l'amélioration du bien-être et de la sécurité sociale des athlètes, cherchant à faire de la carrière sportive une option professionnelle plus sûre et attrayante.⁵ Auparavant, le manque de perspectives post-carrière était une préoccupation majeure.⁵ La loi mandate également le gouvernement central et les gouvernements locaux pour fournir des services et des installations sportives, garantir l'égalité des chances sans discrimination, et diriger, guider et superviser l'organisation des sports.¹ Elle définit aussi les droits et devoirs des citoyens, des parents et de la communauté en matière de participation et de développement sportif.¹

L'adoption de cette loi peut être interprétée comme une réponse aux lacunes perçues de la législation précédente et une volonté de moderniser le secteur sportif indonésien. L'intégration explicite de principes de bonne gouvernance, l'accent mis sur le bien-être des athlètes et la reconnaissance du potentiel économique du sport suggèrent une approche plus holistique et professionnalisée. Cette démarche est probablement motivée par l'ambition d'améliorer les performances internationales, comme en témoigne le Plan Directeur National du Sport (DBON) ⁹, et la nécessité de clarifier les structures de gouvernance suite aux difficultés passées, telles que les différends entre KONI et KOI.¹⁰

III. Organismes Clés de Gouvernance et de Coordination

A. Ministère de la Jeunesse et des Sports (Kemenpora) : Mandat et Structure

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Kementerian Pemuda dan Olahraga - Kemenpora) est l'entité gouvernementale responsable de la supervision des affaires de la jeunesse et du sport en Indonésie.¹² Il est dirigé par un Ministre (actuellement Dito Ariotedjo, depuis avril 2023) et un Vice-Ministre.¹³ Ses coordonnées officielles et son site web sont publics.¹²

La structure organisationnelle du Kemenpora, définie par le Règlement Présidentiel (Perpres) n° 187 de 2024, reflète l'étendue de son mandat.¹³ Elle comprend des départements dédiés aux services à la jeunesse, à la culture sportive (incluant le sport éducatif, public et spécialisé), à l'amélioration des performances sportives (détection et formation des jeunes talents, soutien aux athlètes d'élite, infrastructures), au développement de l'industrie du sport (tourisme sportif, sport professionnel, promotion internationale), ainsi qu'une inspection générale et un conseil d'experts.¹³

Conformément aux devoirs assignés au Gouvernement Central par la Loi n° 11 de 2022, le Kemenpora est chargé d'établir et de mettre en œuvre la politique sportive nationale, ainsi que de coordonner, contrôler et évaluer son application.² Il joue un rôle actif dans le soutien direct au sport de haut niveau, par exemple en finançant les centres d'entraînement nationaux (Pelatnas) pour les disciplines prioritaires et en soutenant les équipes nationales.¹⁴ Le ministère interagit également avec les organisations sportives nationales, comme en témoigne son implication dans des événements tels que le congrès de la Fédération Indonésienne de Football (PSSI).¹⁵

Un instrument clé de la politique sportive nationale est le Plan Directeur National du Sport (Desain Besar Olahraga Nasional - DBON), établi par le Décret Présidentiel n° 86 de 2021.⁹ Le DBON souligne une approche à long terme du développement des athlètes, considéré comme un investissement national pour améliorer les ressources humaines et permettre au sport indonésien d'être compétitif sur la scène mondiale, y compris aux Jeux Olympiques et Paralympiques.⁹ Le Kemenpora est vraisemblablement l'acteur principal de la mise en œuvre de ce plan ambitieux. Le ministère assure également que la Loi n° 11 de 2022 accorde une attention accrue au bien-être des athlètes, visant à rendre la profession d'athlète plus attrayante et sécurisée.⁵

B. Comité National des Sports d'Indonésie (KONI) : Rôle, Responsabilités et Focus National

Le Comité National des Sports d'Indonésie (Komite Olahraga Nasional Indonesia - KONI) est l'organe directeur du sport national en Indonésie, fondé en 1946.⁴ Sa mission principale est le développement du sport au niveau national. Il est responsable de la gestion, de l'encadrement, du développement et de la coordination de l'ensemble des activités sportives de performance *à l'intérieur* des frontières indonésiennes.⁴

La fonction la plus emblématique du KONI est l'organisation de la Pekan Olahraga Nasional (PON), une compétition multisports majeure organisée tous les quatre ans, qui rassemble des athlètes de toutes les provinces d'Indonésie. C'est le plus grand événement sportif du pays, servant de plateforme principale pour la compétition domestique.⁴ La structure du KONI est décentralisée, avec des comités aux niveaux sous-régional, régional, provincial et national.¹⁷

Il est essentiel de distinguer le rôle du KONI de celui du KOI (Comité National Olympique). Cette séparation a été formalisée par la Loi n° 3 de 2005 et le Règlement Gouvernemental n° 17 de 2007.⁴ Le KONI se concentre exclusivement sur le développement et la compétition sportifs nationaux. Il chapeaute les fédérations sportives nationales pour les activités domestiques¹⁰ et joue un rôle dans la sélection et la préparation des athlètes qui pourront ensuite être intégrés aux délégations internationales gérées par le KOI.¹⁶

Historiquement, le KONI et le KOI formaient une seule entité. Leur séparation en 2005 visait à clarifier les rôles conformément aux standards internationaux, mais elle n'a pas été sans heurts. Un différend notable a éclaté concernant l'utilisation par le KONI du logo des anneaux olympiques, propriété du CIO et réservé au KOI en tant que CNO reconnu.¹⁰ Ce conflit a nécessité l'intervention du gouvernement indonésien, qui a menacé de retirer son financement au KONI¹¹, et la pression du CIO et de l'OCA, qui ont brandi la menace de sanctions pouvant aller jusqu'à la perte de l'organisation des Jeux Asiatiques de 2018.¹⁰ Finalement, le KONI a accepté de modifier son logo.¹¹ Cet épisode illustre la nécessité d'une coordination et d'une délimitation claires des responsabilités entre les deux entités. Le KONI a également un rôle dans la mise en place de mécanismes de résolution des litiges sportifs, comme la création du Conseil National d'Arbitrage Sportif d'Indonésie (BAORI).⁸

C. Tableau Comparatif : Rôles et Responsabilités KONI vs. KOI

Pour clarifier davantage les fonctions distinctes de ces deux organismes centraux, le tableau suivant résume leurs principales caractéristiques et responsabilités :

Caractéristique	KONI (Komite Olahraga Nasional Indonesia)	KOI (Komite Olimpiade Indonesia)
Nom Complet	Komite Olahraga Nasional Indonesia	Komite Olimpiade Indonesia
Acronyme	KONI	KOI
Année de Création/Séparation	Créé en 1946. Rôle redéfini en 2005.	Séparé de KONI en 2005. Reconnu par le CIO en 1952.
Base Légale	Loi 11/2022 (précédemment Loi 3/2005, PP 17/2007) ⁴	Loi 11/2022, Charte Olympique ⁴
Focus Principal	Développement du sport national, gestion et coordination au niveau national ⁴	Représentation internationale, participation aux jeux (Olympiques, Asiatiques, SEA) ⁴
Événements Clés Organisés/Participés	Pekan Olahraga Nasional (PON) ⁴	Jeux Olympiques, Jeux Asiatiques, Jeux d'Asie du Sud-Est, etc. ⁴
Relation avec Fédérations Nationales (FN)	Chapeaute les FN pour les activités nationales ¹⁰	Les FN sont membres du KOI pour la participation internationale ²³
Relation avec CIO/OCA	Aucune reconnaissance directe.	Seul CNO reconnu par le CIO ; Membre de l'OCA ⁴
Statut du Logo	A dû renoncer à l'utilisation des anneaux olympiques ¹¹	Autorisé à utiliser les anneaux olympiques ¹¹

Cette distinction formelle, bien que nécessaire pour la clarté et la conformité internationale, souligne l'importance d'une collaboration efficace entre KONI et KOI.

Le parcours d'un athlète indonésien, depuis les compétitions nationales gérées par KONI jusqu'à la représentation internationale sous l'égide du KOI, dépend de la fluidité de cette interface.¹⁶ Les tensions passées suggèrent que cette coordination peut nécessiter une supervision ou une médiation active de la part du Kemenpora pour assurer le bon fonctionnement global du système sportif.

IV. Le Comité National Olympique Indonésien (KOI)

A. Création, Reconnaissance et Mandat

Le Komite Olimpiade Indonesia (KOI) est le Comité National Olympique (CNO) de l'Indonésie, officiellement reconnu par le Comité International Olympique (CIO).¹⁷ Bien que ses origines remontent à 1947²⁴, sa reconnaissance formelle par le CIO date du 11 mars 1952.⁴

Une étape cruciale dans la définition de son rôle actuel fut sa séparation du KONI en 2005, consacrée par la Loi n° 3 de 2005 sur le Système Sportif National et le Règlement Gouvernemental n° 17 de 2007 sur l'organisation des semaines et championnats sportifs.⁴ La Cour Constitutionnelle indonésienne a confirmé la nature distincte des deux comités et leur réglementation sous des parties différentes de la loi sur le sport (UU SKN), rejetant l'idée que le KOI serait une entité temporaire ou établie par le KONI.²²

Le mandat principal du KOI, en tant que CNO, est d'organiser la participation de l'Indonésie aux événements sportifs multisports internationaux placés sous l'égide du CIO, du Conseil Olympique d'Asie (OCA) et de la Fédération des Jeux d'Asie du Sud-Est (SEAGF). Cela inclut les Jeux Olympiques, les Jeux Asiatiques, les Jeux d'Asie du Sud-Est et d'autres compétitions régionales ou continentales.⁴ Le KOI est également l'entité responsable de la soumission de candidatures de l'Indonésie pour l'accueil d'événements sportifs internationaux officiels et de leur organisation si la candidature est retenue.¹⁸

Le KOI opère sur la base juridique de la Charte Olympique et des lois et règlements en vigueur en Indonésie.²³ Ses coordonnées officielles, incluant adresse, téléphone, fax, email et site web (nocindonesia.id), sont disponibles publiquement.²⁷

B. Missions et Objectifs

Conformément à ses statuts, la mission fondamentale du KOI est de développer, promouvoir et protéger les principes et les nobles valeurs de l'Olympisme et du

Mouvement Olympique en Indonésie, en accord avec les dispositions de la Charte Olympique.²³

De cette mission découlent plusieurs objectifs opérationnels clés :

- Assurer la sélection, la préparation et l'envoi de délégations d'athlètes indonésiens ("Tim Indonesia") pour représenter le pays lors des principales compétitions multisports internationales.⁴
- Promouvoir le sport indonésien sur la scène internationale par une participation active aux jeux et par la candidature à l'organisation d'événements majeurs.¹⁸
- Garantir la conformité de ses actions et de celles de ses membres avec les règles et les chartes du CIO, de l'OCA et de la SEAGF.¹⁷
- Coordonner efficacement avec les Fédérations Nationales (FN) membres pour la sélection et la préparation optimale des athlètes en vue des échéances internationales.²³
- Entretenir et développer des relations constructives avec les instances sportives internationales (CIO, OCA, SEAGF, Fédérations Internationales - FI).²³
- Agir en tant que principal acteur et représentant du Mouvement Olympique sur le territoire indonésien.²³

C. Structure de Gouvernance

La structure de gouvernance du KOI s'articule autour de plusieurs organes et fonctions clés, définis par ses statuts²³ et observables dans sa pratique³⁰ :

- **L'Assemblée Générale (ou Session):** Organe décisionnel suprême du KOI. Elle est probablement composée des représentants de ses membres. Les statuts mentionnent des Sessions Ordinaires et Extraordinaires (EOS).²³
- **Le Comité Exécutif:** Chargé de la gestion et de l'administration courante du KOI entre les Assemblées Générales. Des membres du Comité Exécutif sont mentionnés dans les communications.³⁰
- **Le Président:** Dirigeant du KOI, il représente l'organisation au niveau national et international. Le président actuel est M. Raja Sapta Oktohari.²⁴ Son profil inclut des fonctions antérieures comme Président de la Fédération Indonésienne de Cyclisme, Vice-Président de la Confédération Asiatique de Cyclisme, et PDG de plusieurs entreprises.²⁹
- **Le Secrétaire Général:** Principal responsable administratif du KOI. Le poste est actuellement occupé par M. Wijaya Mithuna Noeradi.²⁴

Les membres du KOI sont catégorisés dans les statuts comme Membres Ordinaires

(OM - vraisemblablement les Fédérations Nationales des sports olympiques), Membres Extraordinaires (EOM) et Membres Spéciaux (SM).²³ Le processus de prise de décision implique probablement des propositions soumises au Comité Exécutif pour examen et des décisions majeures ou ratifications relevant de l'Assemblée Générale, le tout conformément aux statuts et potentiellement aux lois indonésiennes. Un Code d'Éthique régit également la conduite des officiels du KOI et des membres des délégations indonésiennes lors des événements multisports.³¹

D. Tableau : Aperçu de la Structure de Gouvernance du KOI

Le tableau suivant offre une vue synthétique de la structure de gouvernance du KOI :

Organe / Position	Composition / Titulaire Actuel	Responsabilités / Fonctions Clés
Assemblée Générale	Représentants des Membres (OM, EOM, SM) ²³	Autorité suprême, décisions stratégiques majeures, élections.
Comité Exécutif	Membres élus/nommés ³⁰	Gestion et administration entre les Assemblées Générales, mise en œuvre des décisions.
Président	M. Raja Sapta Oktohari ²⁴	Leadership, représentation nationale et internationale, supervision générale.
Secrétaire Général	M. Wijaya Mithuna Noeradi ²⁴	Direction administrative, gestion quotidienne, liaison avec les membres et les instances externes.

E. Relations avec les Parties Prenantes

Le KOI évolue dans un environnement complexe, nécessitant la gestion de relations avec diverses parties prenantes :

- **Relation avec l'État Indonésien (Gouvernement, Kemenpora):** Le KOI opère

dans le cadre légal indonésien, notamment la Loi n° 11 de 2022.⁶ Il est reconnu par le gouvernement comme le CNO officiel, ce qui est implicite dans le processus légal de séparation d'avec le KONI et l'implication gouvernementale dans la résolution des différends passés.⁴ Des interactions régulières avec le Kemenpora sont probables pour la coordination des politiques (ex: DBON⁹), le financement potentiel, et le soutien à l'organisation d'événements internationaux. Le Ministre de la Jeunesse et des Sports est d'ailleurs explicitement mentionné comme une partie prenante pertinente dans les statuts du KOI.²³ L'importance du soutien gouvernemental a été démontrée lors de la résolution du conflit sur le logo avec le KONI, où la pression gouvernementale (menace sur le financement) a été un facteur décisif.¹¹

- **Relation avec les Fédérations Nationales (FN):** Les FN, qui régissent les sports spécifiques au niveau national (comme la PASI pour l'athlétisme²⁶), sont des membres essentiels du KOI, typiquement en tant que Membres Ordinaires.²³ Elles sont également membres du KONI pour les aspects nationaux.²⁶ Le KOI dépend des FN pour identifier, sélectionner et préparer les athlètes qui composeront les délégations indonésiennes pour les compétitions internationales.¹⁶ Cette double affiliation des FN (à KONI et à KOI) rend une coordination étroite indispensable pour assurer une transition fluide des athlètes du niveau national à international.
- **Relation avec les Instances Internationales (CIO, OCA, SEAGF):** Le KOI est la seule entité reconnue par le CIO en Indonésie¹⁷ et est strictement lié par la Charte Olympique.¹⁷ Il est membre actif du Conseil Olympique d'Asie (OCA) et de la Fédération des Jeux d'Asie du Sud-Est (SEAGF).⁴ Sa participation aux événements organisés par ces instances (Jeux Olympiques, Jeux Asiatiques, Jeux d'Asie du Sud-Est, etc.) constitue son cœur de métier.⁴ Le KOI est soumis aux directives et potentiellement aux sanctions de ces organismes internationaux, comme l'ont illustré les avertissements reçus lors du différend sur le logo.¹⁰

Cette position d'interface oblige le KOI à naviguer prudemment entre les exigences nationales (lois, politiques gouvernementales, attentes des FN) et les impératifs internationaux (Charte Olympique, règlements du CIO/OCA).

F. Modèle Économique et Sources de Financement

Les informations disponibles publiquement ne détaillent pas précisément le modèle économique et les sources de financement du KOI. Cependant, en se basant sur le fonctionnement typique des CNO et les éléments contextuels disponibles, plusieurs sources de revenus probables peuvent être identifiées :

- **Subventions Gouvernementales:** Un financement public provenant du budget de l'État, probablement canalisé via le Kemenpora, est très vraisemblable. Le rôle du gouvernement dans le soutien au sport de haut niveau ¹⁴ et les obligations de l'État définies par la Loi n° 11 de 2022 en matière de services et de facilités sportives ¹ rendent cette source de financement quasi certaine.
- **Contributions du CIO et de l'OCA:** Les CNO reçoivent généralement des fonds du CIO, notamment via les programmes de la Solidarité Olympique, ainsi que des contributions des associations continentales comme l'OCA, pour soutenir leurs opérations et le développement des athlètes.
- **Parrainages et Partenariats Commerciaux:** Le KOI recherche activement des partenariats avec le secteur privé pour financer les activités de "Tim Indonesia". Des exemples récents incluent des collaborations avec Bank Mandiri et le constructeur automobile BAIC pour soutenir les équipes indonésiennes lors d'événements comme les Jeux Asiatiques d'Hiver 2025.³⁰
- **Revenus Marketing:** Des revenus pourraient également provenir de licences d'exploitation de la marque "Tim Indonesia", de la vente de produits dérivés, ou potentiellement de droits de diffusion liés à la participation des équipes nationales aux jeux.

L'absence de données financières détaillées empêche une analyse chiffrée précise. La viabilité économique du KOI semble donc reposer sur une combinaison de soutien public essentiel et de sa capacité à générer des revenus commerciaux via des partenariats stratégiques. Cette dépendance multiple souligne l'importance de maintenir de bonnes relations avec le gouvernement tout en développant une stratégie marketing et de sponsoring efficace.

V. Les Clubs Sportifs en Indonésie

A. Missions et Objectifs Typiques

Les clubs sportifs constituent la base fondamentale de la pyramide sportive en Indonésie. Leurs missions et objectifs sont variés, reflétant souvent les différentes catégories de sport définies par la Loi n° 11 de 2022 ¹:

- **Performance et Compétition:** De nombreux clubs se consacrent au "Sport de Performance", visant à former et développer des athlètes ("olahragawan") de manière planifiée, systématique et durable.¹ Leur objectif est d'atteindre des résultats en compétition, en commençant par le niveau local et régional, et potentiellement en alimentant les filières nationales gérées par le KONI et les Fédérations Nationales. Ces clubs jouent un rôle clé dans la détection et la

formation des talents dès le plus jeune âge, en ligne avec les ambitions du Plan Directeur National du Sport (DBON).⁹

- **Sport Communautaire et Loisir:** D'autres clubs s'inscrivent dans le cadre du "Sport Communautaire", pratiqué par les citoyens sur la base de leurs passe-temps et capacités, en accord avec les conditions et les valeurs culturelles locales.¹ L'objectif principal est alors la santé, la condition physique, le plaisir et la socialisation, plutôt que la performance pure.
- **Éducation et Formation:** Indépendamment de leur orientation (performance ou loisir), la plupart des clubs ont également une mission éducative. Ils visent à enseigner les compétences techniques spécifiques à leur discipline, mais aussi à inculquer des valeurs importantes comme l'esprit sportif, la discipline, le respect des règles, et des valeurs morales et éthiques nobles, conformément aux objectifs généraux du système sportif national.¹

B. Gouvernance Commune et Structures Juridiques

La structure juridique et le mode de gouvernance des clubs sportifs en Indonésie présentent probablement une grande diversité, bien que les données spécifiques fassent défaut dans les sources consultées. On peut s'attendre à trouver :

- Des groupes communautaires informels, gérés de manière très simple par des bénévoles.
- Des associations enregistrées ou des fondations (Yayasan), structures courantes pour les organisations à but non lucratif en Indonésie.
- Des sections sportives au sein d'établissements scolaires ou universitaires.
- Des clubs professionnels, en particulier dans les sports populaires comme le football, qui peuvent être structurés comme des sociétés à responsabilité limitée (Perseroan Terbatas - PT) pour permettre des activités commerciales.

La gouvernance interne varie en conséquence, allant de comités de gestion bénévoles et informels à des conseils d'administration plus structurés pour les entités plus grandes ou professionnelles. Idéalement, les principes de bonne gouvernance promus par la Loi n° 11 de 2022 (transparence, responsabilité ⁶) devraient s'appliquer à tous les niveaux, mais leur mise en œuvre effective au niveau des clubs peut être hétérogène et difficile à vérifier sans audits spécifiques.

C. Aperçu du Paysage des Clubs (Nombre, Membres)

Il est crucial de souligner une lacune majeure dans les données disponibles : les sources consultées ne fournissent aucune information quantitative sur le

nombre total de clubs sportifs en Indonésie, ni sur le nombre agrégé de membres licenciés ou participants. L'obtention de telles statistiques nécessiterait des enquêtes nationales dédiées ou l'accès à des bases de données potentiellement détenues par le Kemenpora, le KONI, ou les Fédérations Nationales individuelles, informations qui ne sont pas accessibles dans le cadre de cette analyse.

Néanmoins, on peut raisonnablement inférer l'existence d'un nombre potentiellement très important de clubs. Plusieurs facteurs soutiennent cette hypothèse : la taille de la population indonésienne (quatrième pays le plus peuplé au monde ¹⁰), la promotion active du sport par le gouvernement comme outil de développement national et de santé publique ¹, et l'existence d'une structure administrative sportive décentralisée via le KONI jusqu'aux niveaux régionaux et locaux.¹⁷

D. Formes d'Adhésion et Titres de Participation

En l'absence de données spécifiques, les formes d'adhésion et de participation au sein des clubs sportifs indonésiens sont probablement diverses, adaptées à la mission et au modèle économique de chaque club :

- **Licence Fédérale:** Pour les athlètes engagés dans le "Sport de Performance" et participant à des compétitions officielles, une licence formelle délivrée par la Fédération Nationale concernée (et potentiellement enregistrée auprès du KONI) est probablement requise.
- **Adhésion/Abonnement au Club:** De nombreux clubs fonctionnent sur la base de cotisations régulières (mensuelles, annuelles) payées par leurs membres, leur donnant accès aux installations, aux entraînements et aux activités du club.
- **Participation à la Séance (Pay-per-play):** Certains clubs, notamment ceux orientés vers le loisir ou offrant des cours spécifiques, peuvent proposer un accès payant à la séance ou à l'activité.
- **Bénévolat:** La participation bénévole est probablement essentielle au fonctionnement de nombreux clubs, en particulier au niveau communautaire, pour l'encadrement, l'administration ou l'organisation d'événements.

Le type de titre de participation dépendra largement de la nature du club (compétitif vs. récréatif) et de ses sources de revenus.

E. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec plusieurs acteurs clés de leur environnement :

- **Interaction avec les Autorités Gouvernementales Locales (Collectivités**

Territoriales): La Loi n° 11 de 2022 attribue explicitement des devoirs et des autorités aux Gouvernements Locaux (Gouvernements Régionaux - Provinsi, Kabupaten/Kota) dans la mise en œuvre de la politique sportive.² Ils sont tenus de fournir des services et des facilités sportives, et de coordonner, contrôler et évaluer la mise en œuvre de la politique sportive dans leur juridiction.¹ Par conséquent, les clubs sportifs interagissent nécessairement avec les départements des sports des gouvernements locaux pour négocier l'accès aux infrastructures publiques (terrains, gymnases, piscines), obtenir des autorisations pour organiser des événements, et potentiellement solliciter des subventions ou des aides financières locales. Le succès et la pérennité de nombreux clubs dépendent fortement de la qualité de cette relation et du soutien effectif apporté par les autorités locales. L'accès aux installations est d'ailleurs identifié comme un facteur clé.³

- **Relation avec l'État et les Politiques Nationales:** Les clubs opèrent dans le cadre défini par la législation nationale (Loi 11/2022).⁶ Les clubs orientés vers la performance sont des maillons essentiels de la chaîne de développement des talents envisagée par les stratégies nationales comme le DBON⁹ et bénéficient indirectement des politiques du Kemenpora visant l'amélioration des performances sportives.¹³ Les clubs communautaires contribuent aux objectifs gouvernementaux de santé publique et de cohésion sociale.¹ Ils peuvent recevoir un soutien indirect via des programmes nationaux mis en œuvre par le Kemenpora ou le KONI et ses branches régionales/locales, ou par les Fédérations Nationales.

F. Modèles Économiques et Mécanismes de Financement

Les modèles économiques des clubs sportifs en Indonésie sont probablement très diversifiés et souvent fragiles, en particulier pour les clubs non professionnels ou communautaires. Les sources de financement potentielles incluent une combinaison des éléments suivants :

- **Financements Publics:** Des subventions ou aides peuvent provenir des Gouvernements Locaux, conformément à leurs obligations légales.¹ Un financement du Gouvernement Central via le Kemenpora ou le KONI/FN est également possible, ciblant potentiellement des programmes spécifiques, des sports prioritaires ou des clubs de haut niveau.
- **Sponsoring et Parrainage:** Les entreprises locales peuvent sponsoriser des clubs de leur communauté. Les clubs professionnels ou ceux évoluant à un niveau national élevé peuvent attirer des parrainages d'entreprises plus

importantes.

- **Cotisations des Membres:** Les frais d'adhésion et les abonnements constituent souvent une source de revenus régulière et fondamentale pour couvrir les frais de fonctionnement.
- **Revenus d'Événements:** L'organisation de tournois, de compétitions ou d'autres événements peut générer des revenus via les frais d'inscription, la billetterie (pour les sports avec spectateurs), la vente de nourriture, de boissons ou de marchandises.
- **Dons et Collectes de Fonds:** Les clubs à but non lucratif ou communautaires peuvent recourir aux dons de particuliers ou d'entreprises, ainsi qu'à des campagnes de collecte de fonds pour financer des projets spécifiques.
- **Location d'Installations:** Les clubs qui possèdent ou gèrent leurs propres installations sportives peuvent générer des revenus en les louant à d'autres utilisateurs.

L'accent mis par la Loi n° 11 de 2022 sur le développement de l'"Industrie du Sport" ⁵, qui a un potentiel économique estimé significatif (un chiffre de 43 trillions de Rupies par an pour les besoins sportifs a été mentionné ⁵), pourrait encourager l'émergence de modèles économiques plus professionnels et commercialement viables au niveau des clubs. Cependant, de nombreux défis subsistent probablement, notamment en matière d'accès aux financements stables et d'infrastructures adéquates.³

G. Tableau : Sources de Financement Courantes des Clubs Sportifs

Ce tableau résume les sources de financement probables pour les clubs sportifs en Indonésie :

Source de Financement	Description / Bénéficiaire Typique	Importance Potentielle
Subventions Publiques (Locales/Nationales)	Via Gouv. Locaux / Kemenpora / KONI / FN. Pour programmes spécifiques, fonctionnement, infrastructures. ¹	Crucial pour l'accès aux installations publiques, soutien aux programmes de base. Variable selon les localités/politiques.
Sponsoring / Parrainage	Entreprises locales ou	Très variable. Peut être une

	nationales. Clubs de tous niveaux, mais plus significatif pour les clubs pro/élite.	source majeure pour certains, négligeable pour d'autres.
Cotisations / Abonnements Membres	Payés par les participants réguliers. Source de revenu de base pour de nombreux clubs.	Revenu stable mais souvent insuffisant pour couvrir tous les coûts, surtout pour les clubs ambitieux.
Revenus d'Événements	Frais d'inscription tournois, billetterie, ventes annexes. Clubs organisant des compétitions/événements.	Potentiellement significatif mais souvent irrégulier et dépendant du succès de l'événement.
Dons / Collectes de Fonds	Particuliers, entreprises, fondations. Surtout pour clubs communautaires / à but non lucratif.	Important pour les petits clubs ou projets spécifiques, mais généralement imprévisible.
Location d'Installations	Clubs propriétaires/gestionnaires d'infrastructures.	Source de revenu de niche, limitée aux clubs disposant d'actifs immobiliers.

Cette diversité de sources potentielles masque souvent une réalité économique difficile pour de nombreux clubs. Leur succès dépend fortement de la mise en œuvre effective des politiques de soutien au niveau local, comme le prévoit la Loi 11/2022, ainsi que de leur propre capacité à mobiliser des ressources privées et communautaires.

VI. Conclusion et Synthèse

L'organisation du sport en Indonésie se présente comme une structure à plusieurs niveaux, orchestrée par un cadre législatif modernisé. Au sommet, le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Kemenpora) définit la politique nationale, assure la supervision et met en œuvre des stratégies ambitieuses comme le Plan Directeur National du Sport (DBON). Juste en dessous, une distinction fonctionnelle claire est établie entre le KONI, axé sur le développement et la compétition au niveau national (via notamment les Jeux Nationaux PON), et le KOI, le Comité National Olympique reconnu par le CIO, chargé de la représentation internationale et de l'adhésion au

Mouvement Olympique. À la base de cette structure se trouve un vaste réseau de clubs sportifs aux missions et moyens variés, allant du loisir communautaire à la formation d'athlètes de haut niveau.

La Loi n° 11 de 2022 sur le Sport constitue l'épine dorsale de ce système. Elle ne se contente pas de définir les rôles et responsabilités, mais insuffle également des principes de bonne gouvernance (transparence, responsabilité), met un accent renouvelé sur le bien-être et la professionnalisation des athlètes, et reconnaît explicitement le potentiel économique du secteur sportif, encourageant le développement d'une véritable "industrie du sport". Cette loi mandate également un rôle actif des gouvernements locaux dans le soutien au sport sur leur territoire, soulignant l'importance de l'échelon décentralisé.

Le fonctionnement de cet écosystème repose sur des interdépendances critiques. Le KOI dépend du vivier d'athlètes formés au sein des clubs et révélés par le système national géré par le KONI et les Fédérations Nationales. Les clubs, pour leur part, dépendent souvent du soutien des collectivités locales (accès aux installations, subventions) et opèrent dans le cadre des politiques définies par le Kemenpora et mises en œuvre par le KONI et les FN. La séparation entre KONI et KOI, bien que clarifiant les rôles respectifs sur les scènes nationale et internationale, introduit également un besoin impératif de coordination pour assurer une transition fluide des athlètes et éviter les conflits de compétence, comme l'histoire récente l'a montré.

Des défis subsistent, notamment en ce qui concerne la documentation et la compréhension fine du secteur des clubs sportifs. Le manque de données quantitatives précises sur leur nombre, leur gouvernance interne et leur situation économique limite une évaluation complète de la base du système sportif. La viabilité économique de nombreux clubs reste probablement une préoccupation majeure, malgré les intentions affichées par la nouvelle loi.

En conclusion, le système sportif indonésien est en pleine mutation, animé par des ambitions nationales fortes, une refonte législative significative et l'interaction dynamique entre les acteurs gouvernementaux, les organismes sportifs nationaux et internationaux, et la multitude d'acteurs locaux. La réussite de cette transformation dépendra de la mise en œuvre effective des politiques, de la solidité de la gouvernance à tous les niveaux, et de la capacité à mobiliser les ressources nécessaires pour soutenir à la fois le sport de masse et l'excellence sportive.

Sources des citations

1. LAW OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NUMBER 11 OF 2022 ON SPORTS BY THE BLESSINGS OF ALMIGHTY GOD PRESIDENT OF THE REPUBLIC OF INDONESIA, consulté le avril 21, 2025, https://jdih.kemenpora.go.id/produk_hukum/download/676/uu-pepu-11-2022.pdf
2. Unofficial English Translation 1 THE ACT OF THE REPUBLIC OF INDONESIA NUMBER 11 OF 2022 CONCERNING SPORTS BY BLESSINGS ON AL, consulté le avril 21, 2025, <https://iado.id/h/wp-content/uploads/2022/08/Act-of-Sports-of-No.-11-of-2022.pdf>
3. Governmental Roles in Indonesian Sport Policy: From Past to Present - ResearchGate, consulté le avril 21, 2025, https://www.researchgate.net/publication/333970763_Governmental_Roles_in_Indonesian_Sport_Policy_From_Past_to_Present
4. National Sports Committee of Indonesia - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/National_Sports_Committee_of_Indonesia
5. Minister ensures 2022 Sports Law focuses more on athletes' welfare - ANTARA News, consulté le avril 21, 2025, <https://en.antaranews.com/news/264307/minister-ensures-2022-sports-law-focuses-more-on-athletes-welfare>
6. The Dynamics of Good Sport Governance in the Sports Law System in Indonesia - Atlantis Press, consulté le avril 21, 2025, <https://www.atlantispress.com/article/126008675.pdf>
7. PENSION GUARANTEE PROTECTION FOR ATHLETES BASED ON STATUTORY REGULATIONS IN INDONESIA - Universitas Negeri Surabaya, consulté le avril 21, 2025, <https://journal.unesa.ac.id/index.php/ijsl/article/download/35742/12345/117445>
8. the existence of arbitration institutions for performance sports athlete disputes (baori, baki, ndrc, consulté le avril 21, 2025, <https://ijospl.org/index.php/ijospl/article/download/156/112/359>
9. National Talent Management – Executive Office of the President - Kantor Staf Presiden, consulté le avril 21, 2025, <https://ksp.go.id/en/category/news/task-forces/national-talent-management>
10. Indonesia fails to solve Olympic ring row amid IOC ban talks | SBS News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sbs.com.au/news/article/indonesia-fails-to-solve-olympic-ring-row-amid-ioc-ban-talks/my7y2uq6r>
11. Indonesia resolve Olympic ring row, avoid IOC ban - Rediff.com, consulté le avril 21, 2025, <https://m.rediff.com/sports/report/indonesia-resolve-olympic-ring-row-avoid-ioc-ban/20150404.htm>
12. Ministry of Youth and Sports - Govdirectory, consulté le avril 21, 2025, <https://www.govdirectory.org/indonesia/Q11047190/>
13. Ministry of Youth and Sports (Indonesia) - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Youth_and_Sports_\(Indonesia\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Youth_and_Sports_(Indonesia))
14. Situs Resmi Kementerian Pemuda dan Olahraga, consulté le avril 21, 2025, <http://www.kemenpora.go.id/>

15. Sekretariat Kabinet Republik Indonesia | Minister of Youth and Sports Opens PSSI Congress, consulté le avril 21, 2025, <https://setkab.go.id/en/minister-of-youth-and-sports-opens-pssi-congress/>
16. The Position of the Indonesian National Sports Committee (INSC) and the Indonesiasn Olympic Committee (IOC) in Indonesia - LEGAL BRIEF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.legal.isha.or.id/index.php/legal/article/download/478/389/1723>
17. 3452 - TASxxx - Court of Arbitration for Sport, consulté le avril 21, 2025, <https://jurisprudence.tas-cas.org/Shared%20Documents/3452.pdf>
18. Indonesian Olympic Committee - Flags of the World, consulté le avril 21, 2025, <https://www.fotw.info/flags/id@oly.html>
19. Conciliatory Talks Between KONI, KOI Hit Dead End - Jakarta Globe, consulté le avril 21, 2025, <https://jakartaglobe.id/sports/conciliatory-talks-koni-koi-hit-dead-end/>
20. Indonesia settles Olympics logo row ahead of Asian Games - Yahoo News Singapore, consulté le avril 21, 2025, <https://sg.news.yahoo.com/indonesia-settles-olympics-logo-row-ahead-asian-games-102416801.html>
21. Indonesia Olympic Committee Will Avoid IOC Ban -- Top Story Replay - Infobae, consulté le avril 21, 2025, <https://www.infobae.com/aroundtherings/ioc/2021/07/12/indonesia-olympic-committee-will-avoid-ioc-ban-top-story-replay/>
22. The Authority of KOI and KONI is not Overlapping - MKRI.ID | MK, consulté le avril 21, 2025, <https://en.mkri.id/news/details/2015-03-11/MK: The Authority of KOI and KONI is not Overlapping>
23. THE STATUTES, consulté le avril 21, 2025, <https://nocindonesia.ap-south-1.linodeobjects.com/constitution/anggaran-dasar-komite-olimpiade-indonesia-en--1612770941.pdf>
24. Indonesian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Indonesian_Olympic_Committee
25. Komite Olimpiade Indonesia: Official Website NOC Indonesia, consulté le avril 21, 2025, <https://nocindonesia.or.id/>
26. Indonesian Athletics Association - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Indonesian_Athletics_Association
27. Indonésie - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/cio/indonesie>
28. Indonesia - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/indonesia>
29. Komite Olimpiade Indonesia: ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/komite-olimpiade-indonesia/16382>
30. Komite Olimpiade Indonesia, consulté le avril 21, 2025, <https://nocindonesia.id/>
31. CODE OF ETHICS, consulté le avril 21, 2025, <https://nocindonesia.ap-south-1.linodeobjects.com/constitution/kode-etik-komite-olimpiade-indonesia-en--1612771167.pdf>



ELDA
e LiDAR Drone Analytics

Elda Technology

Plateforme de traitement automatisé de données LiDAR pour limiter l'impact environnemental en montagne.

[En savoir plus](#) →

engo

ENGO Eyewear

Lunettes de réalité augmentée améliorant les entraînements et la gestion de l'effort en compétition.

[En savoir plus](#) →



Enjeux Sports

Application mobile pour entraîneur, qui permet de prendre soin de la santé physique et mental des sportifs.

[En savoir plus](#) →



eShot Labs

Plateforme end-to-end de monétisation et d'engagement / loyalty pour les IP owners.

[En savoir plus](#) →

Evenizer

Evenizer

Solution SaaS all-in-one pour piloter la gestion des hospitalités et des relations publiques.

[En savoir plus](#) →

**EVENT
FACTORY**

Event Factory

Faciliter l'essor de la fan + player experience grâce à 2 SaaS dédiés et pensés pour les clubs, ligues et fédérations.

[En savoir plus](#) →



Exo Sport

Site qui récompense les gens qui font du sport au quotidien dans des salles en France avec des marques partenaires.

[En savoir plus](#) →



Expected Agency

Blockchain pour transformer les fans en ambassadeurs via des activations marketing uniques et immersives.

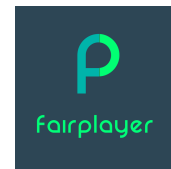
[En savoir plus](#) →



Extraterrien

Podcast de sport #1 en France, chaque semaine une interview d'athlète en audio et en vidéo.

[En savoir plus](#) →



Fairplayer

Solution digitale pour clubs pro : nouveaux revenus immédiats et fidélisation des supporters.

[En savoir plus](#) →



Fairvision

Solutions d'analyse vidéo par IA et des équipements autonomes pour la captation et la gestion vidéo dans le sport.

[En savoir plus](#) →



Fanprime

Programme de fidélité gamifié pour les marques, basé sur la blockchain.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Argentine : Analyse du Comité Olympique Argentin et des Clubs Sportifs

I. Résumé Exécutif

Le paysage sportif argentin se caractérise par une structure duale : un système axé sur le sport de haut niveau, incarné par le partenariat entre le Comité Olympique Argentin (COA) et l'État via l'Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD), et un vaste réseau de clubs sportifs ("clubes deportivos") ancrés dans le tissu social et communautaire. L'ENARD, entité mixte public-privé unique, a vu son modèle de financement évoluer d'une taxe dédiée à une allocation budgétaire étatique, soulevant des questions sur son autonomie financière future. Le COA, tout en co-gérant l'ENARD, maintient ses propres sources de revenus pour remplir ses missions étendues. Les clubs sportifs, majoritairement constitués en associations civiles à but non lucratif, jouent un rôle social fondamental reconnu par les pouvoirs publics à travers divers programmes de soutien. Cependant, ce modèle traditionnel est actuellement confronté au débat sur l'introduction des Sociétés Anonymes Sportives (SAD), particulièrement dans le football professionnel, cristallisant une tension entre les valeurs sociales historiques et les pressions de la commercialisation. Le financement des clubs repose sur un mélange de cotisations, de subventions publiques multi-niveaux et, pour les plus grands, de revenus commerciaux croissants. L'ensemble du système navigue entre la promotion de l'excellence sportive, la préservation du rôle social des clubs et les défis de la gouvernance et de la viabilité économique.

II. Aperçu du Cadre de Gouvernance National du Sport en Argentine

A. Le Rôle de l'État : Secretaría de Deportes (SDN)

L'organe gouvernemental principal chargé de la politique sportive en Argentine est la Secretaría de Deportes (SDN), actuellement positionnée au sein de la structure gouvernementale sous la Vicejefatura de Gabinete del Interior.¹ Sa mission est de promouvoir le sport national sur l'ensemble du territoire, en véhiculant des valeurs telles que le respect, l'amitié et l'excellence.² Les objectifs affichés incluent l'augmentation de la représentation argentine sur la scène sportive internationale et la protection de l'intégrité et du fair-play dans le sport argentin.² La SDN gère également des infrastructures sportives nationales clés, comme le Centro Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (CeNARD).² En tant que bras direct du gouvernement

pour le sport, la SDN joue un rôle essentiel dans la définition des politiques, la promotion et potentiellement la régulation du secteur. Sa position au sein de l'appareil d'État ¹ et sa direction (assurée par un Subsecretario, avec différentes personnalités mentionnées comme ayant occupé des postes liés, telles que Julio Garro ⁵, Diógenes de Urquiza Anchorena ² ou Daniel Scioli en tant que représentant SDN à la présidence de l'ENARD ³) témoignent de son importance politique. La SDN est un partenaire clé et co-administrateur de l'ENARD.¹

B. L'Organisme National de Sport de Haut Niveau (Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo - ENARD)

Créé par la loi 26.573 ⁷ et opérationnel depuis août 2010 ³, l'ENARD constitue une structure singulière dans le paysage sportif argentin. Il s'agit d'un organisme de composition mixte (organismo mixto público-privado) ¹, fondé et co-administré par la Secretaría de Deporte de la Nación (SDN) et le Comité Olímpico Argentino (COA).¹

Sa mission principale est de gérer les ressources économiques et infrastructurelles nécessaires au développement du sport de haut niveau et à la représentation internationale de l'Argentine.³ Pour ce faire, l'ENARD remplit plusieurs fonctions clés : il octroie des bourses (becas) aux athlètes, entraîneurs et techniciens ; assure leur couverture médicale ; soutient le développement et l'amélioration des infrastructures sportives (par exemple, au CeNARD ou via la création de centres à Córdoba, Santa Fe, Paraná ³) ; finance la participation aux compétitions internationales ; prend en charge les coûts liés aux contrôles antidopage conformément à la loi 27.434 ⁷ ; soutient spécifiquement les athlètes paralympiques ; et finance des projets et actions spécifiques via des unités exécutrices.³ L'objectif global est de fournir aux athlètes les ressources nécessaires pour leur entraînement et leur développement.⁵

La gouvernance de l'ENARD est conçue pour refléter sa nature mixte, avec une direction partagée et une représentation égale (codirigido igualitariamente, representación igualitaria) entre la SDN et le COA.¹ Le Directoire Exécutif (Directorio Ejecutivo) est l'organe principal, composé de huit membres : quatre représentants de la SDN et quatre du COA, garantissant ainsi la parité dans la prise de décision.⁶ Ce directoire inclut obligatoirement des représentants des athlètes (par exemple, Pedro Ibarra pour la SDN et Valentina Kogan pour le COA sont mentionnés dans la composition récente ⁶, succédant à d'autres comme Magdalena Aicega et Gabriel Curuchet ⁹). La présidence du directoire est alternée entre les représentants des deux entités fondatrices ; Gerardo Werthein (COA) a exercé cette fonction ⁹, tandis

que Daniel Scioli (SDN) est le président actuel.³ D'autres organes, comme la Commission de Surveillance (Comisión Fiscalizadora) et le Tribunal Disciplinaire (Tribunal Disciplinario), maintiennent également cette représentation équilibrée.⁶ La structure opérationnelle est dirigée par un Directeur Général.⁶

Le modèle de financement de l'ENARD a connu une transformation majeure. Initialement, entre 2010 et 2017, ses ressources provenaient d'une taxe spécifique de 1% appliquée sur les factures de téléphonie mobile des clients.³ Ce système assurait un financement dédié et substantiel, atteignant par exemple 321 millions de pesos (environ 37,7 millions USD au taux officiel de l'époque) en 2014.³ Cependant, la loi 27.430, adoptée fin 2017 sous la présidence Macri, a abrogé cet article.⁷ Depuis 2018, l'ENARD est financé par une allocation annuelle inscrite dans le budget général de l'État, dont le montant est déterminé par le Pouvoir Exécutif National.⁷ En 2021, les ressources totales reçues se sont élevées à 1,37 milliard de pesos.⁸ Des discussions budgétaires pour 2023 ont été mentionnées⁵, et une augmentation de 50% par rapport au budget 2023 prorogé a été rapportée pour 2024.¹¹

Les bourses (becas) constituent une part essentielle de l'action de l'ENARD. Elles sont structurées en différents niveaux basés sur les performances sportives : Olympique/Paralympique, Panaméricain/Parapanaméricain, Sudaméricain/Parasudaméricain, et Jeunes Talents.³ Les montants mensuels varient considérablement, allant par exemple de 689 907 ARS pour le niveau "Excellence Olympique" à 137 981 ARS pour les "Jeunes Talents" (chiffres récents mentionnés⁵). Le nombre total de bénéficiaires (athlètes et entraîneurs) a fluctué au fil des ans, atteignant des sommets en 2011, 2013 et 2014, mais connaissant une baisse récente pour s'établir à environ 1 189 en juillet 2024, soit près de 200 de moins qu'en 2023.¹¹ Le budget alloué aux bourses a également varié en termes réels (ajusté à l'inflation), avec des pics notables avant les Jeux de Londres 2012 et Rio 2016.¹¹

L'ENARD représente ainsi une pièce maîtresse du système sportif d'élite argentin, fournissant un financement crucial. Sa structure unique institutionnalise la coopération entre l'État et le mouvement olympique, bien que sa dépendance actuelle vis-à-vis du budget de l'État puisse influencer les dynamiques de pouvoir internes et la prévisibilité du financement à long terme.

Tableau 1 : Revenus de l'ENARD (Exemples)

Année	Montant (ARS)	Montant (USD Équivalent - Taux Officiel de l'époque)	Source de Financement
2010	57 773 735	14 443 433	Taxe Téléphonie
2011	146 315 158	34 026 780	Taxe Téléphonie
2012	189 267 488	38 626 017	Taxe Téléphonie
2013	246 972 419	37 995 756	Taxe Téléphonie
2014	321 000 000	37 764 705	Taxe Téléphonie
2021	1 372 500 000	Non disponible dans les extraits	Budget National

Sources : ³ pour 2010-2014⁸ pour 2021

C. Interrelation des Principaux Organes Nationaux (État-COA-ENARD)

La relation entre la Secretaría de Deportes (SDN), le Comité Olímpique Argentin (COA) et l'ENARD est intrinsèquement liée par la structure même de l'ENARD. Ce dernier incarne un partenariat formel où la SDN et le COA sont non seulement membres fondateurs mais aussi co-administrateurs, partageant la gouvernance de manière paritaire.¹ Cette collaboration se manifeste par des réunions régulières entre les dirigeants de ces trois entités ¹³ et par des initiatives conjointes, telles que le soutien coordonné aux athlètes ¹⁶, la promotion d'événements (comme les actions liées aux Jeux de Paris 2024 ¹⁵) ou les réponses solidaires lors de crises (aide aux sinistrés de Bahía Blanca ¹⁴).

Cependant, le changement de mécanisme de financement de l'ENARD en 2018, passant d'une taxe affectée à une allocation budgétaire annuelle ⁷, modifie potentiellement l'équilibre des pouvoirs au sein de ce partenariat. Alors que la taxe sur la téléphonie mobile conférait à l'ENARD (et donc au tandem COA-SDN) une

certaine autonomie financière vis-à-vis des cycles budgétaires annuels de l'État ³, la dépendance actuelle envers le budget national rend ses ressources plus vulnérables aux politiques fiscales générales et aux priorités politiques du moment.⁷ Cette situation pourrait accroître l'influence de l'État (représenté par la SDN) dans les décisions stratégiques concernant l'allocation des ressources, même au sein de la structure de gouvernance formellement paritaire.⁶ Le contrôle des sources de financement se traduit souvent par une influence accrue, et cette dépendance budgétaire pourrait affecter la stabilité de la planification à long terme pour le sport de haut niveau.⁵

III. Le Comité Olympique Argentin (Comité Olímpico Argentino - COA)

A. Mission, Vision et Objectifs Stratégiques

Le Comité Olímpico Argentino (COA), créé le 31 décembre 1923 ¹⁷, est l'institution chargée d'incarner et de promouvoir le Mouvement Olympique en Argentine. Sa mission fondamentale est d'appliquer les principes de la Charte Olympique dans le pays ¹⁸ et de favoriser les idéaux olympiques.¹⁸ Une fonction essentielle est la coordination avec les Fédérations Sportives Nationales pour la participation aux Jeux Olympiques, Panaméricains et Sudaméricains.¹⁸ Le COA décide de la composition des délégations argentines pour ces événements multisports, sur proposition des fédérations, et gère leur participation (inscription, logistique, etc.).¹⁸

Son plan stratégique "Horizon 2032" ²⁰ détaille des objectifs plus larges, incluant :

- Le développement permanent du sport de haut niveau ainsi que du "sport pour tous" (deporte para todos).¹⁸
- Le renforcement de sa propre identité institutionnelle et de celle des fédérations affiliées, en assurant une bonne gouvernance, la transparence et l'égalité des genres.²⁰
- La collaboration avec les autorités publiques à tous les niveaux (national, provincial, municipal).¹⁸
- L'intégration du sport avec la culture, l'art, l'éducation et l'environnement, notamment via des initiatives de durabilité.⁴
- La promotion de l'éducation olympique, y compris dans les programmes scolaires.¹⁸
- L'opposition ferme à toute forme de discrimination et de violence dans le sport.¹⁸
- La lutte active contre le dopage, en accord avec le Code Mondial Antidopage.¹⁸
- La promotion de l'organisation de compétitions du cycle olympique en

Argentine.¹⁸

- La formation de dirigeants sportifs via des cours et séminaires.¹⁸
- Le soutien à la représentation et au bien-être des athlètes.²⁰

Le COA adopte les valeurs olympiques fondamentales (Excellence, Respect, Amitié) et y ajoute ses propres valeurs institutionnelles : Leadership, Professionnalisme, Qualité, Durabilité et Égalité des Genres.²⁰

B. Gouvernance et Structure Organisationnelle

Le COA est une association civile²⁵, dont le siège est situé à Buenos Aires.²⁶ Sa gouvernance repose sur plusieurs organes clés. La Mesa Directiva (Bureau Exécutif) est mentionnée comme un organe central de gouvernance aux côtés du Président (actuellement Mario Moccia¹⁴), impliquée dans l'approbation des projets et budgets.²⁰ Elle comprend également des Vice-présidents (comme Alicia Masoni de Morea¹⁴), un Secrétaire Général (Víctor Sergio Groupierre⁶) et un Trésorier (Carlos Ferrea¹⁴). Le Consejo Ejecutivo (Conseil Exécutif) participe à la planification stratégique via les commissions, approuve l'allocation des ressources et reçoit le rapport annuel.²⁰ Plusieurs membres du Conseil Exécutif siègent également au Directoire de l'ENARD (Moccia, Masoni de Morea, Groupierre, Kogan⁶), assurant un lien structurel fort.

Une caractéristique notable de la structure du COA est son réseau étendu de Commissions spécialisées, chacune dotée d'un mandat précis défini dans le plan stratégique.²⁰ Ces commissions couvrent des domaines variés : Technique-Sportive, Juridique/Statuts, Femme dans le Sport, Culture/Héritage Olympique, Éducation Sportive/Académie Olympique, Médicale/Scientifique, Athlètes, Sports d'Hiver, Durabilité, Planification Stratégique, Sport et Société Active, Sports Urbains, et une Unité d'Intégrité et de Conformité. Cette structure complexe témoigne d'une approche globale de la gestion des responsabilités d'un CNO moderne, allant au-delà de la simple coordination pour les Jeux et intégrant des dimensions éducatives, culturelles, sociales (égalité des genres¹⁴), éthiques et environnementales.²¹ L'existence d'une unité dédiée à l'intégrité et à la conformité²⁰ souligne l'engagement envers les principes de bonne gouvernance promus par le CIO.²⁴

C. Relations avec les Parties Prenantes

Le COA interagit avec un large éventail de parties prenantes :

- **Gouvernement National (SDN, ENARD)** : La relation est institutionnalisée par le partenariat au sein de l'ENARD, impliquant une gouvernance et un financement

partagés pour le haut niveau.¹ Des réunions de coordination et des initiatives conjointes renforcent ce lien.¹³

- **Fédérations Sportives Nationales** : Le COA collabore étroitement avec ses fédérations affiliées (une longue liste est disponible ²⁸) pour la préparation et la participation aux Jeux multisports.¹⁸ Les fédérations proposent les athlètes pour les délégations ¹⁸, et le COA vise à renforcer leur propre gouvernance.²⁰ Des rencontres avec les dirigeants des fédérations sont organisées.⁵
- **Comité International Olympique (CIO) et Panam Sports** : En tant que CNO reconnu, le COA adhère à la Charte Olympique ¹⁸ et participe activement aux instances internationales (par exemple, présence d'Argentins dans les commissions de Panam Sports ³², accueil de membres du CIO ¹⁴). Il bénéficie probablement de programmes de soutien comme la Solidarité Olympique (mentionnée pour des formations ¹⁴).
- **Sponsors et Partenaires Commerciaux** : Le COA dispose de sponsors officiels, comme Le Coq Sportif qui fournit les tenues des délégations.³³ Ces partenariats constituent une source de revenus directe et indépendante.³²
- **Autorités Provinciales/Régionales** : Le COA interagit avec les responsables sportifs des provinces, reconnaissant la structure fédérale du pays (par exemple, réunion avec les secrétaires provinciaux ³², visite officielle dans la province de Misiones ²¹).
- **Athlètes** : Ils sont formellement représentés via la Commission des Athlètes du COA ²⁰ et ont également des sièges au sein du Directoire de l'ENARD.⁶

D. Modèle Économique et Ressources Financières

Le modèle économique du COA est hybride. Une part importante de son action liée au sport d'élite est financée via sa participation à la gestion des fonds de l'ENARD ¹, qui couvrent les bourses, la préparation, la participation aux compétitions, etc..³

Parallèlement, le COA génère ses propres revenus pour financer ses activités institutionnelles plus larges (administration, éducation, culture, promotion des valeurs olympiques, etc.). Ces sources indépendantes incluent :

- **Les parrainages (Sponsors)** : Clairement identifiés avec des partenaires comme Le Coq Sportif.³²
- **Les contributions du CIO** : Bien que les détails ne soient pas fournis, il est probable que le COA reçoive des fonds via la Solidarité Olympique (confirmé pour des formations ¹⁴) et potentiellement des redistributions des revenus généraux du CIO.

- **Le marketing et les licences** : Implicites dans les accords de sponsoring.³³

Le plan stratégique du COA mentionne un "état patrimonial et financier sain et solide" (sano y fuerte estado patrimonial y financiero).²⁰ La gestion financière implique une analyse de viabilité pour les projets et une approbation par le Conseil Exécutif, avec un objectif affiché de transparence.²⁰ Cette diversification des sources de revenus (fonds ENARD pour le haut niveau, fonds propres pour les autres missions) confère probablement au COA une plus grande flexibilité opérationnelle et une meilleure résilience, particulièrement pertinente compte tenu de la modification récente du mode de financement de l'ENARD.⁷

IV. L'Écosystème des Clubs Sportifs (Clubes Deportivos) en Argentine

A. Mission, Objectifs et Rôle Socio-Culturel

Les clubs sportifs constituent la base du système sportif argentin et jouent un rôle qui dépasse largement le cadre purement sportif. Leur mission principale, en particulier pour les "clubes de barrio y de pueblo" (clubs de quartier et de village), est d'être des entités à but non lucratif axées sur le développement d'activités sportives non professionnelles.³⁴ Ils mettent également leurs installations à disposition pour l'éducation non formelle et le développement culturel de leurs membres et de la communauté environnante³⁴, et sont encouragés à promouvoir le respect de l'environnement.³⁴

Leur rôle socio-culturel est unanimement reconnu comme fondamental. Ils sont considérés comme des outils essentiels d'inclusion sociale, d'intégration collective et de construction du lien social.³⁴ Fonctionnant comme des centres de vie communautaire³⁴, ils sont profondément ancrés dans la culture et l'identité argentines.³⁶ Ils jouent un rôle crucial dans le développement des jeunes, offrant des espaces de socialisation, d'apprentissage de valeurs et de prévention.³⁵ Historiquement, ils ont souvent pallié un manque d'infrastructures publiques et offert des espaces de participation démocratique.⁴¹

B. Cadre Légal et Structure de Gouvernance

La forme juridique prédominante et historiquement ancrée des clubs sportifs en Argentine est celle de l'**Association Civile à but non lucratif** (Asociación Civil sin fines de lucro).²⁵ Ce statut, défini comme une entité issue d'un effort collectif pour le bien commun sans recherche de profit⁴¹, est régi par les dispositions du Code Civil et

Commercial.⁴⁷ Il est explicitement requis par les statuts de l'Association du Football Argentin (AFA) pour ses clubs membres.³⁹

La gouvernance interne typique de ces associations civiles repose sur :

- Une **Commission Directrice** (Comisión Directiva) : Élu(e) par les membres (socios)⁵¹, elle est responsable de la direction et de l'administration du club.⁴⁶ Elle est généralement composée d'un Président, d'un Secrétaire, d'un Trésorier et d'autres membres (un modèle de statut suggère entre 3 et 7 membres⁴⁶). Les dirigeants agissent souvent bénévolement.⁵¹
- Un **Organe de Contrôle** (Órgano de Fiscalización) : Chargé de la surveillance financière, de la vérification de la conformité légale et statutaire, et de l'examen des comptes annuels.⁴⁶
- Une **Assemblée Générale** (Asamblea) : Organe souverain du club, elle approuve les comptes, élit les dirigeants et peut statuer sur les recours disciplinaires.⁴⁶

Ce modèle traditionnel est actuellement au cœur d'un débat intense concernant l'introduction potentielle des **Sociétés Anonymes Sportives (SAD)**. Cette discussion, récurrente et souvent liée aux difficultés financières de certains clubs⁴¹, a été ravivée par une tentative récente de modification législative via un Décret de Nécessité et d'Urgence (DNU) visant à permettre cette transformation.⁵⁰ Les arguments en faveur des SAD évoquent la modernisation, l'attraction d'investissements, une gestion financière potentiellement plus rigoureuse et transparente, et une structure de gouvernance plus agile.⁴⁹ Cependant, cette proposition rencontre une forte résistance. Les opposants craignent qu'elle ne dénature l'essence sociale et communautaire des clubs³⁹, ne subordonne les objectifs sociaux aux intérêts financiers d'actionnaires externes⁴¹, et n'accentue les inégalités entre les clubs.⁴¹ L'AFA, de nombreux clubs et leurs membres défendent vigoureusement le modèle associatif, affirmant que "les clubs appartiennent à leurs membres" (Los clubes son de los socios).³⁹ Des contestations juridiques du DNU s'appuient notamment sur les statuts actuels de l'AFA qui exigent le statut d'association civile.⁵⁰ Ce débat illustre un conflit fondamental entre la tradition associative et sociale profondément enracinée dans l'histoire des clubs argentins⁴¹ et les pressions croissantes de la commercialisation, en particulier dans le football professionnel. Il ne s'agit pas seulement d'une question juridique ou financière, mais d'une question d'identité culturelle et de la finalité même des clubs dans la société.

C. Échelle et Démographie

L'écosystème des clubs sportifs en Argentine est vaste. Un recensement national récent (Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas - RENACED) a identifié **11 870 clubs et entités sportives** à travers le pays ⁵⁴, un chiffre corroboré par d'autres estimations parlant de "plus de 10 000" clubs.⁵⁶ Le même recensement a estimé à **4 928 574 le nombre de participants actifs** dans ces structures.⁵⁴

La taille des clubs est très variable. La loi sur les "Clubes de Barrio y Pueblo" cible spécifiquement ceux comptant entre 50 et 2 000 membres.³⁴ Le RENACED définit les "petits" clubs comme ayant jusqu'à 500 membres actifs ⁵⁵, tandis que des clubs de quartier typiques peuvent avoir environ 300 membres.⁴⁰ À l'autre extrémité du spectre, les grands clubs de football professionnels comptent des centaines de milliers de membres (socios).⁵⁷

Tableau 2 : Estimation du Nombre de Clubs et Participants par Région (Données RENACED)

Région	Juridictions Principales	Nombre de Clubs	% du Total National (Clubs)	Participants Estimés	% du Total National (Participants)
Pampa	Buenos Aires, CABA, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa, Santa Fe	7 028	59,2%	Non spécifié	Non spécifié
NOA	Catamarca, Jujuy, La Rioja, Salta, Santiago del Estero, Tucumán	1 405	11,8%	Non spécifié	Non spécifié
NEA	Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones	1 164	9,8%	Non spécifié	Non spécifié

Cuyo	Mendoza, San Juan, San Luis	1 120	9,4%	Non spécifié	Non spécifié
Patagonia	Chubut, Neuquén, Río Negro, Santa Cruz, Tierra del Fuego	953	8,0%	Non spécifié	Non spécifié
Total	Toutes	11 870	100%	4 928 574	100%

Source : Synthèse des données du RENACED.⁵⁴ Note : Les données de participants par région ne sont pas détaillées dans les extraits fournis.

Tableau 3 : Top 10 des Clubs de Football Argentins par Nombre de Membres (Socios) (Exemple - Janvier 2024)

Rang	Club	Nombre de Membres (Socios)
1	River Plate	350 951
2	Boca Juniors	327 644
3	Independiente	107 094
4	Racing Club	91 970
5	Rosario Central	84 728
6	San Lorenzo	82 930

7	Newell's Old Boys	79 239
8	Talleres (Cba)	Non spécifié
9	Vélez Sarsfield	Non spécifié
10	Belgrano (Cba)	Non spécifié

Source :⁵⁷ (Données rapportées en janvier 2024, chiffres exacts pour les rangs 8-10 non fournis dans l'extrait).

Sur le plan démographique, le football reste l'activité la plus pratiquée.⁵⁴ Les sports collectifs sont plus répandus que les sports individuels.⁵⁴ Une disparité de genre significative est observée, avec une prédominance masculine (seulement un tiers des participants identifiés comme femmes, trans, autre ou inconnu).⁵⁴ L'inclusion des personnes en situation de handicap reste un défi : seul un tiers environ des clubs recensés proposaient des activités adaptées, avec des lacunes infrastructurelles également notées⁵⁴, bien que la loi 27.098 impose des obligations d'accessibilité et d'offre d'activités pour les clubs enregistrés.³⁴

D. Modèles d'Adhésion ("Socios")

Le concept de socio (membre) est central dans le modèle de l'association civile. L'adhésion confère des droits (accès aux installations, vote aux assemblées) et implique des devoirs (paiement des cotisations).⁴⁶ Il peut exister différentes catégories de membres (par exemple, actifs, adhérents, honoraires⁴⁶) avec des droits potentiellement différenciés, notamment en matière de vote. La loi 27.098 utilise le nombre de membres (entre 50 et 2 000) comme critère d'éligibilité pour l'enregistrement des "clubes de barrio y pueblo".³⁴ Fondamentalement, dans le modèle traditionnel, le socio n'est pas un simple client mais un membre partie prenante, voire co-propriétaire, essentiel à l'identité et à la gouvernance démocratique du club.³⁹

E. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs évoluent dans un réseau complexe de relations :

- **Gouvernements Locaux (Municipaux) et Provinciaux :** Cette relation est souvent cruciale. Ces échelons fournissent des subventions et aides financières directes ⁴⁰, mettent en place des programmes spécifiques de soutien (infrastructure, équipement, fonctionnement ⁴³), et gèrent parfois des installations sportives publiques (polideportivos) qui coexistent avec les clubs.⁴⁰ Les gouvernements reconnaissent le rôle des clubs dans la cohésion sociale.⁴⁰ L'accès à ces aides nécessite souvent une reconnaissance ou un enregistrement officiel au niveau local ou provincial.⁴³
- **Gouvernement National :** L'État national interagit avec les clubs via des registres (Registre National des Clubs de Quartier et de Village ³⁴, RENACED ⁵⁴) et des programmes de soutien nationaux (par exemple, "Clubés en Obra" version nationale ⁵⁶, "Hay Equipo" ⁴³, "Clubés en Crecimiento" ⁶¹). La loi 27.098 ³⁴ fournit un cadre légal pour ce soutien. L'administration fiscale (AFIP) est également un interlocuteur pour les clubs formellement constitués.⁵⁵
- **Fédérations et Associations Sportives :** Les clubs sont généralement affiliés à des fédérations régionales ou nationales qui régissent leur discipline sportive (comme l'AFA pour le football ⁴⁵, ou d'autres fédérations/confédérations pour d'autres sports ²⁵). Ces fédérations organisent les compétitions, édictent les règlements et représentent le sport aux niveaux supérieurs.⁴⁵ L'affiliation implique souvent le paiement de cotisations.⁴³
- **Communauté Locale :** Les clubs sont profondément intégrés à leur environnement local, servant de centres sociaux et récréatifs.³⁴ Ils dépendent de la participation et du soutien de la communauté.³⁸

Cette interdépendance signifie que les clubs opèrent dans un cadre de gouvernance multi-niveaux et dépendent fortement des politiques publiques et du soutien financier de l'État à tous les échelons pour assurer leur viabilité et remplir leur mission sociale, en complément de leurs liens avec les instances sportives et la communauté. La nécessité d'obtenir une reconnaissance légale (Personería Jurídica) pour accéder à de nombreuses aides ³⁴ incite à la formalisation et à l'interaction avec les administrations.

F. Modèles Économiques et Financement

Le financement des clubs sportifs argentins provient d'une combinaison de sources, dont l'importance relative varie fortement selon la taille et le niveau de professionnalisation du club.

Tableau 4 : Aperçu des Sources de Financement des Clubs Sportifs Argentins

Catégorie de Source	Exemples Spécifiques	Pertinence Typique (Tous / Prof. / Barrio)	Extraits Clés
Revenus Internes			
Cotisations des Membres	Cuotas Sociales	Tous	46
Frais d'Activités	Aranceles deportivos/recreativos (cours, usage spécifique d'installations)	Tous	59
Financement Public			
Subventions Nationales	Programmes ("Clubes en Obra", "Clubes en Crecimiento", "Hay Equipo"), Aide d'urgence, Loi 27.098	Tous (surtout Barrio)	34
Subventions Prov./Locales	Subventions directes, soutien infrastructure/équipement, programmes spécifiques (Córdoba, Santa Fe)	Tous (surtout Barrio)	40
Revenus Commerciaux			

Parrainage / Publicité	Contratos publicitarios, Patrocinios	Tous (importance variable)	59
Droits TV	Derechos de televisión	Principalement Prof. (Football)	59
Billetterie / Événements	Venta de entradas (matches, spectacles)	Principalement Prof. / Grands Clubs	59
Location d'Installations	Alquiler de instalaciones (événements sociaux, sportifs)	Tous (selon installations)	59
Concessions	Espaces (buffet, salle de sport, piscine)	Tous (selon installations)	59
Vente de Merchandising	Maillots, équipements, produits dérivés	Tous (surtout Prof. / Grands Clubs)	59
Autres Sources			
Dons, Legs, Héritages	Contributions privées	Tous	46
Transferts de Joueurs	(Non mentionné explicitement comme source de revenu mais implicite pour clubs formateurs/professionnels)	Principalement Prof. / Formateurs	-
Taxes Spécifiques	Ex: Mention de taxe téléphonie	Potentiel / Non actuel	63

(potentiel)	(Argentine, obsolète ENARD), autres taxes (hydrocarbures, tabac...) dans d'autres pays		

Les **cotisations des membres** (Cuotas Sociales) ⁴⁶ et les **frais pour activités spécifiques** (Aranceles deportivos) ⁵⁹ constituent la base des revenus internes, particulièrement pour les clubs de quartier.

Le **soutien financier public** est une composante majeure, provenant de l'État national ³⁴, des provinces et des municipalités.⁴⁰ Ces aides prennent la forme de subventions directes, de programmes d'investissement en infrastructure ("Clubes en Obra" ⁵⁶, "Clubes en Crecimiento" ⁶¹), d'équipement, ou d'aide au fonctionnement. L'accès à ces fonds est souvent conditionné par des démarches administratives et l'obligation de rendre des comptes (rendir cuentas).⁵⁸

Les **activités commerciales** complètent le budget, avec une importance croissante pour les clubs plus grands ou professionnels. Cela inclut le parrainage et la publicité ⁵⁹, la location d'installations pour divers événements ⁵⁹, l'exploitation de concessions (restaurants, salles de sport) ⁵⁹, la vente de merchandising ⁵⁹, la billetterie pour les matchs ou événements ⁵⁹, et, de manière cruciale pour l'élite du football, les droits de télévision.⁵⁹ Les dons et legs peuvent également contribuer.⁴⁶

Les dépenses typiques couvrent un large spectre : maintenance et location des installations, services publics, salaires du personnel administratif et sportif, honoraires professionnels (juridique, comptable), assurances, impôts, matériel sportif, frais d'affiliation, et pour les clubs professionnels, les salaires et transferts des joueurs et du staff technique.⁵⁹

Ce modèle financier mixte rend les clubs, en particulier les plus petits, dépendants à la fois de la capacité de leurs membres à payer les cotisations (sensible aux cycles économiques) et de la continuité des politiques publiques de soutien. Les clubs professionnels, bien que bénéficiant de revenus commerciaux substantiels, font également face à des pressions financières importantes, alimentant en partie le débat sur les structures juridiques (SAD).

V. Synthèse et Conclusions

L'organisation du sport en Argentine présente une structure complexe et stratifiée.

Au sommet, le partenariat entre le COA et l'État via l'ENARD canalise les ressources vers le sport de haut niveau, bien que la récente transition du financement de l'ENARD vers le budget national puisse altérer l'équilibre et l'autonomie de ce système. Le COA lui-même opère avec un modèle financier hybride, gérant les fonds ENARD tout en développant ses propres revenus pour ses missions olympiques élargies.

À la base, un vaste réseau de près de 12 000 clubs sportifs, majoritairement structurés en associations civiles à but non lucratif, forme l'épine dorsale du sport communautaire et joue un rôle social et culturel irremplaçable. Ce rôle est reconnu et soutenu par des politiques publiques à tous les niveaux de gouvernement, créant une forte interdépendance entre les clubs et l'État. Le modèle économique de ces clubs est mixte, reposant sur les cotisations des membres, les subventions publiques et, de manière variable, des revenus commerciaux.

La tension actuelle autour de l'introduction potentielle des Sociétés Anonymes Deportivas (SAD), principalement dans le football, met en lumière le conflit entre ce modèle historique associatif et les forces de la commercialisation. La défense vigoureuse du statut d'association civile par de nombreux acteurs souligne l'attachement aux valeurs sociales et démocratiques intrinsèques aux clubs argentins.

Les défis futurs pour le sport argentin incluent la garantie de la stabilité et de la prévisibilité du financement, tant pour l'ENARD que pour les clubs de base ; la résolution du débat sur les structures juridiques des clubs d'une manière qui respecte leur rôle social tout en assurant leur viabilité ; le renforcement continu de la bonne gouvernance et de la transparence à tous les niveaux, conformément aux standards internationaux ; et la réduction des inégalités persistantes, notamment en matière de participation féminine et d'inclusion des personnes en situation de handicap. L'avenir du sport argentin dépendra de sa capacité à naviguer entre ces défis, en conciliant la poursuite de l'excellence sportive, la préservation de la fonction sociale essentielle des clubs et l'adaptation aux réalités économiques et de gouvernance contemporaines.

Sources des citations

1. Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo (ENARD) - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/deportes/enard>
2. Deportes | Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/interior/deportes>

3. Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 17, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Ente_Nacional_de_Alto_Rendimiento_Deportivo
4. Ambiente y el Comité Olímpico Argentino coordinan una agenda de sostenibilidad conjunta, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ambiente-y-el-comite-olimpico-argentino-coordinan-una-agenda-de-sostenibilidad-conjunta>
5. ENARD cumplió 15 años - Argentina Amateur Deporte, consulté le avril 17, 2025, <https://aadeporte.com.ar/2024/12/02/enard-cumple-15-anos/>
6. Organización y Estructura - ENARD, consulté le avril 17, 2025, <https://enard.org.ar/organizacion-y-estructura/>
7. Historia y Misión - ENARD, consulté le avril 17, 2025, <https://enard.org.ar/historia-y-mision/>
8. Memoria y Estados Contables - Correspondientes al ejercicio económico iniciado el 1 de enero de 2021 y finalizado el 31 de diciembre de 2021, presentados en forma comparativa con el ejercicio anterior - ENARD, consulté le avril 17, 2025, <https://enard.org.ar/wp-content/uploads/2022/05/memoria-balance-enard-2021pdf>
9. GERARDO WERTHEIN, NUEVAMENTE PRESIDENTE DEL ENARD, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coarg.org.ar/noticias/item/2880-gerardo-werthein-nuevamente-presidente-del-enard>
10. Comité Olímpico Argentino - pagina12, consulté le avril 17, 2025, <https://www.pagina12.com.ar/tags/9532-comite-olimpico-argentino>
11. Juegos Olímpicos 2024: cómo evolucionaron las becas del ENARD ..., consulté le avril 17, 2025, <https://chequeado.com/el-explicador/juegos-olimpicos-2024-como-evolucionaron-las-becas-del-enard-en-el-deporte-de-alto-rendimiento/>
12. Paris 2024: Cómo se financia la delegación argentina, consulté le avril 17, 2025, <https://aadeporte.com.ar/2024/05/13/paris-2024-como-se-financia-la-delegacion-argentina-becas-enard/>
13. La Secretaría de Deportes se reunió con el COA y el ENARD, consulté le avril 17, 2025, <https://www.radiofueguina.com/2025/04/la-secretaria-de-deportes-se-reunio-con-el-coa-y-el-enard/>
14. Noticias - Comité Olímpico Argentino, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coarg.org.ar/noticias>
15. Reunión de coordinación en el marco de los Juegos Olímpicos (JJOO) París 2024, consulté le avril 17, 2025, <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/reunion-de-coordinacion-en-el-marco-de-los-juegos-olimpicos-jjoo-paris-2024>
16. ENARD - Ente Nacional de Alto Rendimiento Deportivo, consulté le avril 17, 2025, <https://enard.org.ar/>
17. Distinguen al Comité Olímpico Argentino - Legislatura Ciudad Autónoma de Buenos Aires, consulté le avril 17, 2025, <https://www.legislatura.gob.ar/posts/distinguen-al-comite-olimpico->

[argentino3105.html](#)

18. COMITÉ OLÍMPICO ARGENTINO, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coarg.org.ar/coa-principales/item/8463-comite-olimpico-argentino>
19. COA Comité Olímpico Argentino - YouTube, consulté le avril 17, 2025, <https://www.youtube.com/channel/UC58z2Amdqb0SlqxJ1mOAtnA>
20. www.coarg.org.ar, consulté le avril 17, 2025, https://www.coarg.org.ar/images/INSTITUCIONAL/doc_rectores/plan_estrategico_coa.pdf
21. EL COMITÉ OLÍMPICO ARGENTINO Y EL MINISTERIO DE DEPORTES AFIANZAN VÍNCULOS A TRAVÉS DE UNA JORNADA DE ACTIVIDADES EN MISIONES, consulté le avril 17, 2025, <https://comunicacion.misiones.gob.ar/el-comite-olimpico-argentino-y-el-ministerio-de-deportes-afianzan-vinculos-a-traves-de-una-jornada-de-actividades-en-misiones/>
22. El Comité Olímpico Argentino y el Misiones afianzan vínculos - Noticiasdel6.com, consulté le avril 17, 2025, <https://noticiasdel6.com/el-comite-olimpico-argentino-y-el-misiones-afianzan-vinculos/>
23. Nutrida agenda en la visita del Comité Olímpico Argentino a Misiones - De la Tribuna TV, consulté le avril 17, 2025, <https://delatribunatv.com/politica/politica-en-misiones/nutrida-agenda-en-la-visita-del-comite-olimpico-argentino-a-misiones/>
24. carta olímpica - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Publications/ES-Olympic-Charter.pdf>
25. El deporte también es cuestión de Estado en Argentina - PUBLICACIONES PERIÓDICAS, consulté le avril 17, 2025, <https://publicaciones.unpaz.edu.ar/OJS/index.php/sade/article/download/1708/1611/11/>
26. Panam Sports COMITÉ OLÍMPICO ARGENTINO, consulté le avril 17, 2025, <https://www.panamsports.org/comites-olimpicos/comite-olimpico-argentino/>
27. Panam Sports COMITÉ OLÍMPICO ARGENTINO, consulté le avril 17, 2025, <https://www.panamsports.org/en/olympic-committees/comite-olimpico-argentino/>
28. Comité Olímpico Argentino - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 17, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_Argentino
29. Jornada de la comisión de mujer en el deporte del Comité Olímpico Argentino de Misiones, consulté le avril 17, 2025, <https://misionesonline.net/2018/07/17/jornada-de-la-comision-de-mujer-en-el-deporte-del-comite-olimpico-argentino-de-misiones/>
30. Principios Básicos Universales de Buena Gobernanza del Movimiento olímpico - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Integrity/Bonne-Gouvernance-ES.pdf>
31. "Por una cultura de Buena Gobernanza en el Deporte: de la retórica a la práctica.

- Una propuesta para el contexto Iberoamericano, consulté le avril 17, 2025, <https://politicaspublicasydeporte.files.wordpress.com/2018/11/gobernanza-en-el-deporte-x-cevillegase-abr-2017-final.pdf>
32. Comité Olímpico Argentino, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coarg.org.ar/>
 33. Comité Olímpico Argentino - Le Coq Sportif, consulté le avril 17, 2025, <https://lecoqsportif.com.ar/coa/>
 34. Ley simple: Clubes de barrio y de pueblo - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/clubes-de-barrio-y-de-pueblo>
 35. El rol social de los clubes de fútbol en América Latina | TRT Español, consulté le avril 17, 2025, <https://trtespanol.com/america-latina/el-rol-social-de-los-clubes-de-futbol-en-america-latina-14928573>
 36. El fundamental rol social de los clubes argentinos | El Equipo Deporte, consulté le avril 17, 2025, <https://elequipo-deporte.com/2020/08/04/el-fundamental-rol-social-de-los-clubes-argentinos/>
 37. La importancia del rol social de los clubes - MUNDO UNTREF, consulté le avril 17, 2025, <https://www.untref.edu.ar/mundountref/la-importancia-del-rol-social-de-los-clubes>
 38. Clubes: espacios de contención social, educación y deporte - lleca - Periodismo callejero, consulté le avril 17, 2025, <https://lleca.com.ar/noticias/nn/la-educacion-en-los-clubes-y-su-rol-de-contencion-social/>
 39. Informe de clubes AFA 2024 | Sitio Oficial de la Asociación del Fútbol Argentino, consulté le avril 17, 2025, <https://www.afa.com.ar/es/posts/informe-de-clubes-afa-2024>
 40. Análisis de las alternativas de Gestión en los clubes deportivos y sociales - UCEMA, consulté le avril 17, 2025, https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2008/mba_faccone.pdf
 41. Clubes en la Argentina y el rol del Estado - EFDeportes, consulté le avril 17, 2025, <https://www.efdeportes.com/efd61/clubes.htm>
 42. Función social y situación actual de los clubes de barrio | La Colectiva Radio, consulté le avril 17, 2025, <https://lacolectiva.org.ar/funcion-social-y-situacion-actual-de-los-clubes-de-barrio/>
 43. Políticas Públicas orientadas a clubes Serie "Políticas Públicas y Deporte" - RepHip - UNR, consulté le avril 17, 2025, <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/f4943407-53aa-4c93-82a6-df6df900232f/content>
 44. Vista de Estado y Deporte: La relación entre los poderes públicos municipales y los clubes en la ciudad de Buenos Aires 1900-1940. - UNLa, consulté le avril 17, 2025, <https://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/607/641>
 45. Estructuras y organización de las entidades deportivas en la legislación extranjera - Cámara de Diputados, consulté le avril 17, 2025, <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=131407&prmTIPO=DOCUMENTO COMISION>

46. ESTATUTO TIPO DE ASOCIACION CIVIL: CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO. TÍTULO I - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/09/nuevo_estatuto_club_de_barrio.pdf
47. Principios de Buen Gobierno en Entidades Deportivas - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/principios_de_buen_gobierno_de_entidades_deportivas.pdf
48. Asociaciones civiles y sociedades anónimas deportivas: organización jurídica de los clubes en Argentina y Latinoamérica - SAIJ, consulté le avril 17, 2025, <https://www.saij.gob.ar/pablo-carlos-barbieri-asociaciones-civiles-sociedades-anonimas-deportivas-organizacion-juridica-clubes-argentina-latinoamerica-dacf150059-2015-01-20/123456789-0abc-defg9500-51fcanirtcod>
49. Clubes ¿Asociaciones civiles o sociedades anónimas? - Agencia Comunas, consulté le avril 17, 2025, <https://www.agenciacomunas.com.ar/clubes-asociaciones-civiles-o-sociedades-anonimas/>
50. #Doctrina La pretensión de las SAD y el ordenamiento jurídico en Argentina | Microjuris Argentina al Día, consulté le avril 17, 2025, <https://aldiaargentina.microjuris.com/2024/04/11/doctrina-la-pretension-de-las-sad-y-el-ordenamiento-juridico-en-argentina/>
51. La gestión de los clubes deportivos argentinos en el marco del capitalismo contemporáneo: el caso River Plate. - Dialnet, consulté le avril 17, 2025, <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9135339.pdf>
52. Las Sociedades Anónimas Deportivas entran en etapa de definición: claves de una medida que excede el fútbol e impacta en la política y la economía - Infobae, consulté le avril 17, 2025, <https://www.infobae.com/politica/2024/04/07/las-sociedades-anonimas-deportivas-entran-en-etapa-de-definicion-claves-de-una-medida-que-excede-el-futbol-e-impacta-en-la-politica-y-la-economia/>
53. Clubes, sociedades anónimas y deporte en la Argentina - La Vanguardia, consulté le avril 17, 2025, <https://lavanguardiadigital.com.ar/index.php/2025/01/20/clubes-sociedades-anonimas-y-deporte-en-la-argentina/>
54. Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas (RENACED) - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/observatorio-social-del-deporte/relevamiento-nacional-de-clubes-y-entidades>
55. Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas (RENACED) - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/08/informe_renaced_digital.pdf
56. "Estimamos que hay más de 10.000 clubes en Argentina" - El Litoral, consulté le avril 17, 2025, https://www.ellitoral.com/deportes/estimamos-10-000-clubes-argentina_0_ZqWw1VVLRC.html

57. El ranking de los 10 clubes con más socios de Argentina: la lucha entre River y Boca y el equipo del interior que entró al Top 5 - Infobae, consulté le avril 17, 2025, <https://www.infobae.com/deportes/2024/01/06/el-ranking-de-los-10-clubes-con-mas-socios-de-argentina-la-lucha-entre-river-y-boca-y-el-club-del-interior-que-entro-al-top-5/>
58. Programa Impulso Mutualista para Clubes - Gobierno de Córdoba, consulté le avril 17, 2025, <https://www.cba.gov.ar/wp-content/uploads/2024/07/Impulso-Mutualista-1.pdf>
59. Gestión presupuestaria del deporte institucional - Trivia by Consejo, consulté le avril 17, 2025, https://trivia.consejo.org.ar/content/files/1697750973_7abeb49f7b7eb71d835c.pdf
60. REQUISITOS DE SUBSIDIOS PARA CLUBES - Deportes GBA, consulté le avril 17, 2025, <https://deportes.gba.gob.ar/deporte-social/clubes/requisitos/>
61. Beneficio Clubes en Crecimiento - Deportes - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, <https://www.argentina.gob.ar/beneficio-clubes-en-crecimiento>
62. Relevamiento Nacional de Clubes y Entidades Deportivas (RENACED) - Argentina.gob.ar, consulté le avril 17, 2025, https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2023/08/informe_renaced_digital_0.pdf
63. La información presentada en este documento es de exclusiva responsabilidad de los autores y no compromete a la EIA. ESQUEMA DE - CORE, consulté le avril 17, 2025, <https://core.ac.uk/download/pdf/288160918.pdf>



FanXP

Network d'outils digitaux dédié à l'univers du sport.

[En savoir plus](#) →



Fanzo

Connecte les fans dans +20 000 lieux diffusant du sport en direct, pour vivre ensemble des souvenirs inoubliables.

[En savoir plus](#) →



Fiilin

Distribution automatique de boissons sportives via appli mobile, adaptée aux besoins en salle.

[En savoir plus](#) →



Finishers

Premier moteur de recherche de course à pied en France et dans le monde entier.

[En savoir plus](#) →



Fitness Boost

Aide les structures sportives à développer leur chiffre d'affaires grâce à ses solutions web.

[En savoir plus](#) →



FizYou

Micro-pauses actives pour prévenir les TMS au travail, solution inclusive et prouvée.

[En savoir plus](#) →



Fizzup

Adapte les entraînements à chaque utilisateur grâce à des algorithmes et à l'équipement disponible.

En savoir plus →



Flycup

Packagings innovants, écoresponsables et différenciants pour stades et événements.

En savoir plus →



Footbar

Capteur connecté et IA qui évaluent les performances du joueur de football via une application de suivi.

En savoir plus →



Footfans

Réseau social des fans de Football à travers le monde.

En savoir plus →



Footki

Jeu d'adresse au pied à destination du grand public et des clubs de football.

En savoir plus →



Footsider

Application de matching entre joueurs amateurs et clubs : annonces, opportunités et échanges instantanés.

En savoir plus →

L'Organisation du Sport au Danemark : Analyse de Danmarks Idrætsforbund (DIF) et des Clubs Sportifs

Introduction

Le modèle sportif danois se distingue par une structure unique où coexistent un engagement profond envers le sport d'élite et une participation de masse exceptionnellement élevée, ancrée dans une culture associative forte et largement bénévole. Au cœur de ce système se trouve Danmarks Idrætsforbund (DIF), une entité singulière agissant à la fois comme Comité National Olympique (CNO) et Confédération des Sports. Autour de DIF gravite un vaste réseau de clubs sportifs locaux (les *idrætsforeninger*), piliers de la pratique sportive et de la vie communautaire, largement soutenus par un système de financement public original reposant majoritairement sur les revenus de la loterie nationale. Ce rapport vise à fournir une analyse détaillée et exhaustive de l'organisation du sport au Danemark, en se concentrant spécifiquement sur DIF et les clubs sportifs. Il examinera leurs missions et objectifs respectifs, leurs structures de gouvernance, leurs relations complexes avec les parties prenantes clés, notamment l'État et les collectivités territoriales, ainsi que leurs modèles économiques et de financement. L'analyse s'appuie sur l'examen de documents officiels, de rapports d'analyse et de données disponibles publiquement, afin d'offrir une compréhension approfondie de ce modèle sportif performant et singulier. Le rapport se structure en deux parties principales dédiées respectivement à DIF et aux clubs sportifs, suivies d'une synthèse des caractéristiques clés du modèle danois et d'une conclusion.

I. Danmarks Idrætsforbund (DIF) : L'Organe Directeur du Sport Danois

A. Identification, Missions et Objectifs

Danmarks Idrætsforbund (DIF) est l'organisation faîtière centrale du sport organisé au Danemark, reconnue officiellement comme le Comité National Olympique (CNO) et la Confédération des Sports du pays.¹ Sa forme actuelle résulte de la fusion, en 1993, de la *Dansk Idræts-Forbund* (Confédération Danoise des Sports) et du *Danmarks Olympiske Komité* (Comité Olympique Danois).⁴ En tant que principale organisation cadre, DIF chapeaute 62 fédérations sportives nationales spécialisées (*specialforbund*)², représentant un tissu associatif dense.

La mission de DIF est intrinsèquement double, reflétant sa double casquette de CNO et de confédération sportive nationale.

- **Sport d'Élite** : En tant que CNO, DIF est responsable de l'organisation et de la gestion de la participation danoise aux Jeux Olympiques.³ Cela inclut la préparation des athlètes pour des événements majeurs comme les Jeux de Paris 2024⁹ ou ceux de Pékin 2022.¹⁰ Pour remplir cette mission, DIF collabore étroitement avec Team Danmark, l'organisation spécifiquement dédiée au soutien du sport de haut niveau et au développement des talents.³ Team Danmark est d'ailleurs financé en partie par une allocation obligatoire provenant des fonds de loterie perçus par DIF.³ Les politiques nationales renforcent cet axe, prévoyant des financements dédiés au développement des talents via Team Danmark.¹⁶
- **Sport pour Tous / Sport de Masse** : Parallèlement, DIF poursuit l'objectif ambitieux de promouvoir la pratique sportive et l'activité physique pour tous les Danois, tout au long de leur vie.¹⁷ Sa vision est de faire du Danemark "la nation la plus active physiquement au monde".¹⁷ Cette ambition se traduit par des initiatives d'envergure comme "Bevæg dig for livet" (Bouge pour la vie), menée en partenariat avec l'autre grande confédération sportive, DGI (Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger).⁸ Ce programme vise notamment à atteindre un taux de 75% de Danois pratiquant une activité sportive d'ici 2025.⁸ DIF s'attache également à promouvoir le sport en milieu scolaire²³ et à soutenir le vaste réseau de clubs qui constitue la base de la pratique sportive.⁵

Au-delà de cette double mission sportive, DIF poursuit des objectifs sociétaux plus larges :

- **Santé et Bien-être** : Via son réseau de près de 8 400 clubs et plus de 2 millions de membres⁵, DIF contribue activement à la santé publique, tant en matière de prévention que de traitement.²³ L'organisation s'efforce de rendre le sport accessible aux groupes vulnérables, reconnaissant sa capacité à générer du lien social et de la joie.¹⁷
- **Communauté et Cohésion Sociale** : Le sport, tel que promu par DIF, est vu comme un vecteur de création de communautés, de dynamisme et de cohésion sociale, renforçant à la fois les individus et la société.¹⁸ Le bénévolat, avec plus de 386 000 volontaires recensés dans les clubs affiliés à DIF¹⁷ (un chiffre dépassant même 470 000 selon une autre source²³), est considéré comme un pilier essentiel du développement social et de la cohésion.¹⁸ DIF utilise également le sport comme outil d'intégration sociale, par exemple à travers son programme DIF get2sport.¹⁷
- **Éducation et Apprentissage Tout au Long de la Vie** : DIF œuvre pour que le

sport et l'exercice physique conservent une place prioritaire dans l'enseignement primaire et secondaire, les considérant comme des outils favorisant l'apprentissage, la santé et le bien-être. L'organisation milite aussi pour l'intégration obligatoire du sport dans la formation des enseignants.²³

- **Intégrité et Éthique** : DIF joue un rôle central dans la préservation de l'intégrité du sport. L'organisation élabore des règlements modèles et des sanctions disciplinaires, notamment en matière de lutte contre le truchage de matchs, qui sont ensuite adoptés par les fédérations.¹ Elle collabore avec Anti Doping Danmark (ADD), l'agence nationale antidopage, financée en partie par les fonds de loterie ³, pour lutter contre le dopage. Un système d'alerte interne (whistleblower) est également en place au sein de DIF.⁷
- **Durabilité et Responsabilité Sociale** : DIF s'engage à réduire l'empreinte environnementale du sport ¹⁷ et promeut activement la diversité et l'égalité des genres au sein de ses structures et de ses activités.¹⁸

Cette double mission, bien que potentiellement synergique, engendre une tension inhérente dans l'allocation des ressources et la définition des priorités stratégiques. DIF doit constamment équilibrer la recherche de la performance de haut niveau, source de fierté nationale et potentiellement attractive pour les financements et les sponsors ¹¹, avec les objectifs sociétaux plus larges de santé publique et de cohésion sociale portés par le sport de masse. Les priorités politiques, telles qu'exprimées dans les accords nationaux sur le sport ¹⁶, et les structures de financement, largement dépendantes des fonds de loterie ¹⁵, influencent nécessairement cet équilibre. La répartition budgétaire de DIF reflète cette dualité, avec des sommes importantes allouées aux fédérations qui soutiennent les deux niveaux, mais aussi des subventions spécifiques et substantielles destinées aux instances du sport d'élite comme Team Danmark ou la Fédération Danoise de Football (DBU).¹⁵ Cela requiert une planification stratégique minutieuse ⁶ pour assurer un soutien adéquat aux deux volets et garantir la légitimité de l'utilisation des fonds publics et de loterie.

B. Structure de Gouvernance

La gouvernance de DIF repose sur une structure démocratique associant représentation des fédérations membres, des athlètes et des instances régionales.

- **Autorité Suprême : Le Repræsentantskab (Conseil des Représentants)** Le Repræsentantskab est l'organe décisionnel le plus élevé de DIF.⁷ Sa composition est large : il comprend des représentants des 62 fédérations spécialisées, dont le nombre de voix dépend de la taille de la fédération (minimum deux voix, plus une

voix par tranche de 50 000 membres supplémentaires), deux représentants du Comité des Athlètes ([Atletkomitéen](#)), cinq représentants régionaux des Conseils Sportifs ([Idrætsrådene](#)), ainsi que les 11 membres du Conseil d'Administration (Bestyrelse) de DIF.²⁸ Ses principales responsabilités incluent l'adoption des lois et règlements sportifs, l'élection des membres du Conseil d'Administration, et l'approbation des comptes et du budget de DIF.²⁸ Le Repræsentantskab se réunit deux fois par an : une assemblée annuelle en mai (ouverte à la presse) pour les décisions statutaires, l'approbation des comptes et les élections, et une réunion budgétaire en octobre (non ouverte à la presse) pour la présentation du budget de l'année suivante et la discussion des enjeux courants.²⁸

- **Direction Politique : Le Bestyrelse (Conseil d'Administration)** Le Bestyrelse assure la direction politique quotidienne de DIF.⁷ Ses membres sont élus par le Repræsentantskab pour des mandats de deux ans.²⁹ Il est composé d'un président, de deux vice-présidents, d'un trésorier, des représentants du CIO au Danemark, d'un représentant du Comité des Athlètes et de six membres ordinaires.²⁹ Des règles strictes en matière de conflits d'intérêts s'appliquent ; par exemple, les membres du conseil d'administration de Team Danmark (une entité étroitement liée à DIF) ne peuvent être simultanément employés par DIF ou une fédération, ni siéger au conseil d'une fédération¹³, suggérant que des principes similaires s'appliquent probablement au conseil de DIF lui-même. Le Bestyrelse opère selon un règlement intérieur formel ([Forretningsorden](#)).²⁹
- **Administration** L'administration de DIF est dirigée par un Secrétaire Général (identifié comme Morten Mølholm Hansen⁴, aussi désigné comme CEO³⁰) et est organisée en différents départements.⁷ Elle est chargée de la mise en œuvre des politiques décidées par les instances dirigeantes et du soutien opérationnel aux fédérations et aux clubs.
- **Fédérations Membres (Specialforbund)** Les 62 fédérations nationales spécialisées sont les membres directs de DIF et gouvernent leurs sports respectifs.⁵ DIF leur apporte un soutien financier et stratégique.⁶ En retour, les fédérations suivent généralement les directives et les règlements modèles édictés par DIF, par exemple en matière de lutte contre le trucage de matchs¹ ou d'alignement de leurs propres statuts.³¹ Le non-respect de ces directives peut entraîner des sanctions financières.¹
- **Bonne Gouvernance** DIF accorde une importance particulière aux principes de bonne gouvernance.⁷ Une analyse interne a été menée en 2017-2018, basée sur les recommandations nationales et internationales, et la plupart des recommandations ont été mises en œuvre par décision du Repræsentantskab ou

du Bestyrelse.³² Cela s'inscrit dans une tendance européenne plus large visant à améliorer la transparence, la démocratie, la responsabilité et la responsabilité sociétale des organisations sportives.³³ Malgré ces efforts, des défis persistent dans le secteur sportif en général, notamment concernant l'égalité des genres et l'implication réelle des athlètes dans les processus décisionnels.³³ DIF dispose d'un mécanisme d'alerte (whistleblower) pour signaler les manquements potentiels.⁷

Malgré une structure formelle reposant sur des fédérations indépendantes représentées au Repræsentantskab ²⁸, DIF exerce une influence centralisée considérable. Cette influence découle principalement de son rôle de distributeur quasi-exclusif des financements nationaux majeurs (issus de la loterie) vers les 62 fédérations.¹⁴ En parallèle, DIF établit des politiques et des réglementations centrales (par exemple sur l'intégrité ¹ ou l'alignement des statuts ³¹) que les fédérations, dépendantes de ces financements et structurellement liées à DIF ⁶, sont tenues de respecter. L'existence de mécanismes de sanction financière en cas de non-conformité ¹ renforce cette capacité de pilotage. Ainsi, au sein du modèle danois réputé pour sa décentralisation ²⁷, DIF dispose d'une capacité de direction centralisée *de facto*, assurant une cohérence sur les enjeux clés et potentiellement sur les orientations stratégiques plus larges.

C. Relations avec les Parties Prenantes

DIF interagit avec un large éventail d'acteurs nationaux et internationaux.

- **État (Gouvernement Danois / Ministère de la Culture)** Le Ministère de la Culture (Kulturministeriet) est l'interlocuteur gouvernemental principal pour le sport.³⁴ Il définit le cadre général du soutien public au sport ², approuve les accords-cadres et potentiellement les statuts de DIF ⁷, ainsi que le budget et les comptes d'organismes liés comme Team Danmark.¹³ La politique sportive gouvernementale, visant à renforcer le mouvement sportif, à atteindre des objectifs de participation élevés (objectif de 75%) et à soutenir tant l'élite que la masse ¹⁶, est souvent mise en œuvre en collaboration avec DIF. Des accords politiques pluriannuels ¹⁶ fixent les priorités et les allocations de financement (par exemple pour Team Danmark, Anti Doping Danmark, Sport Event Denmark ¹⁶). Les stratégies de DIF, comme "Bevæg dig for livet", s'alignent fréquemment sur ces objectifs nationaux.¹⁶ La relation financière est cruciale : l'État est la source principale de financement public de DIF via la *Udlodningsloven* (Loi sur la Distribution), qui canalise une part significative des revenus de la loterie et des

jeux d'argent nationaux (gérés par Danske Spil) vers DIF et DGI, via le Ministère de la Culture.¹⁴ Ces fonds sont vitaux pour le fonctionnement de DIF et la redistribution aux fédérations.¹⁵

- **Municipalités (Collectivités Territoriales)** DIF collabore avec les municipalités sur le plan politique et pour des projets spécifiques, notamment en ce qui concerne les installations sportives, le développement des compétences locales et la promotion de l'activité physique au niveau local.²³ Les municipalités jouent un rôle essentiel dans le financement direct des clubs sportifs locaux (voir section II.D).
- **Team Danmark** La collaboration est étroite pour le sport d'élite et le développement des talents.⁷ Team Danmark reçoit une part obligatoire de l'allocation de loterie de DIF.¹³ Les deux organisations mutualisent leurs efforts en matière de partenariats commerciaux.⁷ Team Danmark est une institution publique autonome sous la tutelle du Ministère de la Culture.¹³
- **DGI (Danske Gymnastik- og Idrætsforeninger)** DGI est l'autre grande confédération sportive danoise, bénéficiant également d'importants financements issus de la loterie.²⁷ La collaboration avec DIF est fréquente, notamment sur l'initiative "Bevæg dig for livet" ⁸ et la gestion conjointe de la *Foreningspulje*, un fonds destiné aux clubs.²¹ Elles partagent également le Registre Central des Associations (Centralt Foreningsregister - CFR) pour la collecte des données sur les membres.²⁴ Malgré cette collaboration, DIF et DGI conservent des structures, des affiliations et des cultures distinctes ²⁰, coexistant dans le cadre de la division historique du travail au sein du modèle danois.²⁷
- **Danske Spil (Loterie Nationale)** Danske Spil A/S, l'entreprise publique gérant la loterie et les paris sportifs, est la source première du financement public de DIF via les *Udlodningsmidler* distribués par l'État.¹⁴ De manière notable, Danske Spil agit également comme un partenaire commercial et sponsor direct de DIF, de Team Danmark, des efforts olympiques et d'événements comme la Semaine des Championnats Danois (DM-ugen).³ Ce double rôle – source indirecte de financement public via l'État et sponsor direct – est une caractéristique spécifique du système danois.
- **Sponsors / Partenaires Commerciaux** DIF noue des partenariats commerciaux, souvent en collaboration avec Team Danmark ⁷, incluant des sponsors du CIO ¹⁵ et d'autres entreprises privées (par exemple, la compagnie aérienne SAS ¹⁰). Ces partenariats génèrent des revenus complémentaires, bien que leur volume puisse varier significativement d'une année à l'autre (les comptes 2022 montrent 0 DKK de revenus commerciaux contre 11 millions DKK en 2021 ¹⁵).

- **Organismes Sportifs Internationaux** En tant que CNO, DIF entretient des relations régulières avec le Comité International Olympique (CIO).⁹ DIF participe aux instances sportives internationales comme l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO)³⁰ et collabore avec d'autres CNO.¹⁰ DIF s'implique également dans les débats politiques au niveau de l'Union Européenne concernant le sport.²³

La relation entre DIF et l'État danois est symbiotique mais complexe. L'État utilise DIF comme un levier majeur pour atteindre ses objectifs de politique publique en matière de sport, de santé et de cohésion sociale.¹⁶ En retour, DIF dépend massivement des financements facilités par l'État (principalement via la loterie¹⁵) pour assurer son fonctionnement et ses missions. Cette interdépendance façonne profondément le paysage sportif danois. Bien que DIF jouisse d'une autonomie opérationnelle formelle, reconnue dans le modèle danois²⁷, sa dépendance financière crée une forte incitation à aligner ses priorités sur celles du gouvernement¹⁶ afin de maintenir sa légitimité et ses ressources. Le principe de "distance respectueuse" (*armslængdeprincippet*), souvent évoqué pour les institutions publiques autonomes au Danemark⁴⁹, est appliqué dans la gestion quotidienne, mais les liens financiers tissent un mécanisme d'alignement puissant, intégrant de fait DIF dans l'appareil plus large des politiques sociales et culturelles de l'État-providence.

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique de DIF repose très majoritairement sur des fonds publics indirects issus des jeux d'argent.

- **Sources de Revenus Principales**
 - *Fonds de Loterie (Udlodningsmidler)* : C'est la source de revenus prédominante et structurelle. DIF reçoit annuellement une subvention substantielle de l'État, provenant des bénéfices de Danske Spil A/S.¹⁴ Ces fonds sont distribués conformément à la Loi sur la Distribution (*Udlodningsloven*).¹³ Pour l'année 2022, ce montant s'élevait à 313,2 millions de couronnes danoises (DKK).¹⁵
 - *Parrainages et Revenus Commerciaux* : Les revenus issus des partenariats avec des entreprises, y compris les sponsors du CIO, constituent une source secondaire.⁷ Cette source semble toutefois très variable (11 millions DKK en 2021, mais 0 DKK dans les résultats 2022¹⁵). Danske Spil contribue également via des partenariats directs.¹¹
 - *Cotisations des Fédérations* : Les cotisations versées par les fédérations

membres représentent une part négligeable des revenus (1 000 DKK en 2022¹⁵).

- *Autres Revenus* : D'éventuels revenus issus d'événements ou de services ne sont pas identifiés comme des sources majeures dans les synthèses financières disponibles.
- **Allocation des Ressources (Dépenses Principales - Chiffres 2022 issus de ¹⁵)**
 - *Subventions aux Fédérations Spécialisées* : Le poste de dépense le plus important, représentant environ 75,5% des fonds totaux selon une estimation.¹⁴ En 2022, les "Dépenses liées aux activités des fédérations spécialisées, etc." (*Aktivitetsbestemte udgifter specialforbund m.v.*) se sont élevées à 221 millions DKK. Cela comprend le soutien stratégique et de base (186 M DKK), les fonds d'initiative (*Initiativpulje*, 9,7 M DKK), et des subventions spécifiques pour des projets comme TankeSport ou Foreningsfitness.¹⁵
 - *Soutien au Sport d'Élite (via Team Danmark)* : Une subvention obligatoire est versée à Team Danmark (25 millions DKK en 2022¹³).
 - *Soutien au Football (via DBU)* : Une subvention obligatoire est également versée à la Fédération Danoise de Football (DBU) (6,9 millions DKK en 2022¹⁴).
 - *Projets de Masse et Développement (Breddeidræt)* : Des dépenses significatives sont allouées aux activités de masse (14,9 millions DKK en 2022), incluant le soutien à "Bevæg dig for livet", le travail de consultants en développement, les projets transversaux, et les activités de formation.¹⁵
 - *Travail Olympique et International* : Les coûts liés aux fonctions de CNO se sont élevés à 2,6 millions DKK en 2022.¹⁵
 - *Administration et Fonctionnement* : Cette catégorie regroupe les coûts de gestion, secrétariat, communication, finances, informatique, ressources humaines, affaires publiques, ainsi que les frais immobiliers et les amortissements. En 2022, les frais de fonctionnement (hors immobilier) étaient d'environ 41,2 millions DKK, auxquels s'ajoutent 12,4 millions DKK pour la gestion immobilière et les amortissements.¹⁵ Une estimation globale situe les coûts de soutien indirect autour de 3,5%.¹⁴
 - *Dispositions Spécifiques (Disponering)* : Le compte de résultat montre également des transferts internes de fonds vers des initiatives spécifiques (projets transversaux, vision) ou pour couvrir des déficits et renforcer les fonds propres.¹⁵

Tableau 1: Récapitulatif des Finances Clés de DIF (Basé sur le Compte de

Résultat 2022¹⁵⁾

Catégorie	Montant (en milliers DKK)	Notes
Revenus Principaux		
Fonds de Loterie (Udlodning)	313 182	Source ultra-dominante
Revenus Commerciaux	0	11 071 en 2021
Cotisations Fédérations	1	Négligeable
Total Revenus (approx.)	~313 183	
Dépenses Principales		
Subventions Obligatoires	31 851	Team Danmark (24 961), DBU (6 890)
Dépenses Activités Fédérations	221 009	Principal poste de dépense
Travail Olympique/International	2 644	Coûts liés au rôle de CNO
Activités de Masse (Bredde)	14 921	Projets, développement, formation
Autres Dépenses & Services	41 165	Administration, Communication, etc.
Gestion Immob. & Amort.	12 412	Coûts liés au siège et installations

Total Dépenses (avant disp.)	~324 002	
Résultat Annuel (avant disp.)	- 10 819	Déficit opérationnel en 2022
Disposition (Transferts)	+10 819	Couverture du déficit, fonds propres (1028)

Note : Ce tableau est basé sur les chiffres réalisés de 2022, les seuls disponibles dans le document source ¹⁵ au moment de l'analyse. Les chiffres budgétés pour 2023 étaient également présents mais non réalisés.

Le modèle de financement par la loterie, bien qu'assurant des ressources considérables, présente des vulnérabilités potentielles. Cette forte concentration des revenus ¹⁴ sur une source unique, contrôlée par l'État et issue des jeux d'argent ³, crée une dépendance significative. Bien que les fonds de loterie offrent une base de revenus relativement stable et importante ¹⁵, permettant des investissements massifs dans le sport ¹⁴, cette structure expose DIF aux aléas des politiques publiques concernant les jeux d'argent, à l'opinion publique sur cette source de financement, et aux négociations politiques concernant la formule de distribution définie par l'*Udlodningsloven*.¹⁶ Contrairement à des modèles reposant sur une diversification des sources (subventions directes de l'État, cotisations importantes, revenus commerciaux robustes), le modèle danois pourrait offrir moins de certitude financière à long terme, malgré les niveaux de financement actuellement élevés. Cette situation contraint DIF à un engagement politique constant pour sécuriser sa base financière.²⁷

II. Les Clubs Sportifs (Idrætsforeninger) : La Base du Sport Danois

Les *idrætsforeninger* sont l'épine dorsale du sport danois, ancrées dans une longue tradition associative ⁴⁸ et fonctionnant largement grâce à l'engagement bénévole.

A. Missions et Objectifs

Les missions et objectifs typiques d'un club sportif danois sont multiples et dépassent souvent la simple pratique sportive :

- **Pratique Sportive** : L'objectif premier est d'offrir aux membres la possibilité de

pratiquer une ou plusieurs disciplines sportives spécifiques dans un cadre organisé.⁵¹

- **Communauté et Vie Sociale** : Une forte emphase est mise sur la camaraderie (*fællesskab*) et la vie sociale au sein du club.⁵¹ Les clubs sont considérés comme des lieux de rencontre et de lien social essentiels au niveau local.¹⁸
- **Santé et Bien-être** : Ils contribuent à la santé physique et mentale de leurs membres.²³
- **Développement des Jeunes** : Une attention particulière est portée au développement des enfants et des jeunes, non seulement sur le plan sportif mais aussi en termes d'engagement, de prise de responsabilité et de développement personnel.¹⁸ De nombreux clubs ont une forte composante jeunesse.⁵³
- **Promotion du Bénévolat** : Les clubs sont fondés sur le bénévolat (*frivillighed*) et visent à encourager cet engagement citoyen.¹⁷
- **Folkeoplysning (Éducation Populaire / Non-Formelle)** : Les clubs opèrent dans le cadre des principes de la loi sur la *Folkeoplysning*. Leur but est de renforcer, à travers l'activité et le collectif engageant, la capacité et l'envie des membres de prendre des responsabilités dans leur propre vie et de participer activement à la vie de la société.⁵⁷ Ce cadre légitime leur accès aux subventions municipales.

B. Structure de Gouvernance Typique

La gouvernance des clubs sportifs danois est majoritairement basée sur le volontariat et des principes démocratiques.

- **Fondation sur le Bénévolat** : La gestion et l'encadrement sont assurés principalement par des bénévoles.¹⁷ Bien que certains clubs emploient du personnel salarié, les bénévoles constituent l'essentiel des forces vives, y compris au niveau des instances dirigeantes (une étude de 2021 rapportait que 96% des dirigeants de clubs étaient bénévoles⁵⁸).
- **Statuts (Vedtægter)** : Chaque club est régi par ses propres statuts, qui constituent sa "constitution" ou base juridique.⁵⁹ Ils définissent le but, les conditions d'adhésion, la structure de gouvernance, les modalités de prise de décision, etc. Des modèles de statuts standards sont souvent fournis par DIF et DGI⁵¹ pour aider les clubs à se conformer aux exigences légales et organisationnelles. Les statuts doivent être compatibles avec les règles de DIF et des fédérations affiliées.³¹
- **Assemblée Générale (Generalforsamling)** : C'est l'instance suprême du club.⁵¹ Elle se tient généralement une fois par an.⁵¹ Ses prérogatives incluent

l'approbation du rapport d'activité et des comptes, l'adoption du budget, la fixation des cotisations, l'élection des membres du conseil d'administration et la modification des statuts.⁵¹ Elle fonctionne sur des principes démocratiques, typiquement selon le principe "un membre actif, une voix", le vote se faisant par présence personnelle.⁵¹

- **Conseil d'Administration (Bestyrelse) :** Élu par l'Assemblée Générale ⁵¹, le conseil d'administration assure la gestion quotidienne du club et le représente légalement.⁵⁹ Sa composition (président, trésorier, secrétaire, membres, etc.) et la durée des mandats sont définies dans les statuts.⁵¹ Il agit conformément aux statuts et aux décisions de l'Assemblée Générale et peut mettre en place des comités pour des tâches spécifiques.⁵⁹
- **Principes Démocratiques :** Le respect des principes démocratiques est une condition pour recevoir des subventions publiques (via la *Folkeoplysningsloven*). Les statuts doivent garantir l'influence des membres par le droit de vote et l'éligibilité aux postes de direction.⁵⁹ L'adhésion au club est généralement ouverte à tous, sous réserve de critères objectifs et non discriminatoires.⁵²
- **Variations Structurelles :** La structure peut varier, notamment pour les clubs omnisports (*flerstrengede foreninger*). Ceux-ci peuvent avoir un conseil d'administration central et des comités ou sections autonomes pour chaque discipline sportive.⁴⁰

C. Portée et Adhésion

Le secteur des clubs sportifs au Danemark est caractérisé par un très grand nombre de membres répartis dans un réseau dense de clubs, bien que ce réseau montre des signes de consolidation ou de restructuration.

Tableau 2 : Statistiques Clés des Clubs et Membres (Données 2023/2024)

Organisation	Nombre de Clubs (2023/2024)	Tendance Clubs	Nombre de Membres (2024)	Tendance Membres
DIF	8 385 (2024) ¹⁷	↓	2 123 837 ¹⁷	↑

DGI	6 740 (20 23) ⁴¹	↑	1 940 523 ²⁴	↑
Firmaidræt	214 (20 23) ⁴¹	↑	333 385 ²⁴	Stable
Total Unique Clubs (2023)	11 262 ⁴⁴	~ Stable/↓		
Total Unique Membres (2024)			2 791 920 ²⁴	↑

Note : Les chiffres des "membres" représentent le nombre d'adhésions enregistrées. Une personne membre de plusieurs clubs est comptée plusieurs fois. Le "Total Unique Membres" corrige le double comptage des clubs affiliés à plusieurs organisations faïtières, mais pas le multi-adhésion individuelle.⁴⁶

- **Tendances Récentes :**

- Le nombre total d'adhésions atteint des niveaux records, avec une croissance continue ces dernières années.¹⁷ Cette croissance est observée dans la plupart des groupes d'âge, avec une dynamique particulièrement forte chez les 25-39 ans et les plus de 70 ans récemment.⁴¹ Des activités comme le fitness, le football et la natation connaissent une forte progression.²⁰
- Cependant, le nombre total de clubs uniques semble stagner ou légèrement diminuer.⁴⁴ Cette tendance masque une divergence notable : le nombre de clubs affiliés à DIF diminue (-166 entre 2022 et 2023, -759 depuis 2013), tandis que celui des clubs affiliés à DGI augmente (+50 entre 2022 et 2023, +401 depuis 2013).⁴¹ Les clubs deviennent également plus anciens en moyenne.⁵⁸
- Certaines analyses suggèrent que la part de la population pratiquant dans les clubs, notamment chez les jeunes, pourrait stagner ou légèrement diminuer par rapport à la pratique auto-organisée ou commerciale, bien que les données de 2020 aient pu être affectées par la pandémie de COVID-19.⁶⁷

- **Formes de Participation/Adhésion :**

- *Membres Actifs* : Ce sont les membres qui participent directement aux activités sportives proposées par le club. Ils détiennent généralement le droit de vote à l'Assemblée Générale, sous réserve d'être à jour de cotisation et de satisfaire aux éventuelles conditions d'âge.⁵¹ Ils paient une cotisation

(*kontingent*).⁵¹

- *Membres Passifs (ou de Soutien)* : Ces membres soutiennent le club sans participer directement aux activités sportives. Il s'agit souvent d'anciens membres actifs, de parents ou de sympathisants. Ils peuvent parfois être éligibles à des postes au sein du conseil d'administration.⁵¹ Leur cotisation est généralement inférieure à celle des membres actifs. D'autres organisations utilisent des terminologies similaires, comme "Passiv+".⁶⁸
- *Autres Formes* : Les clubs peuvent définir différentes catégories d'adhésion adaptées à divers publics (jeunes, seniors, familles, etc.) ou modes de pratique (par exemple, les "fleksmedlemmer" dans le golf, offrant un accès plus limité ⁵²). Certaines organisations non sportives, comme l'assurance maladie complémentaire "danmark", structurent leurs offres en groupes distincts avec des niveaux de couverture variés ⁶⁹, illustrant la segmentation possible des adhésions. Cependant, pour la gouvernance et le financement public des clubs sportifs, la distinction fondamentale reste généralement celle entre membres actifs et passifs.⁵¹
- *Durée de l'Adhésion* : L'adhésion est souvent liée au paiement périodique de la cotisation.⁵¹ Pour être comptabilisé dans les statistiques annuelles utilisées pour certaines subventions (comme la *Foreningspulje* DIF/DGI), un membre doit généralement avoir été adhérent pendant au moins trois mois de l'année.⁴⁵

La coexistence d'une croissance record du nombre d'adhésions ²⁰ et d'un paysage de clubs qui se consolide ou se restructure ⁴¹ soulève des questions intéressantes. Cette dynamique pourrait indiquer une tendance vers des clubs de plus grande taille, une augmentation du nombre de personnes adhérant à plusieurs clubs, ou les deux. Le transfert apparent d'affiliations de DIF vers DGI ⁴¹ pourrait refléter des différences dans le soutien offert, les priorités (DGI étant souvent perçu comme très ancré localement ⁴²), ou l'évolution des activités les plus populaires. Le vieillissement moyen de la structure des clubs ⁵⁸ pourrait également signaler des difficultés à créer de nouvelles associations malgré une demande croissante pour certaines activités. Comprendre les moteurs de ces évolutions nécessiterait une analyse plus approfondie des facteurs influençant les choix d'affiliation et la démographie des clubs.

D. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs danois interagissent principalement avec les acteurs locaux et les

structures faîtières nationales.

- **Municipalités (Collectivités Territoriales) :** La relation avec la municipalité de rattachement est absolument cruciale. Elle est largement encadrée par la *Folkeoplysningsloven* (Loi sur l'Éducation Populaire et le Travail Associatif Volontaire Démocratique).³⁸
 - *Financement :* Les municipalités sont légalement tenues de verser des subventions d'activité (*aktivitetstilskud*) pour les membres de moins de 25 ans.⁷¹ Le montant et les modalités varient localement. Elles peuvent également octroyer d'autres types de subventions (basées sur le nombre total de membres, les recettes de cotisations, les besoins spécifiques de certains publics, la formation des cadres, l'achat de matériel, etc.), en fonction de leur politique locale.⁷⁰
 - *Installations :* Les municipalités doivent mettre gratuitement à disposition des clubs des locaux publics appropriés (par exemple, gymnases scolaires), ou facturer des frais modérés.⁵⁷ Si de tels locaux ne sont pas disponibles, elles doivent verser une subvention (*lokaletilskud*) couvrant au minimum 65% des frais de fonctionnement des locaux privés ou loués par les clubs pour leurs activités destinées aux moins de 25 ans.⁷⁰ De plus, les municipalités disposent souvent de fonds spécifiques (*anlægspuljer*) pour soutenir la construction ou la rénovation d'installations sportives.⁷³
 - *Conditions :* Pour bénéficier de ce soutien, un club doit être reconnu comme association d'éducation populaire (*folkeoplysende*), posséder des statuts démocratiques, être domicilié dans la commune, disposer d'un numéro d'enregistrement CVR et d'un compte bancaire dédié (NemKonto).⁵⁷
- **Fédérations Nationales (Specialforbund) :** Les clubs sont généralement affiliés à une ou plusieurs fédérations nationales, elles-mêmes membres de DIF⁵¹ (ou éventuellement structurées au sein de DGI). Les fédérations fournissent l'encadrement technique spécifique à chaque sport (règles, formation, organisation des compétitions) et servent souvent de canal pour la distribution de financements ou de soutien provenant de DIF.⁶ Les statuts des clubs doivent être en conformité avec les règlements fédéraux.³¹
- **État (via DIF/DGI) :** La relation est principalement indirecte. Les fonds publics (issus de la loterie) transitent par DIF et DGI avant d'atteindre les fédérations et potentiellement les clubs, ou sont distribués directement via des initiatives conjointes comme la *Foreningspulje*.²¹ Les politiques sportives nationales¹⁶ définissent le cadre général et les priorités de financement qui influencent indirectement les clubs.

- **DIF / DGI** : Ces organisations faïtières offrent un soutien direct aux clubs sous forme de conseils et d'outils de gestion ¹⁷, de programmes de formation pour les bénévoles et les dirigeants ⁴², de régimes d'assurance collective avantageux ⁷⁶, et de fonds de soutien spécifiques comme la *Foreningspulje*.²¹

Le rôle des municipalités apparaît comme fondamental pour le fonctionnement quotidien des clubs. La *Folkeoplysningsloven* leur confère la responsabilité légale d'assurer un soutien de base, notamment pour les activités des jeunes et l'accès aux installations.⁷⁰ Cela positionne la municipalité comme le partenaire externe le plus critique pour la viabilité de la majorité des clubs, en particulier ceux qui accueillent de nombreux jeunes ou ne possèdent pas leurs propres infrastructures. L'accès aux installations, souvent contrôlé ou subventionné par les municipalités ⁷⁰, est d'ailleurs identifié comme un défi par certains clubs.⁵⁸ La nature décentralisée de la *Folkeoplysningsloven* ⁷⁰, qui laisse une marge d'appréciation importante aux autorités locales pour définir les modalités et les niveaux de soutien, implique que les conditions offertes aux clubs peuvent varier considérablement d'une commune à l'autre, en fonction des priorités politiques et des ressources locales. Cette situation souligne l'importance capitale pour les clubs d'entretenir de bonnes relations avec leur municipalité et de développer des stratégies de plaidoyer local.

E. Modèles Économiques et Financement

Le modèle économique des clubs sportifs danois est hybride, combinant revenus propres, subventions publiques et une contribution massive, bien qu'implicite, du bénévolat.

- **Sources de Financement Typiques** :
 - *Cotisations des Membres (Kontingent)* : Une source de revenus essentielle et souvent la plus importante pour l'équilibre budgétaire.⁵⁸ Le montant est fixé par l'Assemblée Générale ⁵¹ et varie selon le club, l'activité, l'âge et le type d'adhésion.⁵²
 - *Subventions Municipales (Kommunal støtte)* : Un pilier financier majeur, en particulier pour les clubs avec une forte activité jeunesse, grâce aux dispositions de la *Folkeoplysningsloven*.³⁸ Cela inclut les subventions obligatoires par membre de moins de 25 ans et le soutien crucial pour l'accès ou la gestion des installations.
 - *Subventions Nationales (via DIF/DGI/Fédérations)* : Accès à des financements pour des projets spécifiques via des fonds comme la *Foreningspulje* co-gérée par DIF et DGI (distribuant environ 50 à 70 millions DKK par an ²¹). Les

fédérations peuvent également relayer des fonds ou proposer leurs propres aides.

- *Parrainages (Sponsorater)* : Soutien financier ou en nature de la part d'entreprises locales ou nationales.⁷⁷
- *Collecte de Fonds (Fundraising / Indsamling)* : Organisation d'événements, de loteries (comme le *banko*⁶¹), campagnes de dons ⁷⁷, voire financement participatif (crowdfunding).⁷⁸ Des règles spécifiques encadrent les collectes publiques.⁷⁷
- *Bénévolat (Frivillighed)* : Bien que non monétaire directement, le travail bénévole représente une contribution économique implicite massive. Il permet de réduire drastiquement les coûts de fonctionnement (salaires, encadrement) et de maintenir des cotisations abordables.¹⁷ Sa valeur économique est estimée à plusieurs milliards de DKK par an pour le secteur sportif.⁵⁴
- *Autres Sources* : Revenus générés par des événements spéciaux, ventes de la buvette (*kantine*), location éventuelle d'installations si le club en est propriétaire. Certains clubs ont recours à des "obligations de club" (*klubobligationer*), des prêts consentis par les membres pour financer des investissements importants.⁷⁷
- **Structure des Dépenses Typiques** : (Moins détaillée dans les sources, mais déductible)
 - Frais liés aux installations (location, entretien, énergie – partiellement compensés par les subventions municipales ⁷⁰).
 - Achat d'équipements et de matériel sportif (parfois soutenu par des subventions ⁷⁰).
 - Frais d'encadrement (souvent bénévoles ⁵⁸, mais indemnités ou salaires possibles pour certains entraîneurs/instructeurs).
 - Frais d'affiliation aux fédérations et organisations faïtières.
 - Coûts administratifs (assurance, communication, etc.).
 - Frais de déplacement et d'inscription aux compétitions.

Tableau 3 : Sources de Financement Typiques des Clubs Sportifs Danois

Source	Description	Importance Typique	Réglementation / Mécanisme Clé

Cotisations des Membres	Frais payés par les adhérents pour participer/soutenir le club	Majeure	Statuts du club, décision de l'AG ⁵¹
Subventions Municipales (Folkeoplysning)	Aides financières (activité jeunes, locaux) versées par la commune	Significative / Majeure	Folkeoplysningsloven ⁷⁰ , politique locale
Subventions Nationales (DIF/DGI/Féd.)	Fonds pour projets spécifiques (ex: Foreningspulje) ou via fédérations	Variable / Complémentaire	Critères des fonds ⁴⁰ , politiques fédérales
Parrainages (Sponsorater)	Soutien d'entreprises en échange de visibilité	Variable	Contrats de sponsoring locaux/nationaux ⁷⁷
Collecte de Fonds / Dons	Loteries, événements, campagnes de dons, crowdfunding	Variable	Indsamplingsloven (pour collectes publiques) ⁷⁷ , initiatives locales
Bénévolat (Valeur Implicite)	Travail non rémunéré des volontaires (gestion, encadrement, etc.)	Fondamentale (économiquement)	Culture associative, engagement individuel ⁵⁴

Le bénévolat n'est pas seulement une caractéristique sociale du modèle danois, il en est le moteur économique fondamental. L'ampleur massive du travail bénévole ¹⁷ représente une subvention implicite colossale ⁵⁴, permettant aux clubs de proposer des activités sportives à des tarifs très accessibles, bien inférieurs à ceux des structures purement commerciales. Ce modèle économique repose entièrement sur la volonté continue des citoyens de donner de leur temps, motivés par des raisons intrinsèques comme l'intérêt pour l'activité, le lien social ou le désir de contribuer à la communauté locale.⁸¹ Par conséquent, les difficultés rencontrées par les clubs pour recruter et fidéliser les bénévoles ⁵⁸ ne constituent pas seulement un problème

opérationnel, mais une menace économique existentielle pour le modèle traditionnel des *idrætsforeninger*. Les stratégies visant à soutenir, reconnaître et valoriser les bénévoles ⁵⁵ sont donc d'une importance capitale pour la pérennité financière et sociale du secteur.

III. Synthèse : Caractéristiques Clés du Modèle Sportif Danois

L'organisation du sport au Danemark présente plusieurs caractéristiques distinctives qui résultent de l'interaction entre ses différents composants :

- **Interaction Structurée entre DIF et les Clubs** : DIF agit comme l'entité nationale fournissant la structure organisationnelle, les canaux de financement principaux (via la loterie), les normes (y compris éthiques et de gouvernance), et la filière vers le haut niveau. Les clubs, quant à eux, constituent la base de la pratique sportive, dépendent du soutien de DIF et des fédérations pour leur développement, et alimentent le système en talents. Cette relation est régie par des principes partagés (démocratie, bénévolat) mais s'opère à des échelles différentes avec des mécanismes de gouvernance distincts.
- **Rôle Central mais Différencié de l'État et des Municipalités** : L'État, via le Ministère de la Culture, définit la politique sportive nationale ¹⁶, assure le financement majeur du système via la redistribution des fonds de loterie (*Udlodningsloven*) ²⁷, et exerce une tutelle sur les institutions clés comme DIF et Team Danmark.¹³ Les municipalités, encadrées par la *Folkeoplysningsloven* ⁷⁰, sont les principaux financeurs directs des clubs au niveau local et les fournisseurs essentiels d'installations sportives. Il en résulte un système de gouvernance multi-niveaux, combinant une forte décentralisation de la prestation de services sportifs (par les clubs) avec des flux de financement et une orientation politique relativement centralisés.
- **Culture Prégnante du Bénévolat** : Le bénévolat est omniprésent et économiquement vital, particulièrement au niveau des clubs.⁵⁴ Il est socialement valorisé et politiquement reconnu comme un atout majeur du modèle danois.⁵⁶ Cependant, ce pilier fait face aux défis contemporains du recrutement, de la fidélisation et de l'évolution des formes d'engagement volontaire.⁵⁵
- **Double Objectif Élite/Masse** : Le système danois poursuit explicitement un double objectif de succès au plus haut niveau international et de participation sportive la plus large possible au sein de la population.¹⁸ Cet objectif est soutenu par les structures de financement.¹⁵ Bien que source de synergies potentielles (le succès élite pouvant inspirer la pratique de masse), cet équilibre génère aussi des tensions dans l'allocation des ressources et la définition des priorités.

- **Importance du Concept de *Folkeoplysning*** : Ce principe d'éducation populaire et d'engagement citoyen sous-tend la légitimité et le financement public des clubs.⁵⁷ Il lie la pratique sportive à des objectifs sociétaux plus larges de participation démocratique, de responsabilité individuelle et de cohésion sociale, justifiant ainsi le soutien public significatif dont bénéficient les associations sportives.

IV. Conclusion

Le modèle d'organisation du sport au Danemark se révèle être un système complexe et performant, caractérisé par une forte intégration entre les niveaux national et local, et une articulation unique entre les objectifs de performance élite et de participation de masse.

Forces du Modèle :

Les principaux atouts résident dans les taux de participation sportive parmi les plus élevés au monde, une intégration profonde des clubs dans le tissu social local, et une base de bénévoles exceptionnellement large qui constitue le moteur économique implicite du système. La structure centralisée de DIF, combinant les rôles de CNO et de confédération, permet une coordination efficace des politiques et une canalisation importante des fonds issus de la loterie vers l'ensemble du secteur sportif. Le cadre législatif de la Folkeoplysning assure un lien fort entre les clubs et les municipalités, garantissant un soutien local essentiel.

Défis Potentiels :

Le modèle danois fait face à plusieurs défis. La dépendance extrême vis-à-vis des fonds de loterie crée une vulnérabilité aux changements politiques ou sociétaux concernant les jeux d'argent et leur redistribution. La pérennité du modèle repose sur la vitalité du bénévolat, or celui-ci est confronté à des difficultés de recrutement et à l'évolution des modes d'engagement, ce qui représente un risque structurel majeur. La gouvernance interne des clubs, bien que démocratique en principe, peut être mise à l'épreuve par la charge croissante pesant sur des dirigeants bénévoles. Enfin, l'équilibre entre le soutien coûteux au sport d'élite et la promotion du sport pour tous nécessite un arbitrage constant et délicat. Assurer l'accessibilité réelle de l'offre sportive à tous les segments de la population, malgré les objectifs affichés, demeure également un enjeu.¹⁶

Perspectives :

Pour des observateurs ou acteurs d'autres systèmes sportifs, le modèle danois offre plusieurs pistes de réflexion. L'intégration des fonctions de CNO et de confédération au sein de DIF présente des avantages en termes de cohérence politique et de synergie, bien qu'elle puisse concentrer le pouvoir. Le système de financement par la loterie, s'il assure des ressources importantes, soulève la question de la diversification et de la résilience financière. Le rôle structurant de la Folkeoplysningsloven, liant le soutien municipal à des objectifs

d'éducation populaire et de démocratie associative, est un exemple intéressant d'intégration du sport dans des politiques publiques plus larges. Enfin, la gestion et le soutien du bénévolat à grande échelle constituent un défi universel pour lequel le Danemark, malgré ses succès, cherche continuellement des solutions 55, notamment en termes de reconnaissance et de réduction de la bureaucratie. L'analyse des mécanismes danois pour équilibrer les investissements dans l'élite et la masse peut également s'avérer instructive. En somme, le modèle sportif danois, fruit d'une histoire et d'une culture spécifiques, démontre une capacité remarquable à mobiliser la société civile et les ressources publiques au service du sport, tout en étant confronté à des défis structurels liés à la durabilité de ses piliers fondamentaux : le financement par la loterie et l'engagement bénévole.

Sources des citations

1. WHAT NATIONAL NETWORKS IN THE EU TO FIGHT AGAINST MATCH-FIXING? DENMARK SEMINAR SYNTHESIS - IRIS, consulté le avril 21, 2025, <https://www.iris-france.org/wp-content/uploads/2014/04/synthesis-denmark-26.06.2013.pdf>
2. 10.2 Administration and governance of youth work - National Policies Platform, consulté le avril 21, 2025, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/denmark/102-administration-and-governance-of-youth-work>
3. Sponsors and partners - Play the Game, consulté le avril 21, 2025, <https://www.playthegame.org/conferences/play-the-game-2019/sponsors-and-partners/>
4. National Olympic Committee and Sports Confederation of Denmark - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/National_Olympic_Committee_and_Sports_Confederation_of_Denmark
5. Danmarks Idrætsforbund - Wikipedia, den frie encyklopædi, consulté le avril 21, 2025, https://da.wikipedia.org/wiki/Danmarks_Idr%C3%A6tsforbund
6. Forbund under DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/organisation/forbund>
7. Organisation | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/organisation>
8. Danmarks Idrætsforbund - Læs om forbundet - Lex, consulté le avril 21, 2025, https://lex.dk/Danmarks_Idr%C3%A6tsforbund
9. Danish NOC AC: Supporting athletes in the lead-up to Paris 2024 - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://olympics.com/athlete365/articles/act-grant/danish-noc-ac-supporting-athletes-in-the-lead-up-to-paris-2024>
10. Danish NOC agrees lottery deal to support Beijing 2022 efforts and DM Week, consulté le avril 21, 2025,

- <https://www.insidethegames.biz/articles/1114773/denmark-noc>
11. DIF, Team Danmark og Danske Spil indgår samarbejde, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/nyheder/2021/10/dif-team-danmark-og-danske-spil-indgaar-samarbejde>
 12. Etisk kodeks for dansk konkurrenceidræt - Team Danmark, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teamdanmark.dk/ansvarlig-eliteidraet/etisk-kodeks>
 13. Vedtægter - Team Danmark, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teamdanmark.dk/om-os/bestyrelse/vedtaegter>
 14. Vores økonomi | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/oekonomi>
 15. www.dif.dk, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/media/s00hthyu/dif-s-aarsmoedemateriale-2023.pdf>
 16. Idrætspolitik - Kulturministeriet, consulté le avril 21, 2025, <https://kum.dk/kulturomraader/idraet/idraetspolitik>
 17. Danmarks Idrætsforbund: DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/>
 18. Policy Programme Towards 2030 - Danmarks Idrætsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/media/rmlgbicq/policy-programme-towards-2030.pdf>
 19. DIF's vision og mission | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/vision-og-mission>
 20. 2,4 millioner: Idrætsforeningernes medlemstal slår rekord igen | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/nyheder/2024/04/2-4-millioner-idraetsforeningernes-medlemstal-slaar-rekord-igen>
 21. ÅRSMØDE - Danmarks Idrætsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/media/5gfj5ej2/aarsmoedemateriale-2025-samlet.pdf>
 22. ÅRSMØDE 2022 Danmarks Idrætsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/media/precbo0q/a-rsm%C3%B8demateriale-2022-danmarks-idr%C3%A6tsforbund.pdf>
 23. – TACKLING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS - Danmarks Idrætsforbund, consulté le avril 21, 2025, https://www.dif.dk/media/03wcwb5s/verdensm%C3%A5l-rapport-engelsk_k4.pdf
 24. Medlemstal i dansk idræt | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/idraetten-i-tal>
 25. Dansk idrætspolitik - Idrættens Analyseinstitut, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idan.dk/temaer/dansk-idraetspolitik/>
 26. Grønt forbund | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://app-dif-website-stage-gxc9ajczhwd6e4h8.westeurope-01.azurewebsites.net/samfundsansvar/klima-og-baeredygtighed/gront-forbund>
 27. Forandringer i idrættens styringssystemer - Tidsskrift.dk, consulté le avril 21, 2025, <https://tidsskrift.dk/forumforidraet/article/download/145162/188389/318293>
 28. Læs mere om repræsentantskabet DIF | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/organisation/repraesentantskab>
 29. DIF's bestyrelse | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om->

[dif/organisation/bestyrelsen](#)

30. National Olympic Committee and Sports Confederation of Denmark - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/national-olympic-committee-and-sports-confederation-of-denmark/16269>
31. DFU vedtægter - Dansk Faldskærms Union, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dfu.dk/bestemmelser/dfu-vedt%C3%A6gter>
32. Good Governance | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/om-dif/organisation/good-governance>
33. NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER - Play the Game, consulté le avril 21, 2025, https://www.playthegame.org/media/ie5o0kej/national-sports-governance-observer-final-report_2-edition.pdf
34. Ministry of Culture (Denmark) - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Culture_\(Denmark\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Culture_(Denmark))
35. The Ministry of Culture, consulté le avril 21, 2025, <https://kum.dk/english/>
36. The Ministry of Culture, consulté le avril 21, 2025, <https://kum.dk/english/cultural-policy/the-ministry-of-culture>
37. Idræt - Kulturministeriet, consulté le avril 21, 2025, <https://kum.dk/kulturomraader/idraet>
38. State aid SA.37900 (2013/FC) - European Commission, consulté le avril 21, 2025, https://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/266066/266066_1911914_1082.pdf
39. NYT: Kulturministeriet udbetalte 14,7 mia. kr. i 2023 - Danmarks Statistik, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dst.dk/nyt/51282>
40. Økonomisk støtte til idrætsforeninger fra foreningspuljen | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/raadgivning-og-stoette/stoettemuligheder/dif-og-dgis-foreningspulje>
41. IDRÆTTEN I TAL 2023 - Danmarks Idrætsforbund, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/media/vkwnogl3/idraetten-i-tal-2023.pdf>
42. DGI | DGI er der hvor Danmark mødes til fællesskab & idræt, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dgi.dk/>
43. NYT: Medlemsfremgang i idrætsforeningerne i 2023 - Danmarks Statistik, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dst.dk/nyt/49194>
44. Idrætsudøvelse - Danmarks Statistik, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dst.dk/da/Statistik/emner/kultur-og-fritid/idraet/idraetsudoevelse>
45. 2,4 millioner: Idrætsforeningernes medlemstal i DGI og DIF slår rekord igen, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dgi.dk/artikel/2-4-millioner-idraetsforeningernes-medlemstal-slaar-rekord-igen>
46. Medlemstal for DIF, DGI og Dansk Firmaidræt 2024, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/idraetten-i-tal/medlemstal-for-dif-dgi-dansk-firmaidraet>
47. Rekordhøjt medlemstal i DIF og DGI i 2024, men færre foreninger - Idrættens Analyseinstitut, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idan.dk/nyheder/rekordhoejt-medlemstal-i-dif-og-dgi-i-2024-men-faerre-foreninger/>

48. Dansk idrætspolitik - Mellem frivillighed og statslig styring - Idrættens Analyseinstitut, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.idan.dk/media/uovh1xqt/idraetspolitik-print.pdf>
49. Selvejende institutioner – styring, regulering og effektivitet - Folketinget, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.ft.dk/samling/20081/almdel/uv/bilag/123/665425.pdf>
50. Danske Spil full year revenue up 10%, consulté le avril 21, 2025,
<https://5star.media/2022/11/04/danske-spil-full-year-revenue-up-10/>
51. Vedtægter for, consulté le avril 21, 2025,
https://www.dif.dk/media/3eyjp2ux/standardvedt%C3%A6gter_web.pdf?la=da
52. UDKAST TIL STANDARDVEDTÆGTER FOR GOLFKLUBBER - Dansk Golf Union, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.danskgolfunion.dk/sites/default/files/udkast%20til%20standardvedt%C3%A6gter%20for%20golfklubber%20endelig%20jan%202018.doc>
53. DIF-ekspertgruppe: Foreninger skal være bedre til at inddrage unge i beslutningerne | Danmarks Idrætsforbund - Via Ritzau, consulté le avril 21, 2025,
<https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/14219251/dif-ekspertgruppe-foreninger-skal-vaere-bedre-til-at-inddrage-unge-i-beslutningerne?publisherId=1874227&lang=da>
54. Trend: Frivilligt arbejde for mange millioner - DGI, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.dgi.dk/artikel/trend-frivilligt-arbejde-for-mega-mange-millioner>
55. Frivilligkrise eller frivillighed under forandring? - Tidsskrift.dk, consulté le avril 21, 2025,
<https://tidsskrift.dk/forumforidraet/article/download/135512/180282/291914>
56. FORENINGSLIV OG FRIVILLIGHED, consulté le avril 21, 2025,
https://www.dif.dk/media/lyqcsego/06528-forenings-og-frivillighedssudspil-danmarks-idrætsforbund_190329_low_final.pdf
57. OFFENTLIG STØTTE TIL IDRÆTS- AKTIVITETER - Dansk Ride Forbund, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.rideforbund.dk/Files/Files/PDF-filer/R%C3%A5d%20&%20vejledning/Offentlig%20st%C3%B8tte.pdf>
58. www.dif.dk, consulté le avril 21, 2025,
https://www.dif.dk/media/ptsbaanh/foreningsidraetten-anno-2021_sdu.pdf
59. FORENINGS- VEDTÆGTEN, consulté le avril 21, 2025,
https://www.dif.dk/media/sr1fpsnk/vejledning_til_brug_ved_udarbejdelse_eller_revision_af_idraetsforeningens_vedtaegt-1_opdateret_4_2024.pdf
60. Reglerne i Danmarks Idrætsforbund (DiF) - Dansk Golf Union, consulté le avril 21, 2025,
https://www.danskgolfunion.dk/sites/default/files/DIFs%20regels%C3%A6t%20ved%20indg%C3%A6lde%20af%20lejeaftaler_2023.pdf
61. Vedtægter til idrætsforeninger - DGI, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.dgi.dk/raad-og-vejledning/regler-love-og-jura/vedtaegter>
62. Opret, stift eller dan en ny Forening - Stor Guide - Sådan kommer du i gang - Holdsport, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.holdsport.dk/da/forening/forening>

63. Når medlemstal gør blind — Idkon.dk, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idkon.dk/perspektiver/2020/4/21/nr-medlemstal-gr-blind>
64. Statistikdokumentation for Idrætsudøvelse 2022 - Danmarks Statistik, consulté le avril 21, 2025, https://www.dst.dk/Site/Dst/SingleFiles/kvaldeklbilag.aspx?filename=bd263494-899b-4a74-b9f9-3e42bfb535d7Idr%C3%A6tsud%C3%B8velse_2022
65. Fremgang i foreningsidrættens medlemstal, consulté le avril 21, 2025, <https://www.idan.dk/nyheder/fremgang-i-foreningsidraettens-medlemstal/>
66. Den danske idrætssektor i tal - Squarespace, consulté le avril 21, 2025, <https://static1.squarespace.com/static/5f05a539dacfae75262e0afc/t/65455526fd22ee12ca43ad22/1699042602741/Statusrapport%2C+Idr%C3%A6t+2023.+Version+10+-+301023.pdf>
67. Undersøgelser af danskernes idrætsvaner - Tal og viden, consulté le avril 21, 2025, <https://www.talogviden.dk/videnstemaer/undersogelser-af-danskernes-idraetsvaner/>
68. LOV FOR POLITIFORBUNDET, consulté le avril 21, 2025, <https://politiforbundet.dk/files/media/document/Lov%20for%20Politiforbundet%2011%202021.pdf>
69. Grupper - Sygeforsikringen "danmark", consulté le avril 21, 2025, <https://www.sygeforsikring.dk/grupper>
70. Kommunal støtte - parasport.dk, consulté le avril 21, 2025, <https://parasport.dk/klubber/stoette/kommunal-stoette/>
71. Hvad kan kommunen tilbyde af hjælp til idrætsforeninger? | DIF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dif.dk/raadgivning-og-stoette/stoettemuligheder/kommunal-stoette>
72. Sådan får I kommunal støtte - DGI, consulté le avril 21, 2025, <https://www.dgi.dk/artikel/saadan-faar-i-kommunal-stoette>
73. Tilskud og puljer for foreninger og aftenskoler - Københavns Kommune, consulté le avril 21, 2025, <https://www.kk.dk/brug-byen/foreninger-og-fritidsliv/tilskud-og-puljer-for-foreninger-og-aftenskoler>
74. Anlægspuljen til idræts-, fritids- og outdoorfaciliteter - Aarhus Kommune, consulté le avril 21, 2025, <https://aarhus.dk/forening/tilskud-stoette-og-puljer/foreninger/anlaegspuljen-til-idraets-fritids-og-outdoorfaciliteter>
75. Anlægstilskud til idrætsfaciliteter - Københavns Kommune, consulté le avril 21, 2025, <https://www.kk.dk/brug-byen/kultur-og-projektstoette/anlaegstilskud-til-idraetsfaciliteter>
76. Din forenings medlemskab hos DGI, consulté le avril 21, 2025, <https://sites.dgi.dk/media/39055/foreningsfolder-juli-2021-dans-musik.pdf?>
77. Finansiering af padelbaner • Se mulighederne her - Padel i Danmark, consulté le avril 21, 2025, <https://padelidanmark.dk/kom-i-gang/finansiering-af-padelbaner/>
78. Fundraising i foreninger og frivillige organisationer - frivillighed.dk, consulté le avril 21, 2025, <https://frivillighed.dk/guides/fundraising-i-foreninger-og-frivillige-organisationer>

79. I § 2 opregnes en række former for indsamlinger, der ikke omfattes af loven - ISO BRO, consulté le avril 21, 2025,
<https://isobro.dk/files/media/document/PDF%20Notat%20om%20medlemskab%202015%20HB%20131015.pdf>
80. Frivilligheds- undersøgelse 2023, consulté le avril 21, 2025,
<https://www.dif.dk/media/wpflbseh/befolkningsundersogelse-frivillighed-2023.pdf>
81. Fakta og tal om danskernes frivillige engagement, consulté le avril 21, 2025,
https://frivillighed.dk/files/media/documents/guides/guide_1639_1710941634.pdf
82. Fakta og tal om danskernes frivillige engagement, consulté le avril 21, 2025,
<https://frivillighed.dk/guides/fakta-og-tal-om-danskernes-frivillige-engagement>

FRiVE

Frive

Application d'entrainements pour les cyclistes amateurs et semi-professionnels.

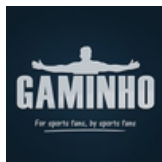
En savoir plus →



Fungiball

Plateforme de jeu fantasy basée sur le tennis.

En savoir plus →



Gaminho

Crée des jeux de gestion sportive sur mobile. Les annonceurs sportifs utilisent ces jeux pour atteindre leurs fans.

En savoir plus →

Gamma 

GammaO

Textiles qui transforment l'énergie du frottement en électricité, assurant l'autonomie des textiles connectés.

En savoir plus →



GENEZYS

Plateforme multisports qui engage les fans avec Fancards, contenus exclusifs et challenges.

En savoir plus →



GIVE VISION

GiveVision

Dispositif permettant aux spectateurs malvoyants de regarder des événements avec leur vision résiduelle.

En savoir plus →



GoActivity

Plateforme digitale qui permet de proposer et rejoindre localement des activités sportives et bien être.

[En savoir plus](#) →



GOAT Stadium

Plateforme de tokenisation d'actifs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Grinta

E-commerce qui facilite la vente d'équipements personnalisés par les clubs et leur rayonnement local.

[En savoir plus](#) →

E G Y M
WELLPASS

ex Gymlib

EGYM WELL PASS

Solution qui accompagne les entreprises soucieuses d'améliorer le bien-être de leurs salariés.

[En savoir plus](#) →



Haomah

Gamme innovante de vêtements sportifs conçus pour les périodes menstruelles et les fuites urinaires durant l'effort.

[En savoir plus](#) →



Hardloop

Plateforme e-commerce 100 % dédiée aux sports de plein air.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport au Grand-Duché de Luxembourg : Acteurs, Gouvernance et Modèles Économiques

II. Le Paysage de l'Organisation du Sport au Luxembourg

A. Acteurs Principaux et Leurs Fonctions

L'organisation du sport au Grand-Duché de Luxembourg repose sur une collaboration structurée entre les pouvoirs publics et le mouvement sportif privé. Ce système est fondé sur le principe de subsidiarité, où l'État reconnaît l'autonomie de fonctionnement du mouvement sportif tout en contribuant de manière complémentaire à son développement.¹ Cette architecture vise à atteindre des objectifs multiples, incluant l'amélioration de la santé publique, l'épanouissement personnel, l'intégration sociale et la réussite en compétition.³

Les principaux acteurs de cet écosystème sont :

- **Le Ministère des Sports:** Entité gouvernementale centrale, il définit et met en œuvre la politique sportive nationale. Ses attributions couvrent la stratégie globale, l'allocation des financements publics (subventions), le cadre législatif et réglementaire, ainsi que la supervision d'organismes spécialisés.¹ Dirigé actuellement par M. Georges Mischo ⁴, le ministère est structuré en plusieurs divisions thématiques (Affaires générales, Projets et analyses, Infrastructures, Sport...[source](#) sportif, Sport-Loisir, Médico-sportive) pour couvrir l'ensemble de ses missions.³ Il soutient le mouvement sportif dans la protection des bases éthiques du sport.³
- **Le Comité Olympique et Sportif Luxembourgeois (COSL):** Organisation faîtière du mouvement sportif organisé privé, le COSL regroupe les fédérations sportives nationales.⁸ Il agit comme le représentant du Luxembourg auprès du Comité International Olympique (CIO) et des instances sportives internationales.¹⁰ Ses missions incluent la promotion du sport et des valeurs olympiques, la coordination de la participation luxembourgeoise aux Jeux Olympiques et autres événements multisports, et la défense des intérêts du mouvement sportif.¹²
- **Les Fédérations Sportives:** Au nombre de 64 ², ces organismes régissent les disciplines sportives spécifiques au niveau national. Elles sont responsables de l'organisation des championnats et compétitions, du développement technique de leur sport, de la formation des cadres et de l'affiliation des clubs sportifs.¹ Elles servent d'intermédiaire essentiel entre le COSL, le Ministère des Sports et les clubs.

- **Les Clubs Sportifs:** Constituant la base de la pyramide sportive, les clubs sont le lieu principal de la pratique sportive au Luxembourg. On en dénombre plus de 1 500.⁸ Généralement constitués sous forme d'associations sans but lucratif (ASBL), ils s'affilient aux fédérations correspondantes et assurent l'encadrement des licenciés, la formation (notamment des jeunes), l'organisation d'entraînements et la participation aux compétitions, tout en jouant un rôle social important au niveau local.⁸
- **L'Institut national de l'activité physique et des sports (INAPS):** Cet institut se concentre sur la formation des cadres techniques et administratifs du secteur sportif et sur la promotion de l'activité physique en général.¹
- **L'Institut national des sports (INS):** L'INS est chargé de la gestion des infrastructures sportives nationales dédiées à l'entraînement et à la formation, ainsi que de l'hébergement des athlètes et des équipes.¹ Une transformation en Agence des Infrastructures Nationales Sportives (AINS) est prévue pour élargir son mandat à la gestion de toutes les infrastructures d'envergure nationale.⁴
- **Le Luxembourg Institute for High Performance in Sports (LIHPS):** Structure dédiée au soutien et au développement du sport de haut niveau et des athlètes d'élite luxembourgeois.¹
- **L'Agence Luxembourgeoise Antidopage (ALAD):** Organisme indépendant responsable de la lutte contre le dopage au Luxembourg.¹ Une réforme de l'ALAD et un ancrage renforcé de la notion d'intégrité dans le sport sont prévus.⁴
- **Le Sportlycée:** Établissement d'enseignement secondaire spécialisé qui permet aux jeunes athlètes d'élite de concilier études et entraînement intensif, favorisant ainsi la double carrière.¹
- **Le Conseil supérieur des sports:** Organe consultatif qui assiste le Ministère des Sports dans ses missions.¹
- **Les Communes:** Acteurs locaux incontournables, les communes jouent un rôle crucial dans la mise à disposition d'infrastructures sportives pour les clubs et octroient des subventions locales.¹⁵ Leur implication dans la coordination sportive locale est croissante, notamment via le déploiement de coordinateurs sportifs communaux.⁴
- **Autres Acteurs Spécifiques:** Le paysage sportif inclut également des organisations dédiées au handisport (comme le Luxembourg Paralympic Committee - LPC ⁴), à la promotion de la santé par le sport (Luxembourg Institute of Health - LIH ³¹), à la coopération transfrontalière (Eurosportpool ³⁴), et au soutien du bénévolat (Benevolat.lu ³⁵).

B. Cadre Réglementaire : Politique et Législation

Le fonctionnement du sport au Luxembourg est encadré par un ensemble de textes législatifs et de politiques stratégiques. La loi-cadre sur le sport ²⁹ établit les principes généraux d'organisation et de soutien. Des lois spécifiques régissent des domaines clés tels que le statut des associations sans but lucratif (ASBL), via la loi réformée du 7 août 2023 ³⁷, la lutte contre le dopage ⁹, le congé sportif destiné aux athlètes et cadres ¹⁷, et le financement des infrastructures via des programmes pluriannuels, comme le douzième programme quinquennal d'infrastructures sportives.¹⁷

La politique sportive gouvernementale pour la législature 2024-2028, présentée par le Ministre Georges Mischo, s'articule autour de cinq piliers fondamentaux ⁴ :

1. Le renforcement des capacités organisationnelles du mouvement sportif, notamment par l'augmentation des subventions pour le personnel des fédérations, la réforme du subside "Qualité+" pour les clubs, et la digitalisation des processus administratifs.
2. La promotion du bénévolat et l'amélioration de la collaboration locale, via le déploiement de coordinateurs sportifs communaux, un projet de Musée national des sports, la réforme de l'ALAD et la création d'une instance de médiation indépendante.
3. Le développement du sport-santé, du sport-loisir et du sport pour tous, en soutenant les initiatives communales et les programmes de prévention.
4. Le soutien au sport de haut niveau et d'élite, par l'amélioration de l'encadrement des athlètes, le développement de la double carrière (notamment via le Sportlycée et une potentielle carrière civile parallèle à la section sportive de l'armée) et l'optimisation du congé sportif.
5. Le développement des infrastructures sportives, avec l'élaboration d'un concept national et régional, et la transformation de l'INS en AINS pour la gestion des infrastructures d'envergure nationale.

Ces orientations politiques s'inscrivent dans la continuité de documents stratégiques antérieurs comme le "Concept Intégré pour le Sport au Luxembourg".⁸ Ce concept mettait déjà l'accent sur l'accroissement de la pratique sportive à tous les âges, la promotion des valeurs positives du sport (santé, éducation, intégration sociale ⁸), l'amélioration de la formation des entraîneurs et la création de conditions favorables au développement des talents. La vision "Lëtzebuerg lieft Sport" ⁴¹ réaffirme ces objectifs sociétaux et de performance.

C. Dynamiques Inter-Acteurs et Collaboration

Le système sportif luxembourgeois fonctionne grâce à un réseau complexe d'interrelations :

- **Relation Ministère-COSL:** C'est un partenariat central. Le Ministère assure le financement principal et définit les grandes orientations politiques, tandis que le COSL représente le mouvement sportif organisé et collabore à la mise en œuvre des stratégies.⁸ Cette collaboration se manifeste dans la planification stratégique conjointe et les conventions de financement.¹⁷
- **Relation COSL-Fédérations:** Le COSL fédère les 64 fédérations sportives nationales.⁸ Celles-ci sont membres du COSL et participent à sa gouvernance, notamment via l'Assemblée Générale.¹⁰ Le COSL soutient les fédérations, y compris financièrement, dans leurs missions de développement.⁴¹
- **Relation Fédérations-Clubs:** Les clubs s'affilient à leur fédération respective pour pouvoir participer aux compétitions officielles et bénéficier de certains soutiens, notamment les subventions étatiques.¹⁸ Les fédérations fournissent un encadrement technique, des formations, et agissent comme relais d'information et de réglementation.⁸
- **Relation Clubs-Communes:** Cette relation est fondamentale pour les clubs, car les communes sont souvent propriétaires des infrastructures sportives (terrains, salles) et octroient des subventions directes.¹⁵ Le rôle émergent des coordinateurs sportifs communaux vise à structurer et renforcer cette collaboration locale.⁴
- **Relation État-Clubs:** L'État interagit principalement de manière indirecte avec les clubs via les fédérations et le COSL. Cependant, des mécanismes de financement direct existent, tels que les subsides "de base" et "Qualité+", gérés par le Ministère des Sports et conditionnés par le respect de certains critères qualitatifs.¹⁸
- **Relations Internationales:** Le COSL assure la liaison avec le CIO et les Comités Olympiques Européens.¹⁰ Le Ministère des Sports participe aux travaux des instances internationales comme l'Union Européenne, le Conseil de l'Europe et l'UNESCO.¹⁷ Les fédérations nationales sont membres de leurs fédérations internationales respectives.

L'analyse de ces interactions révèle une dynamique intéressante. Bien que l'autonomie du mouvement sportif soit un principe affiché ¹, la forte dépendance financière vis-à-vis des fonds publics (Ministère, Communes) ⁴ et l'influence croissante des initiatives étatiques (coordinateurs communaux ⁴, plans d'infrastructure nationaux ⁴, critères de subvention qualitatifs ¹⁸) suggèrent que les

priorités de l'État façonnent de manière significative le paysage sportif. Le COSL et les fédérations doivent donc naviguer entre la défense des intérêts de leurs membres et l'alignement sur les objectifs politiques pour sécuriser les ressources nécessaires.

Parallèlement, l'accent mis sur le financement du personnel ⁴, la liaison des subventions aux qualifications ¹⁸, le développement de formations spécifiques ⁴ et la clarification des statuts professionnels ¹⁹ témoigne d'une volonté politique claire de professionnaliser la gestion administrative et l'encadrement technique au sein du secteur sportif. Cette tendance, probablement motivée par la nécessité d'une gestion plus efficace, d'un encadrement de meilleure qualité et potentiellement par les défis liés au bénévolat ⁴¹, transforme les attentes en matière de gouvernance et les modèles économiques des organisations sportives, en particulier au niveau des fédérations et des grands clubs.

III. Le Comité Olympique et Sportif Luxembourgeois (COSL) : Analyse Approfondie

A. Mandat : Missions et Objectifs Stratégiques

Le COSL occupe une position centrale dans le sport luxembourgeois. Ses missions fondamentales, définies statutairement et par son rôle au sein du mouvement olympique, sont multiples :

- **Représentation Olympique:** Il est le représentant officiel du Luxembourg auprès du CIO et des Comités Olympiques Européens.¹¹ Il a pour devoir de respecter et de promouvoir la Charte Olympique.¹⁰
- **Promotion du Sport et des Valeurs Olympiques:** Le COSL œuvre au développement général du sport et de l'éducation physique au Luxembourg et à la diffusion des idéaux olympiques.¹²
- **Fédération du Mouvement Sportif:** Il agit comme l'organe faîtier regroupant l'ensemble des fédérations sportives nationales agréées, dont il défend les intérêts communs.⁸
- **Organisation de la Participation Internationale:** Le COSL est responsable de la sélection et de l'organisation de la participation des délégations luxembourgeoises ("Team Lëtzebuerg" ⁵⁰) aux Jeux Olympiques (été, hiver, jeunesse), aux Jeux des Petits États d'Europe (JPÉE), au Festival Olympique de la Jeunesse Européenne (FOJE) et à d'autres manifestations multisports.¹²

Au-delà de ces missions statutaires, les objectifs stratégiques du COSL, déduits de

ses actions et de son positionnement, incluent :

- **Soutien à l'Élite Sportive:** Développer et soutenir les athlètes de haut niveau et les jeunes talents à potentiel, notamment à travers le programme "Team Lëtzebuerg" ⁵⁰ et en collaboration avec des structures comme le LIHPS et le Sportlycée, aligné sur les priorités gouvernementales.⁴
- **Renforcement du Rôle Sociétal du Sport:** Contribuer aux objectifs de santé publique, d'éducation, d'intégration sociale et de cohésion, en phase avec les concepts nationaux ("Lëtzebuerg lieft Sport") et internationaux (OMS, ONU).⁸
- **Développement Organisationnel:** Renforcer les capacités structurelles et administratives du mouvement sportif luxembourgeois, en appui aux fédérations.⁴¹
- **Promotion de la Pratique Sportive:** Encourager la participation sportive à tous les niveaux, par exemple via des événements grand public comme la "Spillfest".⁵⁰

B. Gouvernance et Structure Organisationnelle

Le COSL fonctionne sous le statut d'association sans but lucratif (ASBL).¹⁰ Sa gouvernance est régie par ses statuts, qui sont conformes à la législation luxembourgeoise sur les ASBL, à la Charte Olympique et au Code mondial antidopage.¹⁰ L'analyse des statuts ¹⁰ révèle une structure de gouvernance bicéphale :

- **L'Assemblée Générale (AG):** Organe souverain du COSL, elle réunit les délégués des fédérations membres (membres actifs). Les fédérations régissant des sports olympiques disposent de trois voix, les autres de deux. Le membre luxembourgeois du CIO a un droit de vote équivalent à celui des fédérations olympiques. L'AG approuve les rapports d'activité et financiers, vote le budget, élit les membres du Conseil d'Administration (CA) et d'autres organes (Commission de contrôle financier, Conseil consultatif), fixe les cotisations, décide des admissions/exclusions de membres, et amende les statuts ou prononce la dissolution selon des règles de majorité qualifiée. Elle se réunit annuellement en session ordinaire.
- **Le Conseil d'Administration (CA):** Organe exécutif responsable de la gestion quotidienne et stratégique du COSL. Il est composé de 12 membres : le membre du CIO au Luxembourg et le président de la Commission des Athlètes y siègent de droit avec voix délibérative. Les 10 autres membres sont élus pour quatre ans par l'AG, sur la base de listes présentées par les candidats à la présidence. Ces listes doivent respecter des critères de représentation (sports olympiques/non-olympiques) et de genre (minimum trois candidats de chaque genre). Des limites

d'âge (72 ans) et de mandats consécutifs (trois pour le président et les présidents de bureau) s'appliquent. Le CA nomme le Secrétaire Général (actuellement Daniel Dax ⁵¹), crée des commissions spécialisées, gère les finances, prépare les AG et représente le COSL. Il se réunit fréquemment (en principe au moins tous les deux mois) et prend ses décisions à la majorité, avec voix prépondérante du président en cas d'égalité.

D'autres structures complètent l'organisation : une Commission des Athlètes ¹⁰, une Commission de contrôle financier et un Conseil consultatif élus par l'AG ¹⁰, ainsi que des Bureaux particuliers et commissions consultatives créés par le CA.¹⁰

C. Écosystème des Parties Prenantes

Le COSL interagit avec un large éventail de parties prenantes :

- **Gouvernement (Ministère des Sports):** Le partenaire institutionnel et financier principal. La relation est marquée par une collaboration étroite sur les politiques sportives et un financement public substantiel.⁸ Le Ministère consulte le COSL sur des sujets spécifiques comme les nominations aux instances disciplinaires antidopage.¹⁰
- **Mouvement Olympique International (CIO, COE):** En tant que Comité National Olympique (CNO) reconnu ¹¹, le COSL adhère aux règles du CIO ¹⁰ et participe aux activités des Comités Olympiques Européens (COE).¹¹ Il bénéficie vraisemblablement de programmes de soutien de la Solidarité Olympique.
- **Fédérations Nationales:** Elles constituent la base des membres du COSL.⁸ Le COSL représente leurs intérêts collectifs ¹³ et les soutient dans leur développement ⁴¹, tandis qu'elles participent à sa gouvernance.¹⁰
- **Sponsors et Partenaires Commerciaux:** Une source de revenus et de soutien importante. Le COSL a structuré ses partenariats en niveaux (Or, Argent, Bronze) avec des entreprises de premier plan comme BIL, Loterie Nationale, Cactus, Casino 2000, Baloise, Enovos, POST Luxembourg, ainsi que des partenaires médias et logistiques.⁵⁰
- **Athlètes:** Ils sont au cœur de la mission olympique du COSL, en particulier les athlètes d'élite regroupés sous la bannière "Team Lëtzebuerg".⁵⁰ Leurs intérêts sont représentés par la Commission des Athlètes.¹⁰
- **Autres Institutions Sportives Nationales:** Le COSL collabore avec le LIHPS, l'INS, l'ALAD, le Sportlycée et les communes dans le cadre de l'écosystème sportif national.¹ Il participe également à des initiatives transfrontalières comme Eurosportpool.³⁴

Cette position centrale expose le COSL à une complexité inhérente : il doit à la fois représenter les intérêts variés de ses fédérations membres (sports olympiques et non-olympiques, disciplines aux besoins différents) vis-à-vis de l'État et du CIO, et relayer les politiques et exigences de ces derniers vers sa base. La structure de gouvernance, avec ses règles de vote et de composition du CA ¹⁰, tente d'équilibrer ces influences diverses. La capacité du COSL à naviguer efficacement dans cet environnement multipartite est cruciale pour sa légitimité et son efficacité.

D. Modèle Économique et Ressources Financières

Le financement du COSL repose sur plusieurs piliers :

- **Subventions de l'État:** C'est vraisemblablement la source de revenus la plus importante, couvrant une part significative des frais de fonctionnement, des coûts de personnel, du soutien aux athlètes et de la participation aux compétitions internationales.¹⁷ Les rapports d'activité du Ministère des Sports devraient détailler ces montants ¹⁷, mais l'accès à ces documents récents n'a pas été possible. Néanmoins, des chiffres épars indiquent une enveloppe globale de 14,9 millions EUR en 2023 pour les fédérations, clubs et COSL.²⁴ Pour 2025, une augmentation substantielle est annoncée, avec 13,6 millions EUR dédiés uniquement aux frais de personnel et de fonctionnement du COSL et des fédérations (hausse de 88% par rapport à 2023), et 3 millions EUR pour le soutien aux talents et athlètes de haut niveau (hausse de 108% par rapport à 2023).¹⁹
- **Sponsoring et Partenariats:** Les contributions des partenaires commerciaux (BIL, Loterie Nationale, etc.) constituent une autre source de revenus significative.⁵⁰
- **Financement du CIO:** Comme la plupart des CNO, le COSL reçoit probablement des fonds via les programmes de la Solidarité Olympique du CIO, bien que les détails ne soient pas spécifiés dans les documents consultés.
- **Cotisations des Membres:** Les fédérations membres versent des cotisations dont le montant est fixé par l'AG.¹⁰ Cette source représente probablement une part mineure du budget total.
- **Autres Revenus:** Peuvent inclure la vente de produits dérivés ("Team Lëtzebuerg" ⁵⁰) ou les revenus liés à l'organisation d'événements comme la Spillfest ⁵⁰, bien que leur objectif principal soit souvent promotionnel.

Les principales dépenses du COSL comprennent logiquement le soutien direct aux athlètes (bourses, frais de stage et de compétition), les frais liés à la participation aux Jeux et autres événements multisports, les salaires et frais administratifs, le soutien

(financier ou autre) aux fédérations, les coûts de promotion et de communication, et les frais de gouvernance.

Le COSL publie des rapports d'activité annuels qui incluent des informations financières.⁵⁴ Le contrôle financier est assuré par une commission interne et un réviseur d'entreprises agréé externe, élus par l'AG.¹⁰

La forte prépondérance des subventions étatiques dans le budget du COSL ¹⁹ induit une dépendance financière notable vis-à-vis des décisions gouvernementales. Pour assurer la pérennité et l'accroissement de son financement, le COSL doit démontrer un alignement stratégique fort avec les priorités politiques définies par le Ministère des Sports.⁴ Les augmentations budgétaires significatives prévues pour 2025 ¹⁹ suggèrent une collaboration fructueuse et un alignement réussi, mais renforcent également cette interdépendance.

Tableau 1 : Estimation de la Structure de Financement du COSL (Sources Principales)

Source de Revenu	Description / Mécanisme	Importance Estimée	Dépendances Clés	Références Pertinentes
Subventions de l'État (Fonctionnement / Personnel)	Financement public direct via le Ministère des Sports pour couvrir les opérations courantes, salaires, soutien aux fédérations.	Très Élevée	Politique gouvernementale, Budget de l'État, Alignement stratégique COSL- Ministère.	¹⁹
Subventions de l'État (Soutien Athlètes / Programmes)	Financement public direct pour les athlètes d'élite, jeunes talents, participation aux jeux.	Très Élevée	Politique gouvernementale, Résultats sportifs, Budget de l'État.	⁴

Sponsoring / Partenariats Commerciaux	Contributions financières ou en nature d'entreprises privées (partenaires Gold, Silver, Bronze).	Élevée	Attractivité du sport luxembourgeois, Performance des athlètes, Relations commerciales.	50
Financement du CIO / Solidarité Olympique	Fonds alloués par le Comité International Olympique (programmes standards pour les CNO).	Moyenne (Estimé)	Politiques du CIO, Participation aux programmes olympiques.	(Inféré, standard CNO)
Cotisations des Fédérations Membres	Frais d'adhésion payés par les fédérations nationales, fixés par l'AG.	Faible	Nombre de fédérations membres, Décisions de l'AG.	10
Autres (Merchandising, Événements)	Vente de produits dérivés (ex: vêtements Team Lëtzebuerg), revenus potentiels d'événements (ex: Spillfest).	Faible	Popularité de la marque "Team Lëtzebuerg", Succès des événements.	50

Note: Les chiffres précis pour 2023/2024 nécessiteraient l'accès aux rapports financiers détaillés du COSL ou du Ministère des Sports.

IV. Les Clubs Sportifs Luxembourgeois : Structure et Opérations

A. Rôle et Objectifs

Les clubs sportifs constituent la fondation de la pratique sportive au Luxembourg.

Leurs missions et objectifs sont variés et complémentaires :

- **Promotion et Encadrement Sportif:** Leur fonction première est de promouvoir une ou plusieurs disciplines sportives spécifiques, en offrant des entraînements réguliers, un encadrement technique par des coachs et en organisant la participation de leurs membres à des compétitions locales, nationales voire internationales.¹⁸
- **Développement des Jeunes:** La formation des jeunes athlètes est une priorité majeure pour de nombreux clubs.⁸ Cet accent est encouragé par les politiques publiques, notamment via le subsidé "Qualité+" qui cible spécifiquement les clubs encadrant des jeunes de moins de 16 ans avec des entraîneurs qualifiés.¹⁸
- **Rôle Social et Communautaire:** Les clubs sont des lieux de rencontre et de convivialité importants au niveau local. Ils favorisent l'interaction sociale, l'intégration (un aspect crucial dans le contexte multiculturel luxembourgeois⁸), et mobilisent un nombre important de bénévoles.³ Ils contribuent également à la transmission de valeurs telles que le fair-play, le respect et l'éthique sportive.³
- **Contribution à la Santé Publique:** En encourageant la pratique régulière d'activités physiques, les clubs jouent un rôle dans la prévention et l'amélioration de la santé de la population.³ Certains clubs peuvent développer des offres spécifiques dans le domaine du "sport-santé".³³

B. Gouvernance et Cadre Légal

La grande majorité des clubs sportifs au Luxembourg opte pour la forme juridique de l'**Association sans but lucratif (ASBL)**.⁵⁹ Ce statut est régi par la loi du 7 août 2023.³⁷ Les caractéristiques clés de l'ASBL pour un club sportif sont :

- **Finalité non lucrative:** L'objectif principal ne peut être la recherche de profit ou l'enrichissement des membres. Les éventuels bénéfices doivent être réinvestis dans l'objet social de l'association.³⁵
- **Personnalité Juridique:** L'ASBL est une entité légale distincte de ses membres, possédant ses propres droits et obligations.⁶²
- **Membres:** Un minimum de deux membres fondateurs est requis pour la constitution.³⁸ La responsabilité personnelle des membres est généralement limitée.⁶²
- **Statuts:** Document fondateur obligatoire qui définit les règles de fonctionnement de l'association. Les statuts doivent contenir des mentions minimales précisées par la loi : dénomination, siège (au Luxembourg), objet social et activités, nombre minimum de membres (au moins 2), conditions d'admission et de sortie,

modalités de convocation et pouvoirs de l'Assemblée Générale, mode de nomination et pouvoirs des administrateurs, taux maximal des cotisations, règles de comptabilité, de modification des statuts et d'affectation du patrimoine en cas de dissolution.³⁸ Des exemples de statuts de fédérations ou clubs illustrent la structure typique.⁵⁹

- **Organes de Gouvernance Typiques:**

- **Assemblée Générale (AG):** Organe suprême où les membres effectifs exercent leurs droits (vote, approbation des comptes, élection des administrateurs, etc.).⁶³
- **Conseil d'Administration (CA):** Organe de gestion qui administre l'association au quotidien et la représente légalement.⁶³ Sa composition et ses modalités d'élection sont définies dans les statuts. Des études ponctuelles ont montré des déséquilibres de genre dans la composition des CA de clubs.⁶⁴

- **Enregistrement et Publicité:** Toute ASBL doit être immatriculée auprès du Registre de Commerce et des Sociétés (RCS) luxembourgeois. Ses statuts et certaines modifications importantes doivent être publiés au Recueil électronique des sociétés et associations (RESA) pour acquérir la personnalité juridique et assurer la transparence.³⁷

Le cadre de l'ASBL offre une structure juridique adaptée à la nature souvent bénévole et communautaire des clubs sportifs, en leur conférant une existence légale et en limitant la responsabilité des individus impliqués. Cependant, la contrainte non lucrative et la dépendance fréquente à des sources de financement externes (subventions, cotisations) et au travail bénévole peuvent poser des défis pour la pérennité, l'investissement et la professionnalisation.⁴¹ Cette structure, bien qu'habilitante, peut donc aussi représenter une contrainte pour les clubs ayant des ambitions de développement importantes ou faisant face à une complexité croissante.

C. Aperçu Statistique

Les données disponibles permettent de dresser un portrait quantitatif du secteur des clubs sportifs :

- **Nombre de Clubs:** Le Luxembourg compte plus de 1500 clubs sportifs affiliés aux fédérations membres du COSL.⁸
- **Nombre de Licenciés/Membres:** Les chiffres les plus récents disponibles indiquent environ 131 971 licenciés en 2022, représentant près de 20% de la

population totale du pays.² Des sources antérieures ou contextuelles mentionnent des chiffres de l'ordre de 123 000 à 125 000 membres affiliés.⁸ (*Des données plus précises pour 2023 ou 2024 n'ont pu être extraites des rapports ministériels inaccessibles*¹⁷).

- **Répartition par Genre:** Une sous-représentation féminine est observée tant au niveau de la pratique que de l'encadrement et de la gouvernance. En 2021, seulement 18% des salariés des clubs étaient des femmes (avec des taux encore plus bas pour les entraîneurs et athlètes salariées) et 36% des bénévoles étaient des femmes.¹⁶ Une étude locale à Esch-sur-Alzette a révélé 35% de membres féminins dans les clubs étudiés, mais seulement 28% de femmes dans les Conseils d'Administration.⁶⁴ De plus, la participation féminine tend à diminuer avec l'âge.⁶⁴
- **Sports Populaires (en termes d'emploi salarié):** Le football est de loin le premier employeur parmi les clubs (37% des emplois salariés en 2021), suivi par le basketball (11%), le tennis (10%) et le handball (8%).¹⁶
- **Bénévolat:** Le bénévolat est une composante essentielle du fonctionnement des clubs. En 2021, on estimait à 14 578 le nombre de bénévoles actifs dans les clubs sportifs, fournissant en moyenne 76 heures de travail par an chacun.¹⁶ L'engagement bénévole est d'ailleurs un critère pris en compte dans l'attribution de certaines subventions étatiques.¹⁸

Tableau 2 : Statistiques Clés sur les Clubs Sportifs et la Participation au Luxembourg

Indicateur	Valeur / Chiffre	Année / Source	Notes / Tendances
Nombre de Clubs Sportifs (affiliés COSL)	> 1500	⁸ (2014+)	Chiffre relativement stable sur plusieurs années.
Nombre Total de Licenciés	~ 131 971	2022 / ²	Représente environ 20% de la population. Données 2023/24 non disponibles.

Part de la Population Licenciée	~ 20 %	2022 / ²	Taux de pénétration significatif dans la population.
Part des Licenciées Féminines	Non spécifié globalement	-	Données partielles indiquent une sous-représentation. ¹⁶
Nombre de Bénévoles Actifs	14 578	2021 / ¹⁶	Montre l'importance cruciale du bénévolat.
Part des Bénévoles Féminines	36%	2021 / ¹⁶	Déséquilibre de genre également dans le bénévolat.
Forme Juridique Dominante	ASBL (Association sans but lucratif)	Général / ⁵⁹	Cadre légal standard pour les clubs.

D. Réseau de Relations

Les clubs sportifs évoluent au sein d'un réseau dense de relations avec diverses parties prenantes :

- **Membres et Licenciés:** Ils sont la raison d'être du club. Ils paient des cotisations, participent aux activités et exercent leurs droits démocratiques au sein de l'AG.⁶³ La capacité du club à attirer et fidéliser ses membres est un enjeu clé.⁴¹
- **Fédérations Sportives:** L'affiliation à la fédération nationale de leur discipline est quasi systématique et souvent une condition pour accéder aux compétitions et aux subventions publiques.¹⁸ Cette affiliation donne accès à des licences pour les membres ²⁹, à un encadrement technique, à des formations, à des assurances collectives, et à une représentation au niveau national.⁴³ Les fédérations peuvent définir des règlements et orientations pour les clubs.⁸
- **Communes (Autorités Locales):** Partenaires essentiels, les communes fournissent souvent les infrastructures indispensables (terrains, gymnases) et accordent des subventions financières directes pour le fonctionnement ou des projets spécifiques.¹⁴ La collaboration est amenée à se renforcer avec le déploiement des coordinateurs sportifs communaux.⁴ Les communes peuvent

aussi organiser des événements sportifs en partenariat avec les clubs locaux.¹⁷

- **État (Ministère des Sports):** L'État intervient principalement par le biais de subventions directes ("Subside de base", "Subside Qualité+", subsides extraordinaires)¹⁸, dont l'octroi est conditionné par le respect de critères alignés sur la politique sportive nationale (affiliation, sport de compétition, présence de jeunes, entraîneurs qualifiés).¹⁸ L'État soutient aussi indirectement les clubs via les formations dispensées par l'INAPS¹⁸, les programmes nationaux d'infrastructure⁴ et le dispositif du congé sportif accessible à certains membres et cadres de clubs.²⁹
- **Autres Acteurs Locaux:** Les clubs sont encouragés à collaborer avec les écoles, les structures d'accueil pour enfants, d'autres associations locales et potentiellement les acteurs du système de santé pour maximiser leur impact communautaire.²⁷

E. Structure Financière et Ressources

Le modèle économique des clubs sportifs luxembourgeois repose typiquement sur une combinaison de ressources :

- **Cotisations des Membres:** Source de revenus de base, payée annuellement ou périodiquement par les licenciés. Le montant peut être encadré par les statuts.⁶³
- **Subventions Publiques (État):** Une part importante du financement pour de nombreux clubs. Le "Subside de base" est calculé selon le nombre de licenciés, la qualification des entraîneurs et le bénévolat.¹⁸ Le "Subside Qualité+" ajoute un montant par jeune licencié de moins de 16 ans, conditionné à la présence d'entraîneurs qualifiés (niveau EQF3 minimum).¹⁸ Des subsides extraordinaires peuvent être alloués pour la participation à des compétitions internationales.⁴³ Des aides spécifiques ont aussi été mises en place durant la crise COVID-19.⁴² Les demandes se font via la plateforme MyGuichet.lu.¹⁸
- **Subventions Publiques (Communes):** Soutien financier accordé par les municipalités, dont les montants et critères varient localement.¹⁵ La Ville de Luxembourg, par exemple, distingue subsides ordinaires (basés sur l'activité), extraordinaires (pour événements) et spéciaux (utilité publique).²⁵
- **Sponsoring:** Revenus issus de partenariats avec des entreprises locales ou nationales.
- **Organisation d'Événements:** Bénéfices tirés de l'organisation de tournois, fêtes de club, ventes de nourriture et boissons (buvettes), etc. L'affiliation à une fédération peut faciliter certaines de ces activités.⁴⁴
- **Autres Sources:** Dons potentiels, participation à des programmes spécifiques

comme le "Chèque-Service Accueil" pour les activités des enfants.¹⁴

- **Apport du Bénévolat:** Bien que non monétaire, le travail bénévole représente une ressource économique considérable en réduisant drastiquement les besoins en personnel rémunéré.¹⁶ Sa reconnaissance dans le calcul des subventions étatiques¹⁸ souligne sa valeur.

Les principales postes de dépenses pour un club incluent généralement les frais liés à l'utilisation ou la location des infrastructures, l'achat et l'entretien du matériel sportif, les rémunérations éventuelles des entraîneurs ou du personnel administratif (en augmentation avec la professionnalisation¹⁶), les frais administratifs (assurances, affiliations), les coûts liés à la participation aux compétitions (inscriptions, déplacements).

L'analyse des mécanismes de subvention étatique révèle clairement leur fonction d'orientation stratégique. En liant l'aide financière à des critères précis comme la présence de jeunes licenciés, la qualification des entraîneurs (EQF3 minimum requis pour le subsidé Qualité+¹⁸) et la valorisation du bénévolat¹⁸, le Ministère des Sports incite directement les clubs à adopter des pratiques conformes aux objectifs nationaux de développement du sport, de professionnalisation de l'encadrement et de soutien à l'engagement citoyen. Ce système transforme les subventions en un levier actif de politique publique au niveau le plus local de la pratique sportive.

Tableau 3 : Sources de Financement Courantes pour les Clubs Sportifs Luxembourgeois

Source de Financement	Description / Mécanisme	Importance Typique	Dépendances Clés	Références Pertinentes
Cotisations des Membres	Frais payés par les licenciés pour adhérer au club.	Élevée	Nombre de membres, Attractivité du club.	63
Subventions de l'État	Aides directes du Ministère (Base, Qualité+, Extraordinaire)	Élevée / Moyenne	Conformité aux critères, Politique sportive	18

	via MyGuichet.lu, basées sur critères (licenciés, jeunes, coachs qualifiés, bénévolat).		nationale, Budget de l'État.	
Subventions Communales	Soutien financier direct des municipalités (fonctionnement, projets).	Élevée / Moyenne	Politique locale, Budget communal, Relation club-commune.	15
Sponsoring	Partenariats financiers ou matériels avec des entreprises.	Moyenne / Faible	Visibilité du club, Réseau local, Dynamisme économique.	(Général)
Événements / Collectes de Fonds	Revenus générés par l'organisation de manifestations (tournois, fêtes, buvettes).	Moyenne / Faible	Capacité d'organisation, Participation locale, Réglementations (ex: buvettes).	44
Bénévolat (Contribution valorisée)	Travail non rémunéré des membres et sympathisants (coaching, administration, logistique).	Très Élevée	Disponibilité et engagement des bénévoles.	16
Autres	Dons, programmes spécifiques (ex:	Faible	Générosité publique, Éligibilité aux	14

	Chèque-Service Accueil).		programmes.	

V. Synthèse et Interdépendances

L'organisation du sport au Luxembourg se caractérise par une forte structuration et une interdépendance marquée entre les différents acteurs. Le cadre politique et financier défini par l'État, principalement via le Ministère des Sports, exerce une influence déterminante sur l'ensemble de l'écosystème.

L'augmentation significative des budgets alloués au sport, notamment pour le personnel du COSL et des fédérations ainsi que pour le soutien aux athlètes ¹⁹, témoigne d'une volonté politique forte de renforcer le secteur. Cependant, cette manne financière est clairement orientée par des objectifs stratégiques précis : la professionnalisation des structures ⁴, le développement du sport de haut niveau, la promotion du sport pour tous et l'amélioration de la coordination locale via les communes et les coordinateurs sportifs.⁴ Cette approche transforme les subventions en outils de pilotage, incitant COSL, fédérations et clubs à aligner leurs actions sur ces priorités nationales pour bénéficier des ressources.¹⁸ La dépendance financière du COSL et, dans une large mesure, des clubs, vis-à-vis de l'État ¹⁹ renforce ce mécanisme d'alignement.

La structure de gouvernance joue également un rôle clé. Le COSL, avec sa double casquette de représentant des fédérations et d'interlocuteur privilégié de l'État et du CIO, doit constamment équilibrer des intérêts parfois divergents.¹⁰ Sa capacité à intégrer les exigences olympiques, les priorités nationales et les besoins de sa base fédérative est essentielle à son bon fonctionnement. Au niveau des clubs, le modèle dominant de l'ASBL ⁵⁹, s'il offre un cadre juridique protecteur et adapté au bénévolat, peut rencontrer ses limites face aux exigences croissantes de professionnalisation (gestion administrative, encadrement qualifié) encouragées par les politiques publiques.⁴¹ Le défi consiste à accompagner les clubs dans cette transition, en leur fournissant les outils et le soutien nécessaires pour répondre à ces nouvelles attentes sans étouffer l'engagement bénévole qui reste vital.¹⁶

L'affiliation (Club-Fédération-COSL) constitue l'épine dorsale du système. C'est par ce canal que transitent une partie importante des financements ¹⁸, que s'appliquent les réglementations sportives, que se déploient les politiques nationales et que s'organise la participation aux compétitions officielles.⁴⁴ Ce système hiérarchisé assure une certaine cohérence mais nécessite une communication fluide et une

collaboration efficace entre les différents échelons.

Enfin, des défis transversaux persistent, tels que le recrutement et la fidélisation des bénévoles ⁴¹, l'équilibre financier des structures ⁴¹, ou encore la réduction des inégalités de genre dans la pratique et l'encadrement.¹⁶ Les nouvelles politiques, notamment l'investissement dans les coordinateurs sportifs communaux ¹⁹ et les infrastructures ⁴, représentent des opportunités pour relever certains de ces défis, mais leur succès dépendra de la qualité de leur mise en œuvre et de l'adhésion de tous les acteurs.

VI. Conclusion et Recommandations Stratégiques

Le modèle d'organisation du sport au Luxembourg présente une structure cohérente et bénéficie d'un soutien public significatif, tant au niveau national que local. Le partenariat entre les pouvoirs publics (Ministère des Sports, Communes) et le mouvement sportif organisé (COSL, Fédérations, Clubs) constitue un atout majeur, permettant de canaliser des ressources importantes vers le développement de la pratique sportive, la promotion de la santé et de l'intégration sociale, ainsi que le soutien au sport de compétition et d'élite. Le cadre législatif et réglementaire, notamment autour du statut ASBL et des dispositifs de subventionnement, offre une base stable pour les acteurs sportifs.

Cependant, ce modèle fait face à des défis et des tensions. La forte dépendance financière vis-à-vis de l'État, bien que source de moyens considérables, peut limiter l'autonomie réelle du mouvement sportif et le rendre vulnérable aux fluctuations politiques et budgétaires. La poussée vers la professionnalisation, bien que nécessaire pour améliorer la qualité et la gestion, met sous pression le modèle associatif traditionnel reposant largement sur le bénévolat et peut creuser l'écart entre les structures capables de s'adapter et les autres. Des déséquilibres persistent, notamment en matière de participation et de représentation féminines.

Pour optimiser l'efficacité et la durabilité de l'écosystème sportif luxembourgeois, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

1. **Renforcer la Gouvernance et les Capacités des Clubs:** Mettre en place des programmes de formation et d'accompagnement spécifiques pour les dirigeants de clubs ASBL, axés sur la gestion administrative et financière, la recherche de financements diversifiés (au-delà des subventions publiques), et le management des ressources humaines (salariés et bénévoles). Ceci afin de les aider à naviguer

la complexité croissante et les exigences de professionnalisation.

2. **Optimiser l'Allocation des Subventions pour l'Égalité:** Utiliser les leviers financiers existants (notamment les augmentations budgétaires ¹⁹⁾ pour encourager activement la parité hommes-femmes dans l'encadrement technique et les instances dirigeantes des fédérations et des clubs, en complément des critères actuels de subventionnement.
3. **Améliorer la Coordination Locale:** Assurer une définition claire des rôles et responsabilités des coordinateurs sportifs communaux ²⁷ et favoriser une communication et une planification concertées entre les communes, les coordinateurs, les clubs locaux, les écoles et les structures d'accueil pour maximiser l'impact des initiatives locales et éviter les doublons.
4. **Diversifier les Modèles Économiques:** Encourager et soutenir les clubs et fédérations dans l'exploration de sources de revenus alternatives (mécénat, sponsoring innovant, services payants ciblés) pour réduire leur dépendance exclusive aux subventions publiques et aux cotisations, tout en respectant le cadre non lucratif de l'ASBL.
5. **Développer le Suivi et l'Évaluation:** Mettre en place un système robuste de collecte de données et d'évaluation des politiques et des subventions sportives (par exemple, l'impact réel du subsidé Qualité+ ⁴⁷ ou des coordinateurs communaux) afin de mesurer leur efficacité, d'identifier les bonnes pratiques et d'ajuster les stratégies en conséquence pour une meilleure allocation des ressources publiques.

En capitalisant sur ses forces structurelles et en adressant proactivement ses défis, le Luxembourg peut continuer à développer un secteur sportif dynamique, inclusif et performant, contribuant pleinement aux objectifs sociétaux et de santé publique du pays.

Sources des citations

1. Acteurs - Portail du sport - Luxembourg - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/fr/people/acteurs.html>
2. Portail du sport - Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/>
3. Ministère des Sports - Portail du sport - Luxembourg - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/fr/people/acteurs/ministere.html>
4. Renforcement des capacités organisationnelles du mouvement sportif: le pilier clé de la politique sportive luxembourgeoise pour 2024-2028 - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, https://gouvernement.lu/fr/actualites/toutes_actualites/communiqués/2024/02-

[fevrier/06-mischo-programme.html](#)

5. Ministère des Sports - Le gouvernement luxembourgeois, consulté le avril 21, 2025, <https://msp.gouvernement.lu/>
6. Georges MISCHO - Le gouvernement luxembourgeois, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/fr/gouvernement/georges-mischo.html>
7. Ministère des Sports (Luxembourg) - Wikipédia, consulté le avril 21, 2025, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_des_Sports_\(Luxembourg\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Minist%C3%A8re_des_Sports_(Luxembourg))
8. concept intégré pour le sport au grand-duché de luxembourg - COSL, consulté le avril 21, 2025, <https://teamletzebuerg.lu/wp-content/uploads/2022/08/Conceptintegre.pdf>
9. Rapport par : - le Luxembourg - l'équipe d'évaluation - <https://rm.coe.int>, consulté le avril 21, 2025, <https://rm.coe.int/projet-respect-des-engagements-respect-par-le-luxembourg-de-la-convent/168073ad2a>
10. www.alad.lu, consulté le avril 21, 2025, https://www.alad.lu/wp-content/uploads/2024/12/240323_Statuts-COSL.pdf
11. Comité olympique et sportif luxembourgeois - Wikipédia, consulté le avril 21, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_olympique_et_sportif_luxembourgeois
12. Comité olympique et sportif luxembourgeois (COSL) - Guichet.lu - Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, https://guichet.public.lu/fr/citoyens/organismes/organismes_citoyens/cosl.html
13. Comité olympique et sportif luxembourgeois (COSL) - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/fr/people/acteurs/cosl.html>
14. Quel sport, où pratiquer une activité sportive au Luxembourg - Justarrived.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://www.justarrived.lu/sorties-loisirs-luxembourg/activites-sportives-clubs/>
15. Clubs et associations sportifs | Ville de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vdl.lu/fr/visiter/loisirs-et-sports/clubs-et-associations-sportifs>
16. L'emploi dans les clubs de sport luxembourgeois est davantage occupé par les hommes, consulté le avril 21, 2025, <https://statistiques.public.lu/fr/actualites/2023/stn07-sport.html>
17. Rapport d'activité 2023 du ministère des Sports - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/dam-assets/fr/publications/rapport-activite/minist-sports/2023-rapport-activite-sport/2023-rapport-activite-ms.pdf>
18. Subside de base et Qualité+ pour clubs sportifs agréés - Guichet.lu - Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://guichet.public.lu/fr/citoyens/aides/loisirs/encadrement-sportifs/subside-club-sportif.html>
19. Georges Mischo a présenté les mesures de la politique sportive pour l'exercice 2025, consulté le avril 21, 2025, https://gouvernement.lu/fr/gouvernement/georges-mischo/actualites.gouvernement2024%2Bfr%2Bactualites%2Btoutes_actualites

[%2Bcommuniqués%2B2024%2B10-octobre%2B14-mischo-mesures-sportives.html](#)

20. Institut national des sports (INS) - Portail du sport - Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ins.lu/>
21. Rapport d'activité du ministère des Sports | Exercice 2024 - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/dam-assets/publications/rapport-activite/minist-sports/2024-rapport-activite-sports/msp-rapport-dactivit-2024-vfin-04032025.pdf>
22. IMPULS - Projet de promotion locale du sport et de l'activité physique, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/dam-assets/fr/publications/rapport-activit%C3%A9/2023/msp-rapport-dactivit-2023.pdf>
23. Budget 2025 : une augmentation de 25 % pour le sport | Chambre des députés du grand-duché de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.chd.lu/fr/node/2664>
24. Untitled - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/dam-assets/fr/publications/rapport-activit%C3%A9/2023/msp-rapport-dactivit-2023new.pdf>
25. Soutenir les associations | Ville de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vdl.lu/fr/vivre/aides-et-services/soutenir-les-associations>
26. Les subventions, consulté le avril 21, 2025, https://hockey.be/wp-content/uploads/2019/11/2015_AISF_PUB_GuideSubsides.pdf
27. Coordinateur sportif dans les communes (Pdf, 2,50 Mo) - Circulaire - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://maint.gouvernement.lu/dam-assets/circulaires/2022/janvier-juin/4153.pdf>
28. Administrations communales et syndicats de communes - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/fr/programs/communes.html>
29. Version consolidée applicable au 01/01/2024 : L... - Legilux, consulté le avril 21, 2025, <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2005/08/03/n2/consolide/20240101>
30. 1^{re} la loi modifiée du 3 août 2005 concernant le sport et, consulté le avril 21, 2025, https://www.cc.lu/fileadmin/user_upload/tx_ccavis/5991_PL_Sport_Texte.pdf
31. Le Luxembourg Institute of Health intègre le réseau européen HEPA de promotion de la santé par le sport, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sport-sante.lu/le-luxembourg-institute-of-health-integre-le-reseau-europeen-hepa-de-promotion-de-la-sante-par-le-sport/>
32. Activité physique, sport et santé (PASH) - Luxembourg Institute of Health, consulté le avril 21, 2025, <https://www.lih.lu/fr/domaines-de-recherche/departements-de-recherche/departement-sante-precision/activite-physique-sport-sante/>
33. sport-santé « Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte, consulté le avril 21, 2025, <https://www.oeuvre.lu/initiatives/sport-sante/>
34. Eurosportpool — Grande Region, consulté le avril 21, 2025, <https://www.granderegion.net/Citoyens/Decouvrir/Bouger/Eurosportpool>
35. Associations - Vos questions ont des réponses Aides aux associations ou

- bénévoles au Luxembourg, tout savoir - Benevolat.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://benevolat.lu/espace-ressources/gestion-dune-asbl>
36. Loi sportive - ALAD, consulté le avril 21, 2025, <https://www.alad.lu/wp-content/uploads/2021/04/Loi-sportive.pdf>
37. Associations sans but lucratif - Ministère de la Justice - Le gouvernement luxembourgeois, consulté le avril 21, 2025, <https://mj.gouvernement.lu/fr/service-citoyens/asbl.html>
38. Loi du 7 août 2023 sur les associations sans but lucratif et les fondations. - Legilux, consulté le avril 21, 2025, <https://legilux.public.lu/eli/etat/leg/loi/2023/08/07/a592/jo>
39. Congé sportif - C chambre des salariés - csl.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://www.csl.lu/fr/vos-droits/salaries/conges-legaux/conge-sportif/>
40. PROJET DE LOI - C chambre des députés, consulté le avril 21, 2025, <https://wdocs-pub.chd.lu/docs/exped/0137/002/274026.pdf>
41. COSL - note au formateur - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/dossier/formation-gouvernement-2023/notes-au-formateur/c/cosl.pdf>
42. Plan de relance Sport: Le Ministre Dan Kersch a présenté le système d'aides financières spécifiques aux acteurs du monde sportif - sportspress.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sportspress.lu/2020/06/07/plan-de-relance-sport-le-ministre-des-sports-dan-kersch-a-presente-le-systeme-daides-financieres-specifiques-aux-acteurs-du-monde-sportif/>
43. Subsidés destinés aux clubs de sports affiliés - Portail du sport - Luxembourg - Sports.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://sports.public.lu/fr/programs/aides-financieres/subsidés-aux-clubs-de-sports-affiliés.html>
44. S'affilier à une fédération sportive et demander un numéro d'agrément - Casal Sport, consulté le avril 21, 2025, <https://conseils.casalsport.com/s-affilier-a-une-federation-sportive-et-demander-un-numero-d-agrement>
45. Votre association souhaite s'affilier : Quels intérêts pour votre club, consulté le avril 21, 2025, <https://sportspourtousgrandest.org/votre-association-souhaite-saffilier-quels-interets-pour-votre-club/>
46. Associations sportives : 5 bonnes raisons pour s'affilier à une fédéra - Rocket Lawyer, consulté le avril 21, 2025, <https://www.rocketlawyer.com/fr/fr/entreprise/creez-et-gerez-votre-association/guide-juridique/associations-sportives-5-bonnes-raisons-pour-s-affilier-a-une-federation>
47. Subvention Qualité+ : soutien aux clubs sportifs luxembourgeois - Luxtoday.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://luxtoday.lu/fr/societe/subvention-qualit-soutien-aux-clubs-sportifs-luxembourgeois>
48. Luxembourg - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/cio/luxembourg>
49. Budget 2024 : le volet « Sports » | C chambre des députés du grand-duché de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.chd.lu/fr/node/2275>

50. COSL: Accueil, consulté le avril 21, 2025, <https://teamletzebuerg.lu/>
51. Luxembourg Olympic and Sporting Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Luxembourg_Olympic_and_Sporting_Committee
52. Comité Olympique et Sportif Luxembourgeois - COSL, consulté le avril 21, 2025, <https://teamletzebuerg.lu/cosl/>
53. Un(e) attaché(e) à la Direction (m/f) - CDI - Comité Olympique et Sportif Luxembourgeois ASBL - jobs.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://fr.jobs.lu/ApplyForJob.aspx?Id=270836>
54. Rapports & avis - COSL, consulté le avril 21, 2025, <https://teamletzebuerg.lu/cosl/telechargements/rapports-avis/>
55. Rapport d'activité du ministère des Sports - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/dam-assets/fr/publications/rapport-activite/minist-sports/2022-rapport-activite-msp/msp-rapport-dactivit-2022.pdf>
56. LE SPORT AU SERVICE DE LA VIE SOCIALE, consulté le avril 21, 2025, https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2007/2007_10%20andre_leclercq.pdf
57. Sport & Santé | Œuvre Nationale, consulté le avril 21, 2025, <https://www.oeuvre.lu/fr/domaines/sport-sante>
58. Service Sports | Ville de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vdl.lu/fr/la-ville/les-services-a-votre-ecoute/service-sports>
59. Statuts - ALGSC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.algsc.lu/wp/index.php/association/statuts/>
60. STATUTS- Fédération Luxembourgeoise des Quilleurs, consulté le avril 21, 2025, https://www.flq.lu/Statuts-Reglements/Statuts%20Saison_20-21orginal.pdf
61. fédération luxembourgeoise de triathlon a.s.b.l. - fltri, consulté le avril 21, 2025, http://fltri.lu/files/Federation/Statuts/FLTRI_Statuts_-_AGE_2022_-_final.pdf
62. Association Sans But Lucratif (ASBL) : Définition et Avantages - myfid, consulté le avril 21, 2025, <https://www.myfid.be/ressources/creation-entreprise/asbl/>
63. Création d'une association sans but lucratif (ASBL) - Guichet.lu - Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://guichet.public.lu/fr/citoyens/loisirs/milieu-associatif/engagement-benevole/creation-asbl.html>
64. Tou-te-s ensemble vers l'égalité femmes-hommes dans le sport - Ville d'Esch-sur-Alzette, consulté le avril 21, 2025, <https://esch.lu/wp-content/uploads/2023/03/Esch-egalite-sport.pdf>
65. Subventions | Syvicol, consulté le avril 21, 2025, <https://www.syvicol.lu/fr/subventions>
66. Primes, subsides et subventions - Ville de Luxembourg, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vdl.lu/fr/vivre/aides-et-services/primes-subsides-et-subventions>
67. Nouvelles mesures de soutien pour le sport luxembourgeois dans le contexte de la lutte contre la COVID-19 - Gouvernement.lu, consulté le avril 21, 2025, <https://gouvernement.lu/dam-assets/documents/actualites/2021/06-juin/29-sports-relande/Plan-de-relande-Sport-20-Dossier-de-presse.pdf>



Hémotion®

Permet aux sportifs de réagir à une blessure en temps réel grâce à des kits de premiers secours intelligents.

[En savoir plus](#) →



I-Percut

Housse de frappe connectée, installée en quelques secondes sur un sac de frappe traditionnel.

[En savoir plus](#) →



Immersiv.io

Réinvente la fan expérience grâce à l'utilisation de la réalité virtuelle et de la réalité augmentée.

[En savoir plus](#) →



Infl8

Technologie Air Solide, qui encapsule l'air sous pression pour des produits durables et performants.

[En savoir plus](#) →



IPA

Plateformes dédiées à la performance et à la gestion médicale du sport de haut niveau.

[En savoir plus](#) →



Izidoor

Solution SaaS qui a pour mission d'aider les écoles de sport outdoor (ski, rafting, voile, etc.) à passer enfin le cap du digital.

[En savoir plus](#) →



JOOKS

Application permettant de découvrir des villes dans le monde en courant, marchant, à vélo ou en fauteuil roulant.

[En savoir plus](#) →



JUST PLAY

Complexe sportif JUST PLAY est un lieu dédié à l'innovation technologique dans le domaine sportif.

[En savoir plus](#) →



Kinomap

Plateforme de partage de vidéos géolocalisées et de coaching interactif.

[En savoir plus](#) →



Kinvent

8 appareils connectés pour une kinésithérapie et une préparation physique optimisées par la donnée.

[En savoir plus](#) →



Kiomatch

Solution de billetterie interne des sponsors.

[En savoir plus](#) →



Kmoove

Solution transformant chaque mur en une plateforme éducative et sportive immersive sans objets connectés.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport au Chili : Comité National Olympique et Clubs Sportifs

I. Introduction

- **A. Contexte Général du Sport au Chili**

Le sport occupe une place significative dans la culture et la société chiliennes, agissant comme un vecteur d'identité nationale, de cohésion sociale et de bien-être individuel. La diversité des pratiques sportives est notable, allant du football, sport roi passionnément suivi, à un éventail croissant de disciplines olympiques et paralympiques. Des succès récents sur la scène internationale, tels que les performances aux Jeux Panaméricains de Lima 2019¹ et aux Jeux Olympiques de Paris 2024², ont renforcé l'intérêt public et souligné le potentiel du sport chilien, stimulant à la fois la pratique de masse et les ambitions de haut niveau. L'organisation réussie des Jeux Panaméricains et Parapanaméricains de Santiago 2023 a également marqué une étape importante, laissant un héritage infrastructurel et organisationnel.³

- **B. Cadre Légal et Acteurs Clés**

L'organisation du sport au Chili repose sur un cadre légal dualiste. La **Loi N° 19.712, dite "Ley del Deporte"**⁶, promulguée en 2001, constitue le socle principal pour le sport amateur, la formation, le sport récréatif et de compétition non-professionnel. Elle définit les principes généraux, les types d'organisations sportives (clubs, associations, fédérations), et établit le rôle de l'État dans le fomento (promotion et soutien) du sport. Parallèlement, la **Loi N° 20.019 de 2005**¹⁰ régit spécifiquement les **Sociétés Anonymes Sportives Professionnelles (SADP)**, une structure principalement adoptée par les clubs de football professionnels, introduisant des règles de gestion commerciale, de transparence financière et de gouvernance d'entreprise.

Cette dualité législative engendre deux systèmes aux logiques distinctes : l'un axé sur le développement social et la participation large, l'autre sur la performance commerciale et le spectacle professionnel. Cette séparation peut générer des défis de coordination et des priorités divergentes entre la base amateur et l'élite professionnelle.

Les acteurs principaux de cet écosystème sont :

- **L'État chilien**, à travers le **Ministère des Sports (Mindep)**¹, qui définit la

politique nationale, et l'**Institut National des Sports (IND)** ⁸, service public chargé de l'exécution de cette politique, de l'allocation des ressources (notamment via le FONDEPORTE ¹⁷) et de la supervision des organisations sportives amateurs.

- Le **Comité National Olympique du Chili (COCH)** ¹⁸, entité de droit privé représentant le Mouvement Olympique.
- Les **Fédérations Sportives Nationales (FDN)** ²⁰, qui régissent chaque discipline sportive au niveau national.
- Les **Clubs Sportifs**, qui constituent la base de la pratique sportive, qu'ils soient amateurs (régis par la Loi 19.712) ou professionnels (principalement des SADP sous la Loi 20.019).
- **C. Objectif et Structure du Rapport**

Ce rapport vise à fournir une analyse exhaustive et précise de l'organisation actuelle du sport au Chili, en se concentrant spécifiquement sur le Comité National Olympique (COCH) et les Clubs Sportifs (amateurs et professionnels). Il détaille leurs missions, objectifs, structures de gouvernance, relations avec les parties prenantes (notamment l'État et les collectivités territoriales), et modèles économiques, en s'appuyant sur les informations officielles et réglementaires disponibles. La structure du rapport s'articule comme suit : la Partie II est consacrée au COCH, la Partie III aux Clubs Sportifs, et la Partie IV présente une synthèse conclusive.

II. Le Comité National Olympique du Chili (COCH)

• A. Statut Juridique, Missions et Valeurs Fondamentales

Le Comité Olímpico de Chile (COCH), fondé en 1934 ²², est une corporation autonome de droit privé, dotée de la personnalité juridique par la loi.²² Son siège est situé à Santiago.¹⁸ En tant que Comité National Olympique (CNO) reconnu par le Comité International Olympique (CIO) ²⁶, le COCH est l'unique représentant du Mouvement Olympique au Chili.²⁸ Sa durée est indéfinie.²²

Sa **mission principale** est de développer, promouvoir et protéger le Mouvement Olympique sur le territoire chilien.²⁶ Il œuvre également à impulser le développement et l'obtention de succès dans le sport de haut niveau, en plaçant systématiquement l'athlète au cœur de ses préoccupations.²⁶ Il détient la représentation exclusive du sport chilien auprès du CIO.²⁸

Les **missions spécifiques** du COCH, telles que définies dans ses statuts et objectifs,

incluent :

- Assurer la diffusion et le respect des principes fondamentaux et des normes de la Charte Olympique au Chili.²⁹
- Organiser et préparer la participation des délégations chiliennes aux Jeux Olympiques, ainsi qu'aux Jeux Panaméricains, Sud-américains (organisés par l'ODESUR), Bolivariens (organisés par l'ODEBO), et autres compétitions multisports internationales patronnées par le CIO ou des organisations continentales reconnues.²⁸
- Lutter activement contre toute forme de discrimination et de violence dans le sport.²⁹
- Combattre le dopage en adoptant et en appliquant le Code Mondial Antidopage (AMA/WADA), en coopérant avec les agences nationales (comme la Commission Nationale de Contrôle de Dopage³) et en promouvant l'éducation antidopage.²⁹
- Promouvoir la culture olympique, l'éducation aux valeurs olympiques (notamment via son Aire d'Éducation³² et l'Académie Olympique Chilienne²²), ainsi que les musées et programmes culturels liés au Mouvement Olympique.³²
- Soutenir et coordonner, en lien avec le Comité Paralympique du Chili (COPACHI)³⁵, la promotion de l'activité physique et sportive pour les personnes en situation de handicap et leur participation aux compétitions internationales.²⁹
- Protéger l'usage des symboles olympiques (drapeau, devise, hymne) et de son propre emblème, en accord avec la Charte Olympique et avec l'approbation du CIO si nécessaire.²⁹
- Travailler à maintenir des relations harmonieuses et de coopération avec les organismes gouvernementaux liés au sport, tout en préservant son autonomie et en rejetant toute pression politique, religieuse ou économique susceptible d'entraver le respect de la Charte Olympique.²⁹
- Veiller à la protection de l'environnement dans le cadre des activités sportives.²²

Les **valeurs fondamentales** activement promues par le COCH sont l'**Excellence**, le **Respect** et l'**Amitié**.³² Ces valeurs sont mises en avant dans sa communication et ses programmes, comme en témoigne la section "RESPETO OLÍMPICO" sur son site web.³²

• B. Objectifs Stratégiques et Vision

La **vision** du COCH est d'être une organisation leader, moderne et une référence dans le paysage sportif chilien et international. Il aspire à promouvoir activement la culture et la pratique du sport au sein de la population.²⁶ Un élément central de cette

vision est de disposer d'une **gouvernance transparente** qui, en collaboration avec les fédérations sportives nationales, améliore la capacité de gestion globale du secteur sportif, contribuant ainsi à l'excellence de ses athlètes, entraîneurs et dirigeants.²⁶

Au-delà de sa mission fondamentale, les **objectifs stratégiques** du COCH, déduits de ses activités et programmes, comprennent :

- L'optimisation de la préparation et la maximisation des résultats sportifs des athlètes chiliens (regroupés sous la bannière "Team Chile") dans les compétitions majeures du cycle olympique (Jeux Olympiques, Panaméricains, Sud-américains, etc.).³²
- Le développement et la diffusion de programmes éducatifs liés à l'Olympisme, via l'Académie Olympique Chilienne et l'Aire d'Éducation du COCH.³²
- La gestion efficiente de ses opérations et infrastructures, notamment le Centre d'Entraînement Olympique (CEO) situé à Ñuñoa, Santiago, visant à améliorer l'expérience des utilisateurs (athlètes, fédérations, personnel).³⁷
- Le renforcement de la marque "Team Chile" comme symbole du sport d'élite national et l'engagement d'une communauté de supporters à travers le programme "Hazte Socio" (Deviens Membre).³²
- La contribution à l'organisation ou la gestion de méga-événements sportifs internationaux accueillis par le Chili, comme en témoigne son implication dans les Jeux Panaméricains de Santiago 2023 et son rôle dans l'exploration d'une éventuelle candidature de Santiago pour les Jeux Olympiques de 2036.¹⁴
- **C. Structure de Gouvernance**

La gouvernance du COCH est définie par ses statuts ²², qui établissent une structure claire d'autorité et de prise de décision.

****1. Organes Principaux:****

* ****L'Assemblée des Délégués (Asamblea de Delegados):**** C'est l'autorité suprême du COCH. Sa composition inclut les représentants (généralement les présidents ou délégués désignés) des Fédérations Sportives Nationales affiliées (qui constituent la majorité votante [45]), les membres chiliens du CIO, les Membres d'Honneur du COCH, et un représentant de la Commission des Athlètes. Les membres du Directoire

qui ne représentent pas une fédération peuvent y assister avec droit de parole mais sans vote. L'Assemblée se réunit en session ordinaire deux fois par an (généralement en avril et décembre) et en session extraordinaire lorsque convoquée par le Président ou à la demande d'une partie de ses membres.[22] Ses fonctions essentielles couvrent l'élection des membres du Directoire, du Tribunal d'Honneur et des commissions clés (Juridique, Révision des Comptes), la modification des statuts, l'approbation des règlements internes, du budget annuel et des rapports financiers, la décision sur l'affiliation ou la suspension des membres, l'interprétation des statuts, et l'approbation des transactions immobilières importantes.[22] Pour les décisions, le quorum requis en première convocation est la majorité absolue des membres. Les accords sont adoptés à la majorité absolue des membres présents ayant droit de vote, sauf pour des décisions spécifiques nécessitant des majorités qualifiées (ex: deux tiers pour réformer les statuts, trois quarts pour censurer le Président). Le vote est strictement personnel et ne peut se faire par procuration ou à distance.[22, 29]

* **Le Directoire (Directorio):** C'est l'organe exécutif responsable de la direction administrative, financière et sportive quotidienne du COCH. Il met en œuvre les décisions de l'Assemblée, gère le patrimoine de l'organisation, prépare les budgets et les rapports annuels, constitue et supervise les délégations sportives nationales, et veille à l'application des statuts et règlements.[22, 29] Il est composé du Président, d'une Vice-présidente, d'un Secrétaire Général, d'un Trésorier, de plusieurs Directeurs/Directrices, et inclut le membre chilien du CIO.[46] Le Directoire se réunit régulièrement (au moins une fois par mois en session ordinaire) et prend ses décisions à la majorité des membres présents, avec un quorum de majorité absolue nécessaire pour siéger. En cas d'égalité persistante après un second vote, la voix du président de séance est prépondérante.[22]

****2. Composition et Rôles Clés du Directoire Actuel:****

Le Directoire actuel du COCH (selon les informations disponibles début 2025) combine diverses expertises et expériences, reflétant une approche professionnelle de la gouvernance sportive.

Tableau 1: Composition du Directoire du COCH (Début 2025)

Rôle	Nom	Notes / Expérience Clé	Source(s)

Président	Miguel Ángel Mujica Brain	Ingénieur, ancien Président Féd. Rugby, Vice-Président CO Santiago 2023, Secrétaire Général ODESUR.	27
Vice-présidente	Carolina Sanz Raab	Ancienne athlète (voile), ancienne Présidente et Gerente Technique Féd. Voile, Directrice Conf. Sud-américaine Voile.	46
Secrétaire Général	Jaime Agliati Valenzuela	Rôle administratif et légal clé.	46
Trésorier	Rodrigo Moreno Castro	Responsable gestion financière et budgétaire.	46
1ère Directrice	Patricia López Echavarría	Expérience en direction de fédération (Voile).	46
2ème Directrice	Leslie Cooper Allan		46
3ème Directeur	Luis Alberto Santa Cruz	Fondateur et ancien Président Féd. Karate, Directeur Aire Éducation COCH, Président Académie Olympique Chili, Secrétaire Général ODEBO, Président Commission Éducation Panam	27

		Sports.	
4ème Directrice	Marissa Maurin Gausset		46
5ème Directeur	Alejandro Orizola Molina	Médecin (équipe nationale Coupe Davis, Chef Équipe Médicale COCH, Médecin Conseiller Santiago 2023).	46
Directrice (Athlète)	Francisca Crovetto Chadid	Athlète active (Tir), médaillée olympique. Représente la Commission des Athlètes.	46
Membre COI	Neven Ilic Álvarez	Ancien Président COCH, Président Panam Sports, Membre COI.	46

Note: La composition exacte et les titres peuvent légèrement varier suite à des élections ou réorganisations.

Cette composition démontre une volonté d'intégrer des compétences variées : gestion de fédérations, expertise technique et médicale, expérience internationale et continentale, et la voix directe des athlètes. La présence d'un membre du CIO assure un lien stratégique essentiel avec l'instance suprême du sport mondial.

****3. Autres Organes Statutaires:****

* ****Tribunal d'Honneur:**** Instance disciplinaire interne élue par l'Assemblée, chargée de juger les manquements à l'éthique ou aux statuts. Il peut imposer diverses sanctions, allant de l'avertissement à l'expulsion, en suivant une procédure

garantissant le droit à la défense.[22]

* **Comité National d'Arbitrage Sportif:** Bien qu'adhérant au COCH, son organisation et ses fonctions sont définies par la loi chilienne pour le règlement des litiges sportifs.[22]

* **Commission Juridique:** Composée de juristes élus par l'Assemblée, elle conseille le Directoire et l'Assemblée sur les questions légales et réglementaires et supervise les processus électoraux.[22]

* **Commission de Révision des Comptes:** Également élue par l'Assemblée, elle examine la comptabilité et les finances du COCH, produisant des rapports réguliers. Cette fonction peut être déléguée à une société d'audit externe.[22]

* **Commission des Athlètes:** Organe représentant les athlètes de haut niveau, dont un membre siège au Directoire.[22]

* **Autres Commissions:** Le Directoire peut créer des commissions thématiques (ex: Sport et Femme, Sport et Environnement, Sports Autochtones et Ancestraux) pour adresser des objectifs spécifiques.[22]

• D. Relations Institutionnelles

Le COCH interagit avec un large éventail de parties prenantes nationales et internationales.

****1 Avec l'État Chilien (Mindep, IND):****

La relation entre le COCH et l'État est une collaboration encadrée par la loi [6, 28], mais marquée par une dynamique particulière. L'IND, sous la tutelle du Mindep, est le bras exécutif de la politique sportive nationale et le principal canal de financement public pour le sport de haut niveau.[8, 15, 16] Le COCH collabore étroitement avec ces entités sur des dossiers stratégiques comme les candidatures à l'organisation de grands événements (ex: JO 2036 [14, 43, 44]) ou la coordination des relations avec les organismes sportifs régionaux et continentaux.[3]

Une part substantielle du financement du COCH et des Fédérations provient de subventions publiques transitant par l'IND.[15, 16, 38, 47, 48, 49] Le COCH participe à la coordination de ces fonds, notamment à travers des mécanismes comme le "Plan Olímpico", une initiative conjointe avec l'IND et ADO Chile visant à optimiser les ressources pour les athlètes d'élite.[37, 49] ADO Chile (Asociación de Deportistas

Olímpicos), une corporation privée créée conjointement par le COCH et l'IND en 2006 [50], joue un rôle clé en complétant le financement étatique par l'attraction de ressources privées pour le haut rendement.[16, 38, 49]

Cependant, malgré cette interdépendance financière, les statuts du COCH affirment explicitement son devoir de préserver son autonomie face à toute pression politique, religieuse ou économique.[29] Cette tension entre la dépendance aux fonds publics et l'impératif d'autonomie du Mouvement Olympique se manifeste notamment lors des discussions budgétaires annuelles, où le COCH doit négocier avec le gouvernement et le Congrès pour obtenir les ressources jugées nécessaires à ses ambitions, comme l'illustrent les demandes répétées d'augmentation de budget pour préparer les athlètes ou compenser les manques des fédérations.[43, 48, 51, 52, 53]

****2. Avec les Fédérations Sportives Nationales (FDN):****

Les FDN dont les sports figurent au programme olympique sont les membres constitutifs essentiels du COCH.[22, 23] Elles détiennent la majorité des voix au sein de l'Assemblée des Délégués, l'organe suprême du COCH.[22, 45] Le COCH définit les critères d'affiliation pour ces FDN, exigeant notamment une reconnaissance par la Fédération Internationale correspondante (elle-même reconnue par le CIO), une structure organisationnelle minimale (présence dans plusieurs régions, nombre minimum de clubs et d'athlètes licenciés), et le respect des normes nationales et olympiques.[7, 45, 54] Le COCH peut accorder un statut de "reconnaissance" à des fédérations ne remplissant pas tous les critères d'affiliation, mais sans les mêmes droits.[45]

Le COCH agit comme un organe de coordination et de supervision pour ses FDN membres. Il promeut le développement de leurs disciplines respectives [29] et peut intervenir en cas de difficultés graves, par exemple en administrant temporairement les fonds publics destinés à une fédération qui serait devenue inéligible à les recevoir directement.[54, 55] Inversement, le COCH a le pouvoir de suspendre ou de désaffilier une fédération qui ne respecterait plus les conditions d'affiliation ou les règles de bonne gouvernance, comme cela s'est produit pour certaines fédérations jugées incapables de recevoir des fonds publics.[56]

Cette structure établit une relation hiérarchique où le COCH, tout en étant composé par les FDN, exerce une autorité régulatrice significative pour assurer l'alignement du mouvement sportif national avec les exigences olympiques et légales chiliennes.

Tableau 2: Fédérations Sportives Nationales Affiliées au COCH (Liste indicative)

- Aérea
- Aeromodelismo
- Aikido
- Andinismo
- Atletica
- Automovilismo
- Bádminton (*Statut potentiellement affecté par désaffiliation en 2022⁵⁶⁾*)
- Baile Deportivo
- Balonmano
- Básquetbol
- Béisbol y Softbol
- Biatlón
- Bochas
- Bowling
- Boxeo
- Bridge
- Canotaje
- Caza y Pesca
- Ciclismo
- Deportes Acuáticos (Natation, Plongeon, etc.)
- Deportes Submarinos
- Ecuestre
- Esgrima (*Statut potentiellement affecté par désaffiliation en 2022⁵⁶⁾*)
- Esquí Náutico
- Fútbol
- Fútbol Americano
- Gimnasia
- Golf
- Hockey Césped
- Judo
- Karate
- Kendo (*Statut potentiellement affecté par désaffiliation en 2022⁵⁶⁾*)
- Levantamiento de Pesas
- Lucha Olímpica
- Motociclismo
- Navegación a Vela
- Paracaidismo

- Patinage (*Statut potentiellement affecté par désaffiliation en 2022*⁵⁶)
- Patinage sobre Hielo
- Pelota Vasca
- Pentatlón Moderno (*Statut potentiellement affecté par désaffiliation en 2022*⁵⁶)
- Polo
- Remo
- Rodeo Chileno
- Rugby
- Ski y Snowboard
- Squash
- Surf
- Taekwondo
- Tennis
- Tennis de Mesa
- Tiro al Blanco
- Tiro al Vuelo
- Tiro con Arco
- Triatlón
- Vóleibol
- *Note: Cette liste est basée sur les informations disponibles sur le site du COCH²¹ et d'autres sources.²⁰ Le statut de certaines fédérations mentionnées comme désaffiliées en 2022⁵⁶ (Bádminton, Esgrima, Kendo, Patinage, Pentatlón Moderno) nécessiterait une vérification actualisée.*

3. Avec les Organismes Sportifs Internationaux:

Le COCH est l'interlocuteur unique et officiel du Comité International Olympique (CIO) au Chili.³ Il est tenu de respecter et faire respecter la Charte Olympique.²⁹ Il est membre de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO).¹⁹ Au niveau continental et régional, le COCH est un membre actif et influent. Il est affilié à Panam Sports (l'organisation des CNO des Amériques, anciennement ODEPA) ¹⁸, où un de ses dirigeants siège au Comité Exécutif ²⁷ et dont l'actuel Président est Neven Ilic, ancien président du COCH.² Il est également membre de l'Organisation Sportive Sud-américaine (ODESUR) ¹⁹, dont le Président du COCH est actuellement Secrétaire Général ²⁷, et de l'Organisation Sportive Bolivarienne (ODEBO), où un directeur du COCH occupe également le poste de Secrétaire Général.²⁷

Cette forte intégration dans les réseaux sportifs internationaux et régionaux, allant jusqu'à des positions de leadership, confère au COCH un accès privilégié

aux instances de décision, aux programmes de financement (comme la Solidarité Olympique du CIO ou les fonds de développement de Panam Sports) et aux informations stratégiques, renforçant sa capacité à promouvoir le sport chilien sur la scène mondiale. Le COCH interagit également avec le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) à Lausanne, instance d'appel pour certaines décisions disciplinaires.²⁹

- **E. Modèle Économique et Financement**

Le modèle économique du COCH repose sur une combinaison de financements publics et privés, reflétant sa double nature d'entité de droit privé chargée d'une mission d'intérêt public dans le cadre du Mouvement Olympique.

****1 Sources de Revenus Principales:****

* ****Subventions Publiques (État/IND):**** Elles constituent une part très importante et structurelle du budget du COCH, particulièrement pour financer le sport de haut niveau, la préparation et la participation des athlètes du Team Chile aux compétitions internationales.[15, 16, 38, 47, 48, 49] Ces fonds sont alloués annuellement par l'État via l'IND, et leur montant est sujet aux négociations politiques et budgétaires.[43, 51, 53] Historiquement, une part des revenus de la loterie nationale (Polla Chilena de Beneficencia) était également destinée au sport (2% au COCH, 13% aux Fédérations via l'ancienne DIGEDER) [54, 57], bien que les modalités actuelles de cette source nécessitent confirmation.

* ****Contributions du CIO et de Panam Sports:**** Le COCH bénéficie des programmes de la Solidarité Olympique du CIO et des fonds de développement distribués par Panam Sports. Bien que les montants exacts ne soient pas détaillés dans les documents consultés, ces contributions internationales sont une source de revenus classique et essentielle pour les CNO, soutenant des projets spécifiques pour les athlètes, les entraîneurs et l'administration. La position influente du Chili au sein de Panam Sports [2, 27] pourrait faciliter l'accès à ces fonds.

* ****Parrainages (Sponsors):**** Face à la nécessité de diversifier ses revenus, le COCH a développé une stratégie de marketing active autour de la marque "Team Chile". Il a réussi à attirer un portefeuille significatif de sponsors privés, issus de divers secteurs économiques (boissons, énergie, distribution, transport, médias, banque, etc.).[34, 36, 40, 41, 58] Cette démarche est souvent menée en collaboration

avec ADO Chile.[38, 50]

Tableau 3: Principaux Sponsors (Auspiciadores) de Team Chile / COCH (Début 2025)

Catégorie	Entreprise / Organisation	Site Web (indicatif)	Source
Auspiciadores Oficiales	Coca-Cola	https://www.coca-cola.com/cl/es	41
	Sparta (Distribution articles de sport)	https://sparta.cl/	41
	PF Alimentos	https://www.pfalimentos.cl/	41
	Colbún (Énergie)	https://www.colbun.cl/	41
	TNT Sports (Média)	https://tntsports.cl/	41
	TVN (Televisión Nacional de Chile)	https://www.tvn.cl/	41
	LATAM Airlines	https://www.latamairlines.com/cl/es	41
	Mindep (Ministerio del Deporte)	https://www.mindep.cl/	41
Proveedores Oficiales	Clínica Universidad de los Andes	https://www.clinicaandes.cl/	41

	New Balance (Équipementier)	https://newbalance.cl/	41
Colaboradores Oficiales	Ditec Rental	https://www.ditecrental.cl/	41
	Bloody Green	https://bloodygreen.cl/	41
	McDonald's	https://www.mcdonalds.cl/	41
	Karün (Lunettes)	https://www.anteojoskarun.cl/	41
Auspiciadores Top Programme COI	(Logos présents: Bridgestone, Deloitte, etc.)	(Partenaires mondiaux du CIO)	41

- **Programme "Socios Team Chile":** Cette initiative vise à engager directement le public en proposant une adhésion payante au "Team Chile". Plusieurs niveaux d'adhésion (Bronze, Plata, Oro, Familia Olímpica, Antorcha) sont offerts, avec des cotisations mensuelles ou annuelles variables, donnant accès à divers avantages (réductions chez les sponsors, accès à des événements, kits de bienvenue, etc.).³⁶ Les fonds collectés sont administrés par le COCH et contribuent directement au financement des athlètes.⁴²
- **Autres Revenus:** Le COCH peut également générer des revenus par d'autres moyens, tels que les droits de licence, les revenus liés à l'organisation d'événements spécifiques, ou la gestion d'installations comme le CEO, bien que ces aspects soient moins détaillés dans les sources consultées.

2. Enjeux Budgétaires et Allocation:

La forte dépendance vis-à-vis des fonds publics rend le budget du COCH sensible aux décisions politiques et aux cycles économiques. Les dirigeants du COCH expriment régulièrement la nécessité d'obtenir des ressources accrues pour répondre aux exigences croissantes du sport de haut niveau et pour soutenir les ambitions nationales, comme une éventuelle candidature olympique.⁴³ Les demandes budgétaires spécifiques visent souvent à financer

des groupes d'athlètes prioritaires identifiés sur la base de leurs résultats et de leur potentiel international.⁵³ L'allocation interne des ressources est gérée par le Directoire, sous la supervision du Trésorier ²², et doit être approuvée par l'Assemblée des Délégués.²² La transparence financière est assurée par le contrôle de la Commission de Révision des Comptes (ou audit externe) ²² et la publication de rapports (par exemple, les états financiers d'ADO Chile sont disponibles ⁵⁹).

Le modèle économique hybride du COCH, combinant une base solide de financement public avec des efforts croissants de diversification commerciale, est essentiel à sa mission. Sa pérennité dépendra de sa capacité à maintenir un soutien politique stable tout en continuant à développer ses partenariats privés et l'engagement de sa base de membres, afin de financer adéquatement les besoins du sport d'élite chilien.

III. Les Clubs Sportifs au Chili

Les clubs sportifs constituent l'unité de base de la pratique sportive organisée au Chili. Leur statut, leur fonctionnement et leur modèle économique varient considérablement selon qu'ils opèrent dans le secteur amateur ou professionnel.

- **A. Cadre Légal et Réglementaire Général**

Plusieurs textes législatifs et réglementaires encadrent les clubs sportifs :

- La **Loi N° 19.712 (Ley del Deporte)** ⁶ est la loi-cadre pour la majorité des organisations sportives, notamment les clubs amateurs. Elle définit leurs objectifs généraux (développement personnel, intégration sociale, santé, récréation ⁶), les différents types d'organisations ⁷, et établit l'IND comme l'organisme public de supervision et de soutien financier (via le FONDEPORTE ¹⁵). Elle impose également des obligations transversales, comme l'adoption de protocoles contre l'abus et la discrimination.⁶
- Le **Règlement des Organisations Sportives** (issu du Décret Suprême N° 59 de 2002, et ses modifications ultérieures ⁶³) précise les modalités de constitution, d'organisation interne (statuts types, assemblées, directoires), les droits et obligations des membres, et le fonctionnement général des entités relevant de la Loi 19.712.⁶⁰
- La **Loi N° 20.019 sur les SADP** ¹⁰ s'applique spécifiquement aux organisations sportives professionnelles, principalement dans le football. Elle impose la structure de société anonyme (SADP) pour celles qui participent à des compétitions où les sportifs sont rémunérés par contrat de travail.¹¹ Elle régit leur

constitution, leur capital social minimum, leur gouvernance d'entreprise, leur objet social exclusif (commercial), et leur fiscalisation par la Commission pour le Marché Financier (CMF).¹⁰

- D'autres lois peuvent concerner des clubs constitués sous des régimes antérieurs ou différents, comme la **Loi N° 19.418 sur les Juntas de Voisins et autres Organisations Communautaires**⁶⁸ ou la **Loi N° 20.500 sur les Associations et la Participation Citoyenne**.⁶⁸ Toutefois, pour bénéficier pleinement des avantages de la Loi du Sport (notamment FONDEPORTE), ces organisations doivent généralement adapter leurs statuts.⁶⁸
- **B. Distinction entre Clubs Amateurs et Professionnels**

La législation chilienne établit une distinction nette entre le sport amateur et le sport professionnel, créant de facto deux types de clubs aux caractéristiques bien différentes :

- **Clubs Amateurs:** Ils sont typiquement constitués en tant qu'associations sans but lucratif⁶⁰ sous l'égide de la Loi 19.712.⁶ Leurs objectifs sont variés : formation des jeunes, pratique récréative pour les membres, compétition à des niveaux locaux, régionaux ou nationaux amateurs, et contribution à la vie sociale et communautaire.⁶ Leur structure est associative, basée sur l'adhésion volontaire de membres ("socios").⁶⁴ Leur financement provient principalement des cotisations des membres, des subventions publiques (FONDEPORTE, municipalités) et de dons ou parrainages locaux.¹⁷ Ils sont supervisés par l'IND.⁸
- **Clubs Professionnels (SADP):** Majoritairement présents dans le football, ils doivent adopter la forme juridique de Société Anonyme Sportive Professionnelle (SADP) pour participer aux compétitions professionnelles rémunérées, conformément à la Loi 20.019.¹¹ Leur objet social est strictement commercial : organiser, produire et commercialiser des spectacles sportifs professionnels.¹⁰ Leur structure est celle d'une société de capitaux, avec des actionnaires détenant des parts du capital social.¹⁰ Les athlètes sont des salariés liés par des contrats de travail professionnels.¹¹ Leur modèle économique est axé sur la maximisation des revenus issus des droits TV, des transferts de joueurs, de la billetterie, du sponsoring et du merchandising.⁷⁶ Ils sont soumis à la surveillance financière de la CMF¹⁰, en plus de la supervision de l'IND pour leur enregistrement.¹¹

Cette distinction fondamentale induit des logiques de fonctionnement, des priorités stratégiques, des modes de gouvernance et des régimes de financement radicalement différents, bien que ces deux types de structures coexistent et

interagissent au sein de l'écosystème sportif chilien, notamment via les systèmes de compétition fédéraux.

- **C. Les Clubs Sportifs Amateurs**

1 Missions et Objectifs Typiques:

Conformément à la Loi 19.712 et aux statuts types 64, les clubs amateurs poursuivent généralement les objectifs suivants :

- Offrir à leurs membres ("socios") des opportunités de développement personnel, de pratique sportive régulière, de maintien de la santé et de convivialité sociale.⁶⁰
- Promouvoir la pratique d'une ou plusieurs disciplines sportives, ainsi que des activités culturelles, au sein de la communauté locale.⁶⁴
- Organiser des activités variées : écoles de formation pour les jeunes ¹⁵, ateliers sportifs récréatifs pour différents âges ¹⁷, et participation à des compétitions de niveau amateur (local, régional, voire national).⁷⁹
- Jouer un rôle social important en favorisant l'intégration, le développement communautaire, et en inculquant des valeurs positives (respect, fair-play, travail d'équipe).⁶
- Mettre en place et appliquer des mesures pour prévenir et sanctionner les conduites d'abus sexuel, de harcèlement sexuel, de discrimination et de maltraitance, conformément aux exigences légales.⁶

2. Structures de Gouvernance Communes: La gouvernance des clubs amateurs suit généralement le modèle défini par la Loi 19.712 et son règlement, souvent formalisé dans des statuts types fournis par l'IND 64 :

- **L'Assemblée Générale des Socios:** C'est l'organe décisionnel suprême du club. Elle est composée de tous les membres actifs (ayant leurs droits à jour). Ses prérogatives incluent l'élection du Directoire et des autres organes de contrôle, l'approbation ou la modification des statuts, l'approbation des comptes annuels et du budget, la fixation des cotisations extraordinaires, et la décision sur l'affiliation du club à des structures supérieures (associations, fédérations) ou son retrait.⁶⁴ Les décisions sont prises à la majorité des membres présents, sauf pour des matières importantes (modification des statuts, vente de biens immobiliers) qui requièrent des majorités qualifiées (ex: deux tiers).⁶⁴ Chaque membre dispose d'une voix.⁶⁴
- **Le Directoire (Directorio):** C'est l'organe exécutif qui gère le club au quotidien. Il est élu par l'Assemblée Générale pour un mandat dont la durée est fixée par les statuts (ne pouvant excéder quatre ans, avec possibilité de réélection).⁶⁶ Il doit être composé d'un nombre impair de membres, au

minimum trois et au maximum neuf.⁸¹ Ses responsabilités comprennent l'administration des biens du club, la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée, la préparation du plan annuel d'activités et du budget, la représentation du club, et la reddition de comptes annuelle à l'Assemblée.⁶⁴

- **La Commission de Révision des Comptes (Comisión Revisora de Cuentas):** Également élue par l'Assemblée, cette commission (généralement composée de trois membres) est chargée de vérifier la comptabilité et la gestion financière du club, et de faire rapport à l'Assemblée.⁶⁴
- **La Commission d'Éthique ou Tribunal d'Honneur:** Instance disciplinaire interne chargée de traiter les manquements aux règlements et à l'éthique sportive au sein du club.⁶⁴

3. Données Quantitatives (Estimations et Exemples): Obtenir des chiffres précis et agrégés sur l'ensemble du secteur sportif amateur chilien s'avère complexe.

- **Nombre de Clubs:** La loi exige un minimum de 15 personnes pour constituer un club sportif.⁶⁰ L'IND maintient un Registre National des Organisations Sportives⁷, mais un chiffre public consolidé du nombre total de clubs amateurs *actifs* inscrits dans toutes les disciplines n'est pas aisément disponible dans les sources consultées. À titre d'exemple très spécifique, l'Association Nationale de Football Amateur (ANFA) déclare regrouper 3 716 clubs de football amateur affiliés à travers ses 328 associations locales.⁸⁰ Il est certain que des milliers d'autres clubs existent dans les nombreuses autres disciplines sportives pratiquées au Chili. Un rapport de 2021 mentionnait plus de 26 000 *installations* sportives publiques et privées recensées⁸², mais ce chiffre ne correspond pas au nombre d'organisations.
- **Nombre de Licenciés/Membres:** Les données sont également fragmentées. ANFA revendique près d'un million de footballeurs (993 382 hommes et femmes) participant à ses activités chaque semaine.⁸⁰ Des enquêtes nationales mesurent la pratique d'activité physique dans la population générale (par exemple, 61,8% des personnes interrogées dans une enquête de l'Association des Municipalités du Chili (AMUCH) en 2023 déclaraient pratiquer une activité physique⁸³), mais ces chiffres ne reflètent pas l'affiliation formelle à un club ou une licence sportive. Le football demeure le sport le plus pratiqué (environ 65% de participation selon une source⁸⁴). L'absence de statistiques nationales centralisées et accessibles publiquement sur le nombre de clubs amateurs et de licenciés par discipline constitue une limitation notable pour une analyse quantitative fine de ce

secteur vital.

Tableau 4: Statistiques du Football Amateur (ANFA) - Ordre de Grandeur

Indicateur	Chiffre approximatif	Source(s)
Associations Régionales	15	80
Associations Locales	328	80
Clubs Sportifs de Base	3 716	80
Footballeurs (H/F) actifs	993 382	80
Dirigeants bénévoles	> 42 000	80
Marché Potentiel (estimé)	2 800 000 personnes	80

****4. Formes de Participation et Adhésion:****

L'adhésion à un club amateur est un acte volontaire.[22, 60, 65] La qualité de membre ("socio") s'acquiert soit en participant à la fondation du club, soit par acceptation d'une demande d'adhésion par le Directoire, conformément aux statuts.[64]

La principale obligation du membre est généralement le paiement d'une ****cotisation (cuota)**** périodique (mensuelle, trimestrielle, annuelle).[64] Le non-paiement prolongé (plus de 120 jours selon le règlement type [25, 64]) peut entraîner la suspension des droits du membre. L'Assemblée Générale peut également décider de cotisations extraordinaires pour des besoins spécifiques.[64]

Les coûts d'adhésion et les cotisations varient considérablement d'un club à l'autre, reflétant la diversité socio-économique du paysage sportif amateur :

* Certains clubs sociaux liés à des entités professionnelles, ou des clubs de quartier,

peuvent avoir des cotisations très accessibles. Par exemple, le Club Social y Deportivo Colo-Colo propose des cotisations mensuelles allant de 1 000 CLP (environ 1 EUR) pour les jeunes et seniors à 5 000 CLP (environ 5 EUR) pour les adultes de la Région Métropolitaine, avec des frais d'incorporation initiaux.[85]

* À l'autre extrémité du spectre, des clubs privés sociaux et sportifs, souvent dotés d'infrastructures importantes, peuvent exiger des droits d'entrée et des cotisations très élevés. Le Club Manquehue, par exemple, demande une "cuota de incorporación" de 350 UF (environ 13 000 EUR en 2024) et l'achat de 20 actions de sa société immobilière, en plus de cotisations sociales trimestrielles substantielles (ex: 24,90 UF, soit environ 930 EUR, pour un couple avec jeunes enfants), auxquelles s'ajoutent des frais spécifiques pour la participation aux sections sportives ("ramas").[86, 87]

* D'autres modèles existent, comme les abonnements annuels ("abonos") donnant accès aux matchs d'une équipe, qui peuvent être proposés par des clubs même dans le secteur amateur ou semi-professionnel, avec des tarifs variant selon la catégorie de membre (adulte, étudiant, enfant) et la localisation dans le stade.[88]

Cette grande disparité des coûts d'accès illustre une stratification notable au sein du sport amateur. Si certains clubs favorisent une large accessibilité, d'autres fonctionnent sur un modèle plus exclusif, limitant de fait la participation à certaines couches de la population.

Tableau 5: Exemples de Tarifs d'Adhésion/Cotisations dans des Clubs Amateurs/Sociaux Chiliens

Club / Type	Frais d'Incorporation / Droit d'Entrée	Cotisation Périodique (Exemples)	Notes	Source(s)
Club Social y Deportivo Colo-Colo	9 000 - 10 000 CLP	Mensuelle: 1 000 CLP (Jeune/Senior), 3 000 CLP (Adulte Régions), 5 000 CLP (Adulte RM), 2 000 CLP	Club social lié à la SADP.	85

		(Résident étranger)		
Club Manquehue (Socio Titular)	350 UF + Achat 20 actions	Trimestrielle: 24,90 UF (Couple/enfants <8 ans) + 1,25 UF par enfant >8 ans. Frais additionnels pour sections sportives (ramas).	Club privé haut de gamme. Actions de la "Soc. Anónima Deportes Manquehue". Possibilité de statut "Socio Temporal" sans incorporation.	86
Universidad de Chile (Exemple "Socio Galería")	-	Annuelle: 14 900 CLP (Adulte), 9 500 CLP (Étudiant)	Donne droit à un tarif réduit pour les matchs (\$3 000). D'autres plans "Abonado" plus chers existent.	88

(Note : UF = Unidad de Fomento, indice indexé sur l'inflation. 1 UF ≈ 37 000 CLP ≈ 39 EUR en fin 2024. Tarifs indicatifs et sujets à changement.)

****5. Relations avec les Parties Prenantes:****

Les clubs amateurs interagissent avec plusieurs acteurs clés :

- * ****Collectivités Territoriales (Municipalités):**** Elles sont souvent des partenaires essentiels. Elles peuvent mettre à disposition ou gérer des infrastructures sportives (terrains, gymnases) [82, 89], accorder des subventions spécifiques via des fonds municipaux dédiés au sport [73], et collaborer à l'organisation d'événements ou de programmes sportifs locaux.[6] La relation administrative commence souvent par le dépôt des statuts constitutifs auprès de la municipalité.[90]
- * ****État (IND/Mindep):**** L'IND est l'organisme public de référence pour les clubs amateurs. Il gère le Registre National des Organisations Sportives, où les clubs doivent s'inscrire pour obtenir la personnalité juridique sous la Loi 19.712 et être

éligibles aux financements publics.[8, 66, 68] Le principal outil de financement est le FONDEPORTE, un fonds concursable annuel.[17, 61, 62, 91] Pour y accéder, les clubs doivent maintenir leur enregistrement et leur directoire à jour, et avoir une gestion transparente (reddition des comptes des fonds précédents).[17, 66, 91]

* **Fédérations Sportives Nationales (FDN):** L'affiliation à la FDN correspondante (souvent via une association locale ou régionale [7, 60, 92]) est indispensable pour que les membres du club puissent participer aux compétitions officielles et championnats organisés sous l'égide de la fédération.[79, 80, 92, 93] Les FDN établissent les règlements techniques de la discipline et structurent le parcours compétitif.[7, 60]

****6. Modèles Économiques et Financement:****

Le financement des clubs amateurs repose sur un modèle mixte :

* **Ressources Propres:** Les cotisations régulières et extraordinaires versées par les membres constituent la base du financement.[64, 85, 86] Le club peut aussi organiser des événements (tournois, fêtes, etc.) pour générer des revenus additionnels.

* **Subventions Publiques (IND - FONDEPORTE):** C'est une source de financement majeure pour de nombreux clubs. Le FONDEPORTE permet de financer, totalement ou partiellement, des projets spécifiques soumis par les clubs via un concours public annuel. Les projets peuvent concerner la formation sportive, le sport récréatif, l'organisation de compétitions, l'achat d'équipement, voire de petites infrastructures.[15, 17, 61, 62, 91, 94] Les montants alloués par projet varient selon les régions et les catégories (en 2024, jusqu'à 5,5 à 7,5 millions CLP, soit environ 5 800 à 8 000 EUR [61]). L'accès à ces fonds est conditionné par le respect des exigences administratives et légales de l'IND (enregistrement valide, directoire à jour, reddition de comptes, adoption des protocoles requis).[17, 66, 91]

* **Subventions Municipales:** De nombreuses municipalités disposent de leurs propres fonds ou programmes de subventions pour soutenir les activités des clubs sportifs locaux (par exemple, la municipalité de Los Angeles disposait d'un fonds de 30 millions CLP en 2024 [73]). Les critères d'attribution peuvent varier (trajectoire du club, participation à des compétitions, apport propre, etc. [73]).

* **Dons et Parrainages:** Les clubs peuvent recevoir des dons de particuliers ou d'entreprises. La Loi du Sport prévoit un mécanisme de dons avec avantages fiscaux [91, 94], bien que son utilisation effective par les petits clubs amateurs ne soit pas documentée ici. Le parrainage par des entreprises locales est également une source potentielle, bien que souvent modeste.

La viabilité économique des clubs amateurs dépend donc fortement de leur capacité à mobiliser des financements externes, principalement publics. Cette dépendance incite les clubs à se structurer administrativement et à se conformer aux exigences légales pour accéder à ces ressources, ce qui peut représenter un défi pour les organisations les moins dotées en ressources humaines ou financières.

- **D. Les Clubs Sportifs Professionnels (Focus sur les SADP)**

- 1 Statut Légal et Objectifs (Loi 20.019):

- Le paysage du sport professionnel chilien, en particulier dans le football, est dominé par les Sociétés Anonymes Sportives Professionnelles (SADP), créées par la Loi 20.019.¹⁰ Cette loi a été introduite en 2005 pour assainir la gestion financière souvent déficiente des clubs et les professionnaliser.¹³

- La forme juridique de SADP est obligatoire pour toute organisation souhaitant participer à des compétitions sportives professionnelles où les athlètes sont rémunérés sous contrat de travail.¹¹
 - L'**objet social** d'une SADP est strictement défini et exclusif : "organiser, produire, commercialiser et participer à des activités sportives de caractère professionnel et en d'autres activités liées ou dérivées de celles-ci".¹⁰ L'objectif est la réalisation d'un bénéfice pécuniaire.¹¹
 - Les SADP doivent s'inscrire au **Registre des Organisations Sportives Professionnelles** tenu par l'IND ¹¹ et sont soumises à la **supervision de la Commission pour le Marché Financier (CMF)** pour leurs aspects financiers, comptables et de gouvernance d'entreprise.¹⁰ Leur raison sociale doit obligatoirement inclure la mention "Sociedad Anónima Deportiva Profesional" ou l'acronyme "SADP".¹¹

- 2. Structure de Gouvernance et Actionnariat: En tant que sociétés anonymes, les SADP fonctionnent sur un modèle de gouvernance d'entreprise :

- **Actionnaires:** La propriété du club est divisée en actions détenues par des actionnaires.⁷⁴ Un capital social minimum de 1 000 UF (environ 40 000 EUR) est requis à la constitution et doit être entièrement libéré dans l'année.¹⁰
 - **Restrictions à l'Actionnariat:** Pour prévenir les conflits d'intérêts et la concentration excessive, la loi limite la participation croisée : un actionnaire détenant plus de 5% d'une SADP ne peut détenir plus de 5% dans une autre SADP concourant dans la même activité et catégorie sportive.¹⁰ Des projets de loi sont régulièrement discutés pour renforcer ces règles et encadrer d'autres conflits potentiels, comme ceux liés aux agents de joueurs.⁹⁵
 - **Directoire (Directorio):** L'administration est confiée à un Directoire composé

d'au moins cinq membres ⁷⁴, élus par l'Assemblée Générale des Actionnaires. Le mandat est défini par les statuts.⁷⁴

- **Organes Spécifiques:** Outre les organes classiques d'une société anonyme, les statuts des SADP doivent prévoir une **Commission d'Éthique ou Tribunal d'Honneur** et une **Commission d'Audit ou Révision des Comptes**.¹⁰
- **Exemple d'Actionnariat (Cruzados SADP - Club Universidad Católica):**
L'actionnariat de Cruzados SADP, l'une des principales SADP du pays, illustre la diversité des profils d'investisseurs : des sociétés de courtage détenant des actions pour le compte de tiers (Credicorp Capital, Santander), des fonds d'investissement ou holdings (Inversiones Auguri Dos SpA, Moneda, BTG Pactual), le club sportif d'origine (Club Deportivo Universidad Católica, qui détient environ 6% et des actions de série B avec des droits spécifiques comme la nomination de directeurs ⁷⁸), d'autres courtiers (Valores Security, Banchile, Larraín Vial) et une multitude de petits actionnaires individuels.⁹⁷ Cette structure dilue le pouvoir et introduit une logique de marché dans la gestion du club.

Tableau 6: Principaux Actionnaires de Cruzados SADP (Fin 2024 - Indicatif)

Actionnaire	% de Propriété (approx.)	Notes	Source
Credicorp Capital S.A. Corredores de Bolsa	41,40%	Détient les actions en représentation de multiples tiers, aucun ne dépassant individuellement 10% (selon déclaration de Credicorp).	98
Santander Corredores de Bolsa Limitada	13,00%	Détient les actions en représentation de tiers.	98
Inversiones Auguri Dos SpA	9,99%	Holding d'investissement.	98

Moneda Corredores de Bolsa Limitada	7,03%	Société de courtage / gestion d'actifs.	98
BTG Pactual Chile S.A C. de B.	6,74%	Banque d'investissement / courtage.	98
Club Deportivo Universidad Católica	6,17%	Club social fondateur, détient des actions de série B avec droits spécifiques.	98
Valores Security S.A C. de B.	4,42%	Société de courtage.	98
Banchile Corredores de Bolsa S.A.	4,16%	Société de courtage.	98
Autres (< 2%)	~ 6,91%	Inclut Larraín Vial, BICE Inversiones, Itaú Corredores, Bci C. de B., et de nombreux petits actionnaires.	98

Note: Les pourcentages peuvent fluctuer légèrement.

L'introduction du modèle SADP a ainsi fondamentalement modifié la structure de propriété et de gouvernance des clubs professionnels, passant d'un modèle associatif basé sur les membres ("socios") à un modèle entrepreneurial basé sur les actionnaires. Cela a des conséquences sur la prise de décision, la transparence (renforcée par les obligations envers la CMF) et la nature même du club, perçu à la fois comme une institution sportive et une entreprise commerciale.

****3. Données Quantitatives:****

Selon les registres de la CMF, qui supervise les Organisations Sportives Professionnelles (ODP), on dénombrait **44 entités** actives sous ce régime début 2025.[67] Cette catégorie inclut les SADP pleinement constituées ainsi que quelques "Fonds de Deporte Profesional" (FDP), qui correspondent à des clubs (corporations ou fondations) n'ayant pas encore finalisé leur transformation en SADP mais gérant séparément leur activité professionnelle.[12, 100] La très grande majorité de ces entités opèrent dans le football professionnel.

Tableau 7: Organisations Sportives Professionnelles (SADP/FDP) Supervisées par la CMF (Début 2025)

- AUDAX ITALIANO LA FLORIDA S.A.D.P.
- AURINEGROS S.A.D.P. (Arturo Fernández Vial)
- CAMPANIL S.A.D.P. (Universidad de Concepción)
- CLUB DE DEPORTES ANTOFAGASTA S.A.D.P.
- CLUB DE DEPORTES COPIAPO S.A.D.P.
- CLUB DE DEPORTES LA SERENA S.A.D.P.
- CLUB DE DEPORTES SANTIAGO MORNING S.A.D.P.
- CLUB DE DEPORTES SANTIAGO WANDERERS S.A.D.P.
- CLUB DEPORTES PROVINCIAL OVALLE S.A.D.P.
- CLUB DEPORTES TEMUCO S.A.D.P.
- CLUB DEPORTIVO BARNECHEA SADP
- CLUB DEPORTIVO GENERAL VELASQUEZ S.A.D.P.
- CLUB DEPORTIVO PALESTINO SADP
- CLUB DEPORTIVO SAN MARCOS DE ARICA S.A.D.P.
- CLUB DEPORTIVO UNION SAN FELIPE S.A.D.P.
- COBRELOA S.A.D.P.
- COQUIMBO UNIDO S.A.D.P.
- CRUZADOS S.A.D.P. (Universidad Católica)
- DEPO LINARES S.A.D.P.
- DEPORTES MAGALLANES S.A.D.P.
- DEPORTES MELIPILLA S.A.D.P.
- DEPORTES PROVINCIAL OSORNO (*Statut FDP probable*)
- DEPORTES RECOLETA S.A.D.P.
- DEPORTES RENGÓ S.A.D.P.
- DEPORTES SANTA CRUZ UNIDO S.A.D.P.
- DEPORTES UNION LA CALERA S.A.D.P.
- DEPORTIVO ÑUBLENSE S.A.D.P.

- EL CONCE S.A.D.P (Deportes Concepción)
- EVERTON DE VIÑA DEL MAR S.A.D.P.
- FERNANDEZ VIAL S.A.D.P. (*Voir Aurinegros SADP*)
- FONDO DE DEPORTE PROFESIONAL - CORPORACION DEPORTIVA PROVINCIAL CURICO UNIDO (FDP)
- FONDO DE DEPORTE PROFESIONAL - CLUB DE DEPORTES COBRESAL (FDP)
- FONDO DE DEPORTE PROFESIONAL - CLUB DE DEPORTES PUERTO MONTT (FDP)
- HUACHIPATO S.A.D.P.
- LAUTARO DE BUIN S.A.D.P.
- LILAS SADP (Real San Joaquín)
- LIMACHINOS S.A.D.P. (Deportes Limache)
- LOS CHICOS BUENOS S.A.D.P. (Deportes Iberia)
- OHIGGINS S.A.D.P.
- ROJINEGRO S.A.D.P. (Rangers de Talca)
- SAN LUIS DE QUILLOTA S.A.D.P.
- TIERRA DE CAMPEONES S.A.D.P. (Deportes Iquique)
- TRASANDINO S.A.D.P.
- UNION ESPAÑOLA S.A.D.P.
- *Note: La liste provient de la CMF.⁶⁷ Certains noms peuvent correspondre à la même entité ou avoir évolué. Le statut exact (SADP vs FDP) peut varier pour quelques clubs.*

4. Formes de Participation:

Pour le public et les supporters, l'interaction avec une SADP peut prendre plusieurs formes :

- **Actionnariat:** Acheter des actions de la SADP, ce qui confère un droit de propriété (même minime), le droit de vote aux assemblées d'actionnaires et potentiellement le droit à des dividendes si la société est profitable et décide d'en distribuer.⁷⁴ Certaines SADP, comme Cruzados, sont cotées à la Bourse de Santiago, facilitant l'achat et la vente d'actions.⁷⁵
- **Billetterie et Abonnements ("Abonos"):** La forme la plus courante de participation est l'achat de billets pour assister aux matchs ou l'acquisition d'abonnements saisonniers qui garantissent l'accès à plusieurs rencontres, souvent à un tarif préférentiel.⁷⁶ C'est une source de revenus directe et importante pour les clubs.⁷⁶
- **Programmes de "Socios":** Indépendamment de l'actionnariat, de nombreux clubs professionnels (ou les corporations/fondations d'origine qui leur sont

liées) maintiennent des programmes de membres ("socios"). L'adhésion à ces programmes donne généralement droit à des avantages spécifiques comme des réductions sur les billets, la priorité d'achat, l'accès à des événements exclusifs, etc., en échange d'une cotisation.⁷⁶ Cela permet de maintenir un lien d'appartenance plus traditionnel avec les supporters.

5. Relations avec les Parties Prenantes: Les SADP évoluent dans un écosystème complexe :

- **Fédérations et Ligues Professionnelles (ex: ANFP - Asociación Nacional de Fútbol Profesional):** Les SADP sont membres de la ligue professionnelle (gérée par l'ANFP dans le cas du football) qui organise les championnats et coupes nationaux.¹¹ Elles doivent se conformer à ses règlements sportifs et financiers (ex: licence de club, contrôle financier ¹³). La ligue négocie et distribue souvent collectivement une partie importante des revenus, notamment les droits de télévision.
- **État (IND, CMF, Mindep):** L'IND tient le registre des ODP et peut appliquer des sanctions administratives en cas de manquement à la Loi 20.019.¹⁰ La CMF exerce une surveillance financière stricte, exigeant la publication de rapports financiers trimestriels et annuels (états financiers, budget, mémoire) et veillant au respect des normes comptables et de gouvernance.¹⁰ Le Mindep établit le cadre politique général et impose des obligations transversales, comme l'adoption des protocoles contre l'abus.¹¹
- **Médias:** Ils sont des partenaires commerciaux cruciaux via l'achat des droits de diffusion télévisuelle, mais aussi des acteurs influents dans la perception publique des clubs.
- **Sponsors et Partenaires Commerciaux:** Fournisseurs majeurs de revenus via des contrats de parrainage (maillot, stade, etc.) et de publicité.⁷⁶
- **Supporters ("Hinchas") et Membres ("Socios"):** Leur relation avec la SADP est multiple : consommateurs (billetterie, merchandising), membres de programmes spécifiques, et parfois actionnaires minoritaires. La question de leur participation réelle à la gouvernance et à la propriété des clubs reste un débat récurrent au Chili.⁹⁵

6. Modèles Économiques et Financement: Le modèle économique des SADP chiliennes est celui d'une entreprise de spectacle sportif, visant la rentabilité à travers diverses sources de revenus commerciaux.⁷⁵ Les principales sources incluent :

- **Droits de Télévision:** Devenus une composante essentielle et souvent la plus importante des revenus, généralement négociés collectivement par la ligue

professionnelle (ANFP) et redistribués aux clubs selon des critères définis.

- **Transferts de Joueurs:** La vente des droits fédératifs de joueurs formés ou acquis par le club à d'autres clubs (nationaux ou internationaux) peut générer des revenus très importants, mais ils sont par nature irréguliers et dépendants du marché et de la performance sportive.⁷⁶
- **Revenus "Matchday" (Billetterie et Abonnements):** Les recettes provenant de la vente de billets pour les matchs à domicile et des abonnements saisonniers.⁷⁶ Ces revenus sont directement liés à l'affluence, influencée par les résultats sportifs, la popularité du club, la capacité et l'attractivité du stade, et des facteurs externes (ex: restrictions sanitaires ⁷⁶).
- **Sponsoring et Publicité:** Contrats avec des entreprises cherchant de la visibilité à travers le club (maillots, panneaux publicitaires, nom du stade, etc.).⁷⁶
- **Merchandising:** Vente de produits dérivés aux couleurs du club (maillots, écharpes, etc.).⁷⁶
- **Primes de Participation/Performance:** Revenus additionnels liés au classement final dans les compétitions nationales ou à la participation et aux résultats obtenus dans les tournois continentaux (Copa Libertadores, Copa Sudamericana).
- **Cotisations des "Socios":** Pour les clubs maintenant un programme de membres distinct de l'actionnariat.⁷⁶

En 2019, avant la pandémie, les revenus totaux des clubs de première division chilienne étaient estimés à 154 millions USD.⁷⁷ Cependant, ces revenus sont fortement concentrés parmi les quelques clubs les plus populaires et performants ("los grandes").⁷⁷ Le succès sportif influence directement la plupart de ces flux de revenus. La gestion financière rigoureuse, encouragée par la supervision de la CMF ¹⁰, est donc cruciale pour assurer la viabilité économique des SADP dans un environnement compétitif et aux revenus parfois volatils. L'investissement dans les infrastructures, comme la rénovation de stades financée par augmentation de capital ou émission d'obligations (ex: projet de Cruzados SADP ⁷⁶), vise également à sécuriser et augmenter les revenus futurs.

IV. Synthèse et Conclusion

• A. Récapitulatif des Structures et Interconnexions

L'organisation du sport au Chili présente une structure duale marquée par la coexistence d'un secteur amateur régi par la Loi 19.712 et supervisé par l'IND, et d'un

secteur professionnel, principalement incarné par les SADP sous la Loi 20.019 et la surveillance de la CMF. Les clubs amateurs, fondés sur un modèle associatif et des objectifs sociaux et participatifs, forment la base de la pyramide sportive. Les clubs professionnels (SADP), structurés en sociétés commerciales, opèrent au sommet, axés sur la performance et la rentabilité. Le Comité National Olympique (COCH) joue un rôle central pour les disciplines olympiques, faisant le lien entre ces deux sphères via les Fédérations Sportives Nationales (FDN). Les FDN, à leur tour, connectent les clubs (amateurs et/ou professionnels selon la discipline) aux compétitions nationales et internationales et aux instances dirigeantes (COCH, Fédérations Internationales). L'État, via le Mindep et l'IND, demeure un acteur transversal majeur par son rôle de définition des politiques, de régulation et surtout de financement public substantiel à tous les niveaux. Les municipalités complètent ce tableau par leur soutien au sport local.

- **B. Gouvernance et Financement : Dynamiques Clés**

Les modèles de gouvernance diffèrent radicalement : démocratie associative (un membre, une voix) dans les clubs amateurs, et gouvernance d'entreprise (pouvoir proportionnel aux actions) dans les SADP. Les modèles de financement sont également distincts : les clubs amateurs dépendent largement des cotisations et des subventions publiques (IND/FONDEPORTE, municipalités), tandis que les SADP tirent leurs revenus de sources commerciales (droits TV, transferts, sponsoring, billetterie).

Plusieurs dynamiques et tensions traversent ce système :

1. **Dépendance vs Autonomie:** Le financement public important, vital pour le COCH et de nombreux clubs et fédérations, crée une dépendance envers l'État, qui peut entrer en tension avec le principe d'autonomie prôné par le Mouvement Olympique et les organisations sportives elles-mêmes.
2. **Commercialisation vs Mission Sociale:** La professionnalisation via les SADP a apporté une gestion plus rigoureuse mais a aussi introduit une logique de marché qui peut parfois occulter les racines sociales et communautaires des clubs. L'équilibre entre performance économique et identité sportive reste un défi.
3. **Complexité de la Gouvernance:** La multiplicité des acteurs, des statuts juridiques, des niveaux de compétition et des organes de contrôle (IND, CMF, COCH, Fédérations, organes internes des clubs) rend la gouvernance globale complexe et soulève des enjeux de cohérence, de transparence et d'efficacité de la supervision.
4. **Accès et Équité:** La disparité des coûts d'accès entre différents types de clubs

amateurs et le manque de données agrégées sur le secteur de base posent des questions sur l'équité de l'accès à la pratique sportive organisée et sur la capacité à cibler efficacement les politiques de développement.

- **C. Défis et Perspectives**

Le sport chilien fait face à plusieurs défis pour consolider ses acquis et poursuivre son développement. L'adéquation du financement public aux ambitions de haut niveau, notamment dans la perspective d'une éventuelle candidature olympique, reste une préoccupation majeure pour le COCH.⁴³ La modernisation continue de la gestion des fédérations et des clubs, tant amateurs que professionnels, est nécessaire pour améliorer l'efficacité et la transparence. La prévention des conflits d'intérêts dans les SADP demeure un sujet législatif actif.⁹⁵ Assurer un développement harmonieux et équilibré entre le sport de masse, la formation et le haut rendement est un enjeu constant.

Néanmoins, les perspectives sont également positives. L'organisation réussie des Jeux de Santiago 2023 a laissé un héritage tangible en termes d'infrastructures et d'expérience organisationnelle.³ Les succès sportifs récents² témoignent du potentiel des athlètes chiliens. La prise de conscience croissante de l'importance de l'activité physique⁸³ et la structuration progressive du système sportif, malgré ses complexités, offrent une base pour l'avenir. La capacité des différents acteurs (État, COCH, Fédérations, Clubs) à collaborer efficacement et à relever les défis de gouvernance et de financement sera déterminante pour l'avenir du sport au Chili.

Sources des citations

1. Ministerio del Deporte, consulté le avril 21, 2025, https://cdn.digital.gob.cl/public_files/Campa%C3%B1as/Cuenta-P%C3%ABlica-2020/CP-sectoriales/23-2020-SECTORIAL-MINISTERIO-DEL-DEPORTE.pdf
2. Panam Sports A FONDO CON PRESIDENTE NEVEN ILIC: HORA DE BALANCES Y PROYECCIONES PARA EL NUEVO CICLO OLÍMPICO, consulté le avril 21, 2025, <https://www.panamsports.org/noticias-deportivas/a-fondo-con-presidente-neven-ilic-hora-de-balances-y-proyecciones-para-el-nuevo-ciclo-olimpico/>
3. Balance de Gestión Integral - Dipres, consulté le avril 21, 2025, http://www.dipres.cl/597/articles-218078_doc_pdf.pdf
4. Panam Sports NUEVOS RECINTOS Y UN MAYOR PRESUPUESTO TENDRÁ SANTIAGO 2023, consulté le avril 21, 2025, <https://www.panamsports.org/noticias-deportivas/nuevos-recintos-y-un-mayor-presupuesto-tendra-santiago-2023/>
5. memoria - Santiago 2023, consulté le avril 21, 2025,

- https://www.santiago2023.org/descargas/es/Memoria_corporativa_2021.pdf
6. Ley Chile - Ley 19712 - Biblioteca del Congreso Nacional - BCN, consulté le avril 21, 2025, <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=181636>
 7. Ley 19712 - Biblioteca del Congreso Nacional - Ley Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://www.leychile.cl/leychile/Navegar/imprimir?idNorma=181636&idParte=8647199&idVersion=2024-11-21>
 8. Ley 19712, consulté le avril 21, 2025, https://nuevo.leychile.cl/servicios/Consulta/Exportar?radioExportar=Normas&exportar_formato=pdf&nombrearchivo=Ley-19712_09-FEB-2001&exportar_con_notas_bcn=True&exportar_con_notas_originales=True&exportar_con_notas_al_pie=True&hddResultadoExportar=181636.2023-10-14.0.0%23
 9. Tipo Norma :Ley 19712 Fecha Publicación :09-02-2001 Fecha Promulgación :30-01-2001 Organismo :MINISTERIO DEL I - San Joaquin, consulté le avril 21, 2025, http://www.sanjaquin.cl/sj2010/web/transparencia2010/mnominativo/LEY%2019712_2001_LEY%20DEL%20DEPORTE.pdf
 10. Sociedad Anónima Deportiva en Chile - dcwabogados, consulté le avril 21, 2025, <https://dcwabogados.cl/sociedad-anonima-deportiva-en-chile/>
 11. Ley 20019 REGULA LAS SOCIEDADES ANONIMAS DEPORTIVAS PROFESIONALES, consulté le avril 21, 2025, <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=237718&idParte=8188721>
 12. Ley 20019 REGULA LAS SOCIEDADES ANONIMAS DEPORTIVAS PROFESIONALES, consulté le avril 21, 2025, <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=237718>
 13. Todo lo que necesitas saber sobre la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas, consulté le avril 21, 2025, <https://www.alairelibre.cl/noticias/deportes/futbol/chile/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-ley-de-sociedades-anonimas-deportivas/2024-12-04/202622.html>
 14. Ministro Pizarro y el COCh se reúnen con empresas auspiciadoras del Team Chile en París, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mindep.cl/actividades/noticias/2332>
 15. RESUMEN EJECUTIVO EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES (EPG) - Dipres, consulté le avril 21, 2025, https://www.dipres.gob.cl/597/articles-163113_r_ejecutivo_institucional.pdf
 16. RESOLUCIÓN EXENTA - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coch.cl/wp-content/uploads/2022/07/RES-1470-2200042254.pdf>
 17. Postulación al Fondo Nacional para el Fomento del Deporte - IND, consulté le avril 21, 2025, <https://ind.cl/fondo-nacional-para-el-fomento-del-deporte/>
 18. Panam Sports COMITÉ OLÍMPICO DE CHILE, consulté le avril 21, 2025, <https://www.panamsports.org/comites-olimpicos/comite-olimpico-de-chile/>
 19. Comité Olímpico de Chile - Wikipedia, la enciclopedia libre, consulté le avril 21, 2025, https://es.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_de_Chile

20. Comité Olímpico de Chile - Wikiwand, consulté le avril 21, 2025, https://www.wikiwand.com/es/articles/Comit%C3%A9_Ol%C3%ADmpico_de_Chile
21. FEDERACIONES | COCH - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/federaciones-coch/>
22. coch.cl, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/wp-content/uploads/2019/05/ESTATUTOS-COCH.pdf>
23. Decreto 253 APRUEBA ESTATUTO DEL COMITE OLIMPICO DE CHILE - BCN, consulté le avril 21, 2025, <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=182138>
24. Ley Chile - Decreto 58 16-DIC-1994 MINISTERIO DE DEFENSA ..., consulté le avril 21, 2025, <https://www.bcn.cl/leychile/Navegar?idNorma=8422>
25. Decreto 58, DEFENSA (1994) - Santiago - Ley Chile, consulté le avril 21, 2025, https://nuevo.leychile.cl/servicios/Consulta/Exportar?radioExportar=Normas&exportar formato=pdf&nombrearchivo=DTO-58_16-DIC-1994&exportar con notas bcn=True&exportar con notas originales=True&exportar con notas al pie=True&hddResultadoExportar=8422.2001-05-23.0.0%23
26. Misión y Visión | COCH - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/mision-y-vision/>
27. Comité Olímpico de Chile - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/comite-olimpico-de-chile/16224>
28. Normativa y jurisprudencia - ley 17.276, artículo 7 - SUSESO, consulté le avril 21, 2025, <https://www.suseso.cl/612/w3-propertyvalue-91544.html>
29. estatuto del comité olimpico de chile, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coch.cl/wp-content/uploads/2013/03/Estatutos-Comite-Actualizados.pdf>
30. Reglamento - Issuu, consulté le avril 21, 2025, https://issuu.com/teamchile_coch/docs/manual_rosario2019_1/s/10871692
31. Estructura institucional del deporte a nivel nacional e internacional - BCN, consulté le avril 21, 2025, https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25316/1/Estructura_institucional_del_deporte_a_nivel_nacional_e_internacional.pdf
32. COCH | Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coch.cl/page/60/>
33. La MISIÓN del COMITÉ OLÍMPICO DE CHILE y su área de educación | El Podcast de EvoMind - YouTube, consulté le avril 21, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=ZoFcpi5dJX4>
34. Comité Olímpico de Chile: COCH, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/>
35. ESTATUTO "COMITÉ PARALÍMPICO DE CHILE, consulté le avril 21, 2025, <https://www.paralimpico.cl/wp-content/uploads/2019/10/Comit%C3%A9-Paral%C3%ADmpico-Chile-ESTATUTO-PDF.pdf>
36. Team Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://teamchile.cl/>
37. MEMORIA COMITÉ OLÍMPICO DE CHILE 2016 - 2020 by TeamChile_Coch - Issuu, consulté le avril 21, 2025, https://issuu.com/teamchile_coch/docs/memoria

38. Deporte de alto rendimiento - IND Educa, consulté le avril 21, 2025, <https://www.ind.cl/indeducadeporte-de-alto-rendimiento/>
39. Calendario Paris 2024 - Team Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://teamchile.cl/calendario-paris/>
40. Colbún se transforma en el nuevo auspiciador del Team Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://teamchile.cl/colbun-se-transforma-en-el-nuevo-auspiciador-del-team-chile/>
41. Sponsors – Team Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://teamchile.cl/sponsors/>
42. Socios - Team Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://teamchile.cl/socios/>
43. Presidente del COCH ve oscura la organización de los Juegos Olímpicos en Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://www.alairelibre.cl/noticias/deportes/juegos-olimpicos/chilenos/presidente-del-coch-ve-oscura-la-organizacion-de-los-juegos-olimpicos-en/2025-02-06/201600.html>
44. Autoridades del deporte chileno sostienen importante reunión en Suiza por proceso de candidatura a Juegos Olímpicos, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mindep.cl/actividades/noticias/2374>
45. Cuaderno de Cargos para postular a ser miembro activo del Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=281190&prmTIPO=DOCUMENTO_C OMISION
46. Directorio | COCH - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/directorio-coch/>
47. MINUTA EJECUTIVA PROGRAMA DE ALTO RENDIMIENTO - Dipres, consulté le avril 21, 2025, https://www.dipres.gob.cl/597/articles-139618_r_ejecutivo_institucional.pdf
48. Presupuesto para el deporte 2024, y una reflexión para el legado - El Ciudadano, consulté le avril 21, 2025, <https://www.elciudadano.com/deportes/presupuesto-para-el-deporte-2024-y-una-reflexion-para-el-legado/11/15/>
49. Balance de Gestión Integral - Dipres, consulté le avril 21, 2025, https://www.dipres.gob.cl/597/articles-279934_doc_pdf.pdf
50. Quiénes Somos | COCH - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, <https://coch.cl/quienes-somos/>
51. Comité Olímpico pide más recursos para el deporte chileno, consulté le avril 21, 2025, <https://estapasando.cl/deportes/comite-olimpico-pide-mas-recursos-para-el-deporte-chileno/>
52. El Ministerio del Deporte le responde al COCh y detalla presupuesto 2018 - La Tercera, consulté le avril 21, 2025, <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/ministerio-del-deporte-le-responde-al-coch-detalla-presupuesto-2018/40273/>
53. Miguel Ángel Mujica: “Solicitamos que se incluya en la Ley de Presupuestos un monto extra para un grupo priorizado de deportistas” - La Tercera, consulté le avril 21, 2025, <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/miguel-angel->

[mujica-solicitamos-que-se-incluya-en-la-ley-de-presupuestos-un-monto-extra-para-un-grupo-priorizado-de-deportistas/VPLLND4ZDZE3NPCDOTVWMQCT7M/](#)

54. FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES / FDN - IND, consulté le avril 21, 2025, [https://ind.cl/wp-content/uploads/2021/11/PRESENTACION-FDN.pdf](#)
55. ESTATUTOS COMITÉ OLIMPICO DE CHILE - PatinChile.cl, consulté le avril 21, 2025, [https://patinchile.cl/wp-content/uploads/2022/03/5.-ESTATUTOS-COMITE-OLIMPICO.pdf](#)
56. COCH determina desafiliación de tres federaciones - 24horas, consulté le avril 21, 2025, [https://www.24horas.cl/deportes/mas-deportes/coch-determina-desafiliacion-de-tres-federaciones](#)
57. A tercer trámite obligación de adoptar el régimen de federación deportiva para optar a recursos públicos - Senado, consulté le avril 21, 2025, [https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/tercer-tramite-obligacion-de-adoptar-el-regimen-de-federacion-deportiva](#)
58. Copec se suma como nuevo auspiciador del Team Chile | COCH, consulté le avril 21, 2025, [https://coch.cl/copec-se-suma-como-nuevo-auspiciador-del-team-chile/](#)
59. TRANSPARENCIA | COCH - Comité Olímpico de Chile, consulté le avril 21, 2025, [https://coch.cl/transparencia/](#)
60. reglamento de organizaciones deportivas titulo i disposiciones generales, consulté le avril 21, 2025, [http://www.deporteazul.cl/consejodeportes/marco_legal/Reglamento_de_Organizaciones_Deportivas.pdf](#)
61. Fondo Nacional para el Fomento del Deporte - Portal Único de Fondos Concursables, consulté le avril 21, 2025, [https://fondos.gob.cl/ficha/ind/fondeporte-2024/](#)
62. VÍAS DE FINANCIAMIENTO DEPORTIVAS EN CHILE Y LA REGIÓN DEL BÍO BÍO I.- FONDEPORTE - Senado, consulté le avril 21, 2025, [https://tramitacion.senado.cl/appsenado/index.php?mo=transparencia&ac=doctolnformeAsesoria&id=26566](#)
63. Ley Chile - Instituto Nacional de Deportes - IND - Decretos - BCN, consulté le avril 21, 2025, [https://www.bcn.cl/leychile/Consulta/listado_n_sel?comp=&agr=1042&grupo_aporte=&sub=624](#)
64. estatuto tipo para clubes deportivos aprobado por res. ex. n° 2570, del 04.12.2020. - IND, consulté le avril 21, 2025, [https://www.ind.cl/cuidemosnuestrodeporte/wp-content/uploads/2021/03/ESTATUTO.pdf](#)
65. REGLAMENTO-ORGANIZACIONES-DEPORTIVAS-10-22.pdf - IND, consulté le avril 21, 2025, [https://ind.cl/wp-content/uploads/2022/10/REGLAMENTO-ORGANIZACIONES-DEPORTIVAS-10-22.pdf](#)
66. Constitución de organizaciones deportivas - ChileAtiende, consulté le avril 21,

- 2025, <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/1642-constitucion-de-organizaciones-deportivas>
67. Listado de Organizaciones Deportivas Profesionales - CMF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/consulta.php?mercado=O&Estado=VI&consulta=OTODP>
68. Clubes Deportivos IND, consulté le avril 21, 2025, <https://secretariaecentral.cl/clubes-deportivos-ind/>
69. Ley 17276, consulté le avril 21, 2025, https://nuevo.leychile.cl/servicios/Consulta/Exportar?radioExportar=Normas&exportar_formato=pdf&nombearchivo=LEY-17276_15-ENE-1970&exportar_con_notas_bcn=False&exportar_con_notas_originales=False&exportar_con_notas_al_pie=False&hddResultadoExportar=28882.1970-01-15.0.0%23
70. Constitución de Organizaciones Deportivas - IND, consulté le avril 21, 2025, <https://ind.cl/constitucion-de-organizaciones-deportivas/>
71. Clubes Deportivos - IND, consulté le avril 21, 2025, <https://ind.cl/clubes-deportivos/>
72. Concepto de Deporte amateur en la legislación extranjera - BCN, consulté le avril 21, 2025, https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26976/2/BCN_concepto_de_deporte_amateur_en_la_legislacion_extranjera-1.pdf
73. bases fondo deportivo municipal 2024 - Municipalidad de Los Ángeles, consulté le avril 21, 2025, <https://www.losangeles.cl/wp-content/uploads/2024/04/bases-fondo-deportivo-municipal-2024.docx>
74. las sociedades anónimas deportivas profesionales - Repositorio UV - Universidad de Valparaíso, consulté le avril 21, 2025, <https://repositoriobibliotecas.uv.cl/bitstreams/1239a71e-6dba-4fe8-b2c3-a24b37e6312a/download>
75. La Sociedad Anónima Deportiva Profesional en Chile - Felipe J. Castro A., consulté le avril 21, 2025, <https://felipecastro.blog/2024/07/18/la-sociedad-anonima-deportiva-profesional-en-chile/>
76. Cruzados S.A.D.P. - Comisión para el Mercado Financiero, consulté le avril 21, 2025, https://www.cmfchile.cl/documentos/pueag/crcr/recr_2022060218627.pdf
77. Modelo de gestión empresarial del fútbol chileno - Sports Value, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportsvalue.com.br/es/modelo-de-gestion-empresarial-del-futbol-chileno/>
78. "Las Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno; una Profesionalización en la Gestión de los Clubes", consulté le avril 21, 2025, <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/903/1/Jerez%20Jofre%2C%20Oscar%20Alejandro.pdf>
79. Estructura organizacional del fútbol chileno - BCN, consulté le avril 21, 2025, https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/25585/1/Estructura_organ

[nizacional del futbol chileno.pdf](#)

80. anfa chile - Asociación Nacional de Fútbol Amateur, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anfa.cl/presentacion.html>
81. clubes deportivos creados bajo la ley del deporte - Municipalidad de Rapa Nui, consulté le avril 21, 2025, <https://rapanui.net/secciones/4728>
82. Catastro infraestructura deportiva pública a nivel nacional - BCN, consulté le avril 21, 2025, https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/32202/2/BCN_Catastro_equipamiento_deportivo_publico_nacional_MC_y_YG.pdf
83. Analisis-de-la-Actividad-Fisica-y-Deportiva-en-Chile-5.pdf - AMUCH, consulté le avril 21, 2025, <https://www.amuch.cl/wp-content/uploads/2024/06/Analisis-de-la-Actividad-Fisica-y-Deportiva-en-Chile-5.pdf>
84. Los 5 deportes que más se juegan en Chile - laDeportiva.cl, consulté le avril 21, 2025, <https://ladeportiva.cl/los-5-deportes-que-mas-se-juegan-en-chile/>
85. ¡Suscríbete para recibir noticias de Colo-Colo! - CLUB SOCIAL Y DEPORTIVO COLOCOLO, consulté le avril 21, 2025, <https://mi.csdcolocolo.cl/faqs/cuanto-cuesta-hacerse-sociasocio-del-club>
86. Requisitos para ser socio - Club Manquehue, consulté le avril 21, 2025, <https://clubmanquehue.cl/requisitos-para-ser-socio/>
87. Tarifario 2024 Deportes | Club Manquehue, consulté le avril 21, 2025, <https://clubmanquehue.cl/wp-content/uploads/2024/03/Tarifario-2024-deportes.pdf>
88. DISEÑO DE UN PLAN DE SOCIOS PARA UN CLUB PROFESIONAL DEL FÚTBOL CHILENO: CASO COLO COLO - Repositorio Académico - Universidad de Chile, consulté le avril 21, 2025, https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/103443/cf-godoy_wl.pdf;sequence=3
89. Deporte Municipal: ▷ Directorio de Deportes Municipales - 2025, consulté le avril 21, 2025, <https://deportemunicipal.cl/>
90. Tipos de organizaciones deportivas en Chile - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=332458&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION
91. Fondo Nacional para el Fomento del Deporte - ChileAtiende, consulté le avril 21, 2025, <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/1639-fondo-nacional-para-el-fomento-del-deporte>
92. ESTATUTO TIPO PARA FEDERACIONES DEPORTIVAS NACIONALES APROBADO POR RES. EX. N° 1028, DEL 26.04.2002. A C T A D E C O N S T I - IND, consulté le avril 21, 2025, <https://ind.cl/wp-content/uploads/2023/05/Estatuto-tipo-Federaciones-Deportivas.pdf>
93. Federaciones de futbol en la experiencia comparada. Estructura y funciones. - Cámara de Diputados, consulté le avril 21, 2025, <https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=111015&prmTIPO=DOCUMENTOCO>

MISION

94. Fondepote - IND, consulté le avril 21, 2025, <https://ind.cl/fondeporte/>
95. Proyecto sobre Sociedades Anónimas Deportivas avanza a su análisis en Constitución, consulté le avril 21, 2025, <https://www.senado.cl/comunicaciones/noticias/proyecto-sobre-sociedades-anonimas-deportivas-avanza-su-analisis-en>
96. Iniciativa modifica la ley que regula las sociedades anónimas deportivas profesionales para prevenir los conflictos de interés en la representación de deportistas y el control de las organizaciones deportivas. - Diario Constitucional, consulté le avril 21, 2025, <https://www.diarioconstitucional.cl/2024/04/11/iniciativa-modifica-la-ley-que-regula-las-sociedades-anonimas-deportivas-profesionales-para-prevenir-los-conflictos-de-interes-en-la-representacion-de-deportistas-y-el-control-de-las-organizaciones-de/>
97. CRUZADOS S.A.D.P. - Lista de Accionistas - CMF, consulté le avril 21, 2025, <https://www.cmfchile.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=76072469&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=&vig=VI&control=svs&pestania=21>
98. Inversionistas - Cruzados, consulté le avril 21, 2025, <https://cruzados.cl/inversionistas/>
99. Junta Ordinaria de Accionistas Cruzados SADP - Santiago, consulté le avril 21, 2025, <https://cruzados.cl/wp-content/uploads/2022/02/Junta-Ordinaria-de-Accionistas-Cruzados-2010.pdf>
100. Información Financiera en la Industria del Fútbol Chileno: ¿Oportuna, Comparable, Confiable y Transparente? - Observatorio IFRS, consulté le avril 21, 2025, https://www.observatorioifrs.cl/wp-content/uploads/2020/06/Jara_Carrasco_2016.pdf
101. Crece la práctica deportiva en Chile: reservas suben durante el 2024 - Diario AS, consulté le avril 21, 2025, <https://chile.as.com/masdeporte/crece-la-practica-deportiva-en-chile-reservas-suben-durante-el-2024-n/>



Kobi

Solution qui permet de payer son sport moins cher en le finançant par ses achats du quotidien.

[En savoir plus](#) →



KohortPay

1ère solution de paiement en Europe intégrant le parrainage pour booster acquisition et performance.

[En savoir plus](#) →



Kop Media

Média sport 100% digital qui propose des contenus audiovisuels.

[En savoir plus](#) →



Kunto

Programmes sportifs et nutritionnels adaptés à chaque individu grâce à une application mobile et des formations.

[En savoir plus](#) →



Liberfit (MSI2)

Logiciel de gestion de salle de sport tout-en-un qui simplifie et automatise les tâches quotidiennes via une interface intuitive.

[En savoir plus](#) →



Luckysit

Réseau DOOH connecté au siège pour une fan expérience personnalisée pendant les temps d'attente.

[En savoir plus](#) →



Ludhealth

Conçoit des équipements ludiques, interactifs et personnalisables pour enchanter l'exercice physique.

En savoir plus →



Manita

Plateforme digitale qui rend le foot accessible à toutes les femmes en proposant des sessions foot "à la carte".

En savoir plus →



MA SALLE DE SPORT

Ma Salle de Sport

Référencement de salles de sport sur internet (2 000 clubs référencés).

En savoir plus →



McLLOYD
ACCURATE OR NOTHING

McLloyd

Conception et opération de systèmes de tracking pour les courses et la diffusion broadcast.

En savoir plus →



MFL

Plateforme de jeu de foot Web 3 qui réplique l'écosystème du foot mais dans la blockchain.

En savoir plus →



MGP & BGB

Automatiser la production de gants avec l'industrie 4.0 et le soutien de la marque française dédiée aux gardiens ; BGB.

En savoir plus →

L'Organisation du Sport en Corée du Sud : Analyse du Comité National Olympique et des Clubs Sportifs

1 Introduction

Le paysage sportif sud-coréen se caractérise par une double ambition : atteindre l'excellence sur la scène internationale, notamment lors des Jeux Olympiques et Asiatiques, tout en promouvant activement le "sport pour tous" au sein de sa population.¹ Cette structure complexe repose sur l'interaction dynamique entre les organismes gouvernementaux, qui définissent les politiques et allouent les ressources, et les organisations non gouvernementales, telles que le Comité National Olympique (CNO), qui jouent un rôle central dans la mise en œuvre et la gestion du sport.² L'État sud-coréen exerce une influence notable, façonnant le système à travers la législation, le financement et la supervision directe.

Ce rapport a pour objectif de fournir une analyse détaillée et exhaustive de l'organisation du sport en Corée du Sud. Il se concentrera spécifiquement sur deux piliers essentiels : le Comité Sportif et Olympique Coréen (Korean Sport & Olympic Committee - KSOC), en tant qu'organe national suprême, et la structure, la gouvernance et le financement des clubs sportifs, qu'ils soient professionnels ou amateurs. L'analyse portera sur leurs missions, objectifs, structures de gouvernance, relations avec les parties prenantes (notamment l'État et les collectivités locales), et leurs modèles économiques respectifs.

Le rapport s'articulera autour des sections suivantes : une présentation du cadre gouvernemental et législatif régissant le sport ; une analyse approfondie du KSOC ; une étude détaillée des clubs sportifs professionnels et amateurs ; une synthèse des interactions et dynamiques du système ; et enfin, des remarques conclusives sur les caractéristiques et les perspectives d'évolution du modèle sportif sud-coréen.

2. Le Cadre Gouvernemental et Législatif du Sport

L'organisation du sport en Corée du Sud est fortement encadrée par l'État, qui intervient à travers des ministères dédiés, une législation spécifique et des organismes de financement public. Cette implication étatique façonne en profondeur la structure et le fonctionnement du secteur sportif.

- **2.1 Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme (MCST)**
 - **Rôle et Responsabilité:** Le MCST est l'agence gouvernementale centrale

chargée de définir et de mettre en œuvre la politique nationale pour le sport, aux côtés de ses autres domaines de compétence que sont la culture, le tourisme, l'art et la religion.³ Il élabore les politiques fondamentales pour la promotion du sport national⁸ et supervise les organisations sportives clés, y compris le KSOC.³ Sa mission est de développer et d'appliquer un large éventail de politiques visant à promouvoir le sport et à offrir des opportunités culturelles et sportives au public.⁶

- **Structure:** Basé à Sejong City, le MCST est dirigé par un Ministre (Yu In-chon mentionné dans les sources récentes³) et comprend deux Vice-Ministres, dont un spécifiquement dédié aux Sports, au Tourisme et à la Promotion des politiques (Jang Mi-ran mentionnée dans les sources³). Il dispose de plusieurs bureaux, notamment un Bureau des Sports et un Bureau de la Coopération Sportive, qui traitent des aspects politiques, de la promotion, de l'industrie, de l'innovation, des sports internationaux, du handisport et de l'héritage sportif.³
 - **Orientation Politique et Budget:** Le MCST vise à revitaliser l'économie par la consommation culturelle et sportive, à promouvoir un développement régional équilibré, à stimuler la croissance et les exportations des industries du contenu, du tourisme et du sport, et à renforcer la compétitivité sportive mondiale.¹⁴ Des budgets conséquents sont alloués, par exemple près de 7 billions KRW en 2024 et 7,12 billions KRW prévus pour 2025, avec des fonds spécifiques pour l'entraînement des équipes nationales, le soutien aux grands événements comme les Jeux Olympiques, et potentiellement des réformes structurelles.¹¹ Les plans budgétaires récents indiquent des évolutions possibles, comme une réorientation de certains fonds du KSOC vers les gouvernements régionaux, signalant une volonté de réforme suite à des controverses.¹¹
 - **Relation avec le KSOC:** Le MCST exerce une tutelle et fournit un financement substantiel au KSOC. Cependant, cette relation n'est pas exempte de tensions. Des différends budgétaires (comme celui concernant l'ouverture d'un bureau de liaison à Lausanne), des audits diligentés par le ministère, et des interventions directes dans la gouvernance du KSOC (allant jusqu'à la suspension de dirigeants) ont été rapportés récemment.⁷ Cela témoigne d'une dynamique complexe où le contrôle gouvernemental peut entrer en friction avec l'autonomie souhaitée par le CNO.
- **2.2. Législation Clé**
 - **Loi sur la Promotion du Sport National (National Sports Promotion Act):**

Cette loi fondamentale établit les responsabilités des gouvernements national et locaux en matière de promotion sportive.² Elle définit les termes clés comme "sport", "joueur", "organisation sportive", "affilié athlétique" ⁸, crée le Fonds National de Promotion du Sport ⁸, et mandate le soutien au sport scolaire et en entreprise.⁸ Elle prévoit également des incitations pour les athlètes d'élite (pensions, subventions) ²³ et a imposé la fusion des organismes de sport d'élite et de masse en 2016.⁵ Elle constitue la base juridique de l'intervention et du soutien de l'État dans le sport.

- **Loi sur les Clubs Sportifs (Sports Club Act, 2021):** Promulguée spécifiquement pour soutenir et promouvoir les clubs sportifs communautaires et amateurs, cette loi définit ce qu'est un "club sportif".²⁴ Elle détaille les obligations de soutien de l'État et des gouvernements locaux, établit les conditions d'enregistrement des clubs (statuts, plan opérationnel, nombre minimum de membres), prévoit la désignation de "clubs sportifs désignés" pouvant faire le lien avec le sport scolaire et d'élite, et autorise un soutien administratif et financier, y compris un accès préférentiel aux installations publiques.²² Cette loi marque une volonté gouvernementale de structurer et de dynamiser le sport à la base.
- **(Implicite) Loi sur la Promotion de l'Industrie du Jeu (Act on the Promotion of the Game Industry):** Bien que non directement liée au sport traditionnel, cette loi fournit une base légale pour le soutien à l'e-sport, un secteur dont les organisations cherchent une reconnaissance au sein de la structure sportive établie.²⁵
- **2.3. Fondation Coréenne pour la Promotion du Sport (Korea Sports Promotion Foundation - KSPO)**
 - **Rôle et Financement:** Créée pour gérer l'excédent financier des Jeux Olympiques de Séoul 1988 (352 milliards KRW) ²⁶, la KSPO a pour mission de lever des fonds et de les distribuer pour promouvoir le sport national. Ses sources de financement incluent les courses cyclistes, les courses de bateaux à moteur et le "Sport Toto" (paris sportifs).²⁶ Ces fonds soutiennent le sport d'élite et récréatif, le sport scolaire, la recherche en sciences du sport, le développement de la jeunesse et l'industrie du sport dans son ensemble.¹⁰ La KSPO gère également des installations héritées des JO, comme le Parc Olympique ¹⁰, et contribue au financement d'organismes comme le KSOC.¹
 - **Importance:** La KSPO est un moteur financier essentiel pour le sport coréen. Une source indique qu'elle serait responsable de plus de 85% du budget sportif global du pays, bien que ce chiffre puisse varier et nécessite une

contextualisation temporelle.²⁶ Elle canalise des revenus spécifiques (paris) vers le système sportif, jouant un rôle crucial dans le financement des politiques sportives nationales.¹

L'analyse de ce cadre révèle une influence gouvernementale omniprésente. Le MCST, par ses politiques ⁸, ses budgets ¹¹ et sa supervision directe du KSOC ¹¹, ainsi que la législation contraignante ⁸ et le rôle central de la KSPO ¹, démontrent une approche très dirigiste. Les priorités semblent définies au sommet et appliquées à travers une structure hiérarchisée.

De plus, la législation et les mécanismes de financement consacrent explicitement un double mandat : la recherche de l'excellence internationale (médailles olympiques, équipes nationales) ⁸ et la promotion du "sport pour tous" et de la participation communautaire.⁸ La Loi sur la Promotion du Sport National couvre ces deux aspects ⁸, tandis que la Loi sur les Clubs Sportifs cible spécifiquement la base.²⁴ Le financement de la KSPO est également réparti entre ces deux pôles.² Cette dualité est une caractéristique fondamentale du système, mais elle engendre probablement des défis constants pour équilibrer les ressources et l'attention politique entre le sommet et la base.

Enfin, la relation entre le gouvernement (MCST) et le KSOC est dynamique et potentiellement conflictuelle. Bien que le MCST fournisse un financement et une supervision essentiels, les récents épisodes de désaccords budgétaires, d'audits et de conflits de leadership ¹¹ indiquent une relation non statique pouvant impliquer des frictions importantes. Ces tensions, souvent publiques, suggèrent des divergences sous-jacentes sur la gouvernance, le contrôle financier ou l'orientation politique, et impliquent que le KSOC doit naviguer dans un environnement politique complexe tout en remplissant son mandat sportif.

3. Le Comité Sportif et Olympique Coréen (KSOC) : L'Organe National Suprême

Le Korean Sport & Olympic Committee (KSOC) est l'organisation faîtière du mouvement sportif et olympique en République de Corée. En tant que Comité National Olympique (CNO) reconnu par le Comité International Olympique (CIO), il joue un rôle central dans la sélection des athlètes, la promotion des valeurs olympiques et l'interface avec les instances sportives internationales.

- **3.1 Mission, Objectifs Stratégiques et Développement Historique**
 - **Mission:** La mission officielle du KSOC est triple : améliorer la qualité de vie

en encourageant la participation sportive ; élever la compétitivité sportive internationale en soutenant les Fédérations Nationales (FN) et en formant les athlètes ; et contribuer au développement et à l'harmonie du Mouvement Olympique mondial.²⁸ Des objectifs implicites de prestige national à travers le sport sont également présents.³⁰ Des slogans tels que "Leading the future of sports excellence" (Mener l'avenir de l'excellence sportive) et "Promoting Health, Happiness, and Social Unity Through Sports" (Promouvoir la santé, le bonheur et l'unité sociale par le sport) affinent cette vision.²⁸ La devise "To the world be the best KOREA" souligne l'ambition de performance internationale.²⁸

- **Développement Historique:** Les origines du KSOC remontent à la création du Conseil Sportif de Chosun en 1920.⁴ Dissous sous l'occupation japonaise en 1938, il fut rétabli en 1945.⁴ Le Comité Olympique de Chosun (KOC) fut créé et reconnu par le CIO en 1947, puis renommé Comité Olympique Coréen (KOC) en 1948.²⁸ L'organisation a connu plusieurs fusions et changements de nom au fil des décennies (KASA, KSC).⁴ Une étape cruciale fut l'intégration imposée par la loi en 2016 avec le Conseil Coréen du Sport pour Tous (KOCOSA), donnant naissance à l'actuel KSOC.⁴ La création des centres nationaux d'entraînement (Taereung en 1966, Taebaek en 1998, Jincheon en 2017) marque également son histoire.²⁸
- **Rôle Clé:** Le KSOC est responsable de la sélection et de l'envoi des délégations nationales ("Team Korea") aux Jeux Olympiques, Jeux Asiatiques et autres compétitions multisports majeures.⁴ Il lève des fonds pour soutenir ces équipes⁴, supervise les fédérations sportives nationales²⁹, et promeut le Mouvement Olympique en Corée à travers des initiatives comme la Course de la Journée Olympique (depuis 1987) et l'Académie Olympique du KSOC.³³
- **3.2. Gouvernance et Structure Organisationnelle**
 - **Organes Directeurs:** Les principaux organes de gouvernance sont l'Assemblée Générale, le Comité Exécutif (Executive Board - EB), le Président et le Secrétaire Général.²⁸
 - **Direction:** Le KSOC est dirigé par un Président (Ryu Seung-min, ancien champion olympique de tennis de table, élu récemment selon plusieurs sources⁴), plusieurs Vice-Présidents, un Secrétaire Général (Choongryul Jeon ou Kim Na-Mi mentionnés dans les sources⁴), des membres du Comité Exécutif et un Bureau de la Conformité.²⁸ Les élections récentes et les changements de direction témoignent d'une vie politique interne active et parfois conflictuelle.¹⁶

- **Commissions:** Une multitude de commissions spécialisées appuient le travail du KSOC dans des domaines variés : Commission des Athlètes, Commission pour le Fair-Play dans le Sport, Commission du Sport Scolaire, Commission du Sport pour Tous, Commission des Relations Internationales, Commission Médicale, Commission Marketing, Commission de Gestion des Droits de l'Homme, etc..²⁸
- **Structure Interne:** L'organigramme révèle une structure hiérarchique sous l'autorité du Président et du Secrétaire Général, avec de nombreux départements fonctionnels tels que Planification et Coordination, Sport pour Tous, Affaires Internationales, Entraînement de l'Équipe Nationale, Gestion des Centres Nationaux d'Entraînement, Intégrité Sportive et Juridique, Relations Publiques, Marketing Sportif, etc..²⁸ Cette structure reflète la complexité et la diversité des missions de l'organisation.

Tableau 3.1: Structure de Gouvernance du KSOC (Synthèse)

Niveau / Organe	Rôle / Composition Clé
Organes Statutaires	Assemblée Générale (organe suprême), Comité Exécutif (EB - organe décisionnel principal) ²⁸
Direction Exécutive	Président (ex: Ryu Seung-min), Vice-Présidents, Secrétaire Général (ex: Choongryul Jeon, Kim Na-Mi), Membres du Comité Exécutif, Bureau de la Conformité ⁴
Commissions Clés	Athlètes, Fair Play, Sport Scolaire, Sport pour Tous, Relations Internationales, Compétitions Multisports Nationales, Développement de la Performance Athlétique, Soutien aux Clubs Sportifs, Arbitres, Femmes dans le Sport, Évaluation, Culture/Environnement/Éducation, Échanges Sportifs Intercoréens, Médicale, Marketing, Relations Publiques/Médias, Droits de l'Homme, etc. ²⁸

Départements Internes	Planification & Coordination, Sport pour Tous, Affaires Internationales, Entraînement Équipe Nationale, Gestion CNE, Intégrité Sportive & Juridique, Relations Publiques, Marketing Sportif, etc. ²⁸

* ****Positionnement Organisationnel:**** L'organigramme externe place le KSOC en interaction avec le CIO, l'ANOC, l'OCA, SportAccord, les FI, les FA, les FN (jusqu'au niveau local), la FISU, la TAFISA et les Conseils Sportifs locaux/provinciaux.[28, 34] Cela illustre son rôle de pivot entre les sphères sportives nationale et internationale.

- 3.3. Relations avec les Parties Prenantes**
Tableau 3.2: Parties Prenantes Clés du KSOC et Nature des Relations

Partie Prenante	Nature de la Relation	Interactions / Dépendances Clés	Sources
Gouvernement Sud-Coréen (MCST)	Tutelle, Financement principal, Supervision	Dépendance financière majeure (subventions, fonds KSPO), Contrôle politique (audits, interventions), Collaboration sur les politiques, Source de tensions potentielles	1
Comité International Olympique (CIO)	Reconnaissance (CNO), Adhésion aux principes olympiques	Réception de fonds de la Solidarité Olympique, Collaboration sur les candidatures olympiques, Respect de la Charte	4

		Olympique, Relation avec les membres coréens du CIO	
Fédérations Nationales (FN)	Supervision, Soutien, Affiliation	KSOC supervise et finance (via KSPO/Gvt), les FN sont membres et appliquent les directives, Source de leadership pour le KSOC (parfois conflictuelle), Impact des décisions du KSOC sur la gouvernance des FN	1
Sponsors / Partenaires Marketing	Partenariats Commerciaux	Source de revenus additionnels, Octroi de droits d'utilisation de la marque (KSOC, Team Korea), Collaboration sur des campagnes marketing	28
Athlètes	Représentation, Soutien	Sélection pour les équipes nationales, Bénéficiaires des programmes de soutien (entraînement, Solidarité Olympique), Représentés par la Commission des Athlètes	4
Autres Organismes Internationaux	Affiliation, Collaboration	ANOC, OCA, FISU, TAFISA	28

Organismes Nationaux Associés	Collaboration, Coordination	Comité Paralympique Coréen, Institut Coréen des Sciences du Sport (KISS), KSPO	4

- **3.4. Modèle Économique et Financement**

Tableau 3.3: Modèle Économique du KSOC - Sources de Financement Principales

Source de Financement	Importance Relative / Dépendance	Description	Sources
Subventions Gouvernementales / Fonds Publics (via MCST)	Très Élevée	Financement direct ou indirect via le budget national, sujet aux décisions politiques.	1
Fonds de la KSPO	Très Élevée	Redistribution des revenus issus notamment des paris sportifs (Sport Toto) et autres activités de la KSPO. Une source de 2012 estimait la part combinée Gvt/KSPO à ~88% du budget.	1
Sponsoring / Marketing	Moyenne / Croissante	Contrats avec des entreprises partenaires (ex: Naver, Hanjin, BBQ Chicken, Youngone Outdoor, Oakley) en échange de droits marketing.	28

Solidarité Olympique (CIO)	Modérée	Fonds alloués par le CIO via des programmes mondiaux, continentaux et spécifiques aux Jeux pour soutenir athlètes et entraîneurs.	33

* ****Utilisation des Fonds:**** Les fonds servent principalement à financer l'entraînement des athlètes de haut niveau, la participation aux compétitions internationales (y compris parfois les coûts de délégations étrangères comme celle de la Corée du Nord à Pyeongchang 2018 [52]), le soutien aux Fédérations Nationales, et les coûts opérationnels du KSOC.

* ****Transparence Financière:**** Les informations publiques détaillées sur les rapports financiers annuels du KSOC sont limitées dans les sources consultées.[53, 54] Des audits sont menés, parfois par le MCST [12, 55], et peuvent révéler des irrégularités ou des problèmes de gestion, comme des soupçons de détournement de fonds ou des contournements de procédures.[17]

L'analyse du KSOC révèle une organisation centrale pour le sport d'élite et la participation olympique en Corée du Sud.⁴ Cependant, sa forte dépendance vis-à-vis du financement gouvernemental ¹ la rend intrinsèquement vulnérable aux changements politiques et aux décisions budgétaires du MCST. Cette dépendance structurelle limite potentiellement son autonomie opérationnelle.

Par ailleurs, les controverses récentes concernant la direction, les audits ministériels et les conflits avec le MCST ¹¹ suggèrent d'importants défis de gouvernance. Ces événements indiquent une pression externe pour plus de réforme, de transparence et de responsabilité. L'élection d'une nouvelle direction ¹⁸ pourrait marquer une volonté de changement, mais les problèmes structurels sous-jacents, comme la dépendance financière et la complexité des relations avec les parties prenantes, persistent probablement.

Enfin, la fusion imposée par le gouvernement en 2016 entre l'organe élite (KOC) et l'organe de masse (KOCOSA) ⁵ a fondamentalement remodelé le KSOC. Cette intégration crée vraisemblablement une complexité interne continue pour équilibrer des objectifs, des besoins en ressources et des attentes de parties prenantes potentiellement divergents (athlètes d'élite/FN vs clubs communautaires/participants).⁵ La large gamme de commissions et de départements du KSOC ²⁸ reflète ce mandat élargi, mais la gestion efficace de la haute performance et du développement de la base au sein d'une seule structure reste un défi majeur.

4. Les Clubs Sportifs : Le Cœur Opérationnel

Les clubs sportifs constituent l'unité de base de la pratique sportive en Corée du Sud, qu'elle soit compétitive au plus haut niveau ou récréative au sein des communautés locales. Le système distingue clairement les clubs professionnels, intégrés dans des ligues majeures, des clubs amateurs et communautaires orientés vers le "sport pour tous".

- **4.1 Vue d'Ensemble : Différenciation des Types de Clubs**

Une distinction nette existe entre les clubs professionnels, principalement actifs dans les ligues majeures comme la K League (football) et la KBO (baseball), et les clubs amateurs ou communautaires axés sur le "sport pour tous".¹ Les clubs professionnels sont très souvent la propriété de grandes entreprises (les conglomérats ou *chaebols*) ou, plus rarement, de gouvernements locaux ou de groupements de citoyens.⁵⁷ À l'inverse, les clubs amateurs et communautaires fonctionnent généralement sur une base non lucrative, soutenus par des initiatives gouvernementales et une législation dédiée comme la Loi sur les Clubs Sportifs.²⁴

Tableau 4.1: Comparaison des Caractéristiques des Clubs Professionnels et Amateurs/Communautaires

Caractéristique	Clubs Professionnels (ex: K League / KBO)	Clubs Amateurs / Communautaires
Mission / Objectifs Principaux	Succès compétitif (titres), Divertissement des fans, Image de marque (propriétaire) ⁵⁷	Sport pour tous, Santé/Bien-être, Cohésion communautaire, Développement local,

		(parfois) Détection de talents ⁵
Gouvernance / Propriété Typique	Majoritairement entreprises (<i>chaebols</i>), Minorité de clubs citoyens/gouvernementaux (surtout K League) ⁶¹	Associations/Organisations à but non lucratif, Enregistrées auprès des autorités locales (Loi sur les Clubs Sportifs) ²⁴
Sources de Financement Primaires	Investissement de l'entreprise mère, Droits TV, Billetterie, Merchandising, Sponsoring ⁵⁷	Cotisations des membres, Subventions publiques (État/Collectivités locales), Accès facilité aux installations publiques ²⁴
Parties Prenantes Clés	Propriétaires (Entreprises/Gvt), Liges (K League/KBO), Fédérations, Fans, Collectivités locales, Sponsors	Membres/Participants, Collectivités locales (enregistrement, financement, installations), Gouvernement national (politiques, financement), Associations sportives locales/FN, Écoles (potentiellement)

- **4.2. Clubs Sportifs Professionnels (Illustrations K League / KBO)**

- **4.2.1 Mission et Objectifs:** L'objectif premier est la performance sportive et la victoire dans les compétitions nationales (championnats, coupes).⁵⁷ Ils visent également à offrir un spectacle attractif pour fidéliser et élargir leur base de fans.⁵⁷ Pour les clubs appartenant à des entreprises, un objectif majeur est de renforcer l'image de marque et d'atteindre les objectifs marketing du groupe propriétaire.⁶² L'engagement communautaire peut exister, mais reste souvent secondaire par rapport aux impératifs de compétition.
- **4.2.2. Structures de Gouvernance:**
 - **Propriété:** Le modèle dominant est celui de la propriété par de grands conglomérats (*chaebols*). Des entreprises comme Hyundai, Samsung, LG, SK, POSCO, Lotte, GS Group, Shinsegae/Emart possèdent et gèrent des équipes depuis des décennies, assurant une stabilité financière mais liant le destin du club à la stratégie de l'entreprise.⁵⁷ Des exemples notables

incluent Pohang Steelers (POSCO), Ulsan HD (Hyundai Heavy Industries), FC Seoul (GS Group), Suwon Samsung Bluewings (Cheil Worldwide/Samsung), Jeju United (SK Energy), Jeonbuk Hyundai Motors (Hyundai Motor Co.), Kia Tigers (Kia/Hyundai), Samsung Lions (Cheil Worldwide/Samsung), LG Twins (LG), Doosan Bears (Doosan), SSG Landers (Shinsegae/Emart), Lotte Giants (Lotte).⁶¹

- **Propriété Citoyenne/Gouvernementale:** Un modèle alternatif existe, principalement en K League (football), où des clubs sont détenus et gérés par les municipalités ou les gouvernements provinciaux. C'est le cas de Seongnam FC (depuis 2014), Daejeon Hana Citizen (depuis 2020 après une transition), Daegu FC, Incheon United, Gyeongnam FC, Gangwon FC, Gwangju FC, Suwon FC, Bucheon FC 1995, FC Anyang, Ansan Greeners, Chungnam Asan, Gimcheon Sangmu (équipe militaire en partenariat avec la ville), Gimpo FC, Cheonan City, Chungbuk Cheongju, Hwaseong FC.⁶³ Ce modèle semble moins fréquent dans le baseball professionnel (KBO). Ce contraste entre les modèles de propriété (Chaebol vs. Citoyen/Gouvernement) suggère l'existence de deux logiques distinctes au sein du sport professionnel : l'une axée sur le marketing et la responsabilité sociale d'entreprise, l'autre sur la représentation communautaire et le développement local. La dépendance financière diffère également, les clubs corporatifs étant liés à la santé de leur maison mère ⁶², tandis que les clubs publics dépendent des budgets locaux et de la volonté politique.

Tableau 4.2: Modèles de Propriété dans les Ligues Professionnelles (K League & KBO - Exemples)

Modèle de Propriété	Exemples de Clubs (Propriétaire Principal)	Ligue Principale	Sources
Entreprise / Chaebol	Pohang Steelers (POSCO)	K League	⁶⁵
	Ulsan HD (Hyundai Heavy Industries)	K League	⁶⁵

	Jeonbuk Hyundai Motors (Hyundai Motor Company)	K League	65
	FC Seoul (GS Group)	K League	65
	Suwon Samsung Bluewings (Cheil Worldwide / Samsung)	K League	65
	Jeju United (SK Energy)	K League	65
	Kia Tigers (Kia / Hyundai Motor Group)	KBO	61
	Samsung Lions (Cheil Worldwide / Samsung)	KBO	61
	LG Twins (LG Group)	KBO	61
	Doosan Bears (Doosan Group)	KBO	61
	SSG Landers (Shinsegae / Emart)	KBO	61
	Lotte Giants (Lotte Group)	KBO	61
Gouvernement Local / Citoyen	Seongnam FC (Ville de Seongnam)	K League	65

	Daejeon Hana Citizen (Hana Financial Group / Ville de Daejeon)	K League	65
	Daegu FC (Ville de Daegu)	K League	65
	Incheon United (Ville d'Incheon)	K League	65
	Gyeongnam FC (Province de Gyeongnam)	K League	65
	Gangwon FC (Province de Gangwon)	K League	65
	Gwangju FC (Ville de Gwangju)	K League	65
	Suwon FC (Ville de Suwon)	K League	65
	Bucheon FC 1995 (Ville de Bucheon)	K League	65
	FC Anyang (Ville d'Anyang)	K League	65
	Ansan Greeners (Ville d'Ansan)	K League	65
	Chungnam Asan (Ville d'Asan /	K League	65

	Province de Chungnam)		
	Gimcheon Sangmu (Forces Armées / Ville de Gimcheon)	K League	65
	Gimpo FC (Ville de Gimpo)	K League	65
	Cheonan City (Ville de Cheonan)	K League	65
	Chungbuk Cheongju (Ville de Cheongju)	K League	65

* **Conseil d'Administration / Management:** Les détails sur la composition des conseils d'administration ou les processus de gouvernance interne sont rares dans les sources consultées. La structure reflète probablement le modèle de propriété : dirigeants d'entreprise pour les clubs corporatifs, fonctionnaires ou personnalités nommées pour les clubs publics. Les ligues professionnelles (K League Federation, Korea Baseball Organization) assurent une gouvernance globale et définissent les règles de fonctionnement.[61, 65] Des associations de joueurs existent, comme la Korea Professional Baseball Players Association (KPBPA).[61]

* **4.2.3. Modèles Économiques et Financement:**

* **Investissement Corporatif:** Les entreprises propriétaires injectent des fonds substantiels pour couvrir les coûts opérationnels, les salaires des joueurs (qui peuvent être très élevés pour les stars) et parfois les infrastructures.[62, 63] Les budgets peuvent être considérables, comme les 15,6 milliards KRW dépensés par Jeonbuk Hyundai en 2017.[63]

* **Sponsoring:** Les clubs attirent des sponsors additionnels, en plus du financement de leur propriétaire.[57]

* **Droits Médias:** Les ligues négocient collectivement les droits de diffusion TV et de streaming (ex: KBO avec CJ ENM/TVING ; K League avec JTBC Golf&Sports, Sky

Sports, IB SPORTS), générant des revenus partagés entre les clubs.[61, 62, 65, 71, 72]
La migration des droits KBO vers des plateformes payantes est une tendance récente.[62]

- * **Recettes de Billetterie:** Source de revenus importante, avec des chiffres d'affluence élevés, particulièrement pour la KBO qui a dépassé les 10 millions de spectateurs en 2024.[57, 69, 73, 74] Des systèmes de billetterie complexes émergent, incluant des adhésions payantes donnant un accès anticipé à l'achat de billets.[69]

- * **Merchandising:** La vente de maillots et autres produits dérivés est populaire auprès des fans, générant des revenus non négligeables.[69]

- * **Réglementations Financières:** Peu d'informations précises sur d'éventuelles règles de fair-play financier ou de plafonds salariaux dans les sources. La KBO limite le nombre de joueurs étrangers par équipe.[67] Des frais d'expansion sont exigés pour l'entrée de nouveaux clubs.[75] Le soutien gouvernemental aux clubs professionnels semble indirect (via la structure des ligues, la promotion générale du sport), sauf pour les clubs appartenant à des entités publiques.[9, 20, 25, 70, 76]

- * **4.2.4. Dynamiques avec les Parties Prenantes:**

- * **Ligues (K League / KBO):** Les clubs opèrent au sein de la structure de leur ligue respective, se conformant à ses règlements, calendriers et formats de compétition (saison régulière, playoffs, coupes).[56, 57, 61, 65, 67, 77] Les ligues gèrent les fonctions centralisées comme les droits médias.[61, 62]

- * **Fédérations Nationales (KFA, KBA):** La relation est souvent médiatisée par les ligues. La KFA a été impliquée dans la fondation et la gouvernance initiale de la K League.[65] Les clubs fournissent les joueurs pour les équipes nationales sélectionnées par les FN/KSOC.

- * **Gouvernement Local:** Acteur crucial pour les clubs appartenant aux municipalités.[63, 65] Même pour les clubs corporatifs, les autorités locales sont importantes pour l'accès aux stades et l'ancrage territorial (rivalités régionales).[57]

- * **Fans:** Culture de supporters très passionnée, vocale et organisée, partie intégrante de l'expérience au stade (chants, tifos, encouragements coordonnés).[57, 61, 67, 71, 73, 74] Les clubs développent des stratégies d'engagement via des événements, les réseaux sociaux et des programmes de fidélisation.[69, 72, 73] L'accessibilité de la billetterie devient un enjeu, notamment pour les fans moins à l'aise avec le numérique.[69] Cette évolution vers le numérique et les adhésions payantes, bien que visant à maximiser les revenus, risque de créer une "fracture numérique" excluant certains segments traditionnels de supporters, nécessitant des mesures d'inclusion spécifiques comme celles mises en place par certains clubs.[69]

- * **Propriétaires Corporatifs:** Détiennent le contrôle ultime, influençant la

stratégie, le financement et même l'existence du club (ventes, délocalisations).[62, 64]

- **4.3. Clubs Sportifs Amateurs et Communautaires**

- **4.3.1 Mission et Objectifs:** L'objectif principal est de promouvoir le "sport pour tous", la santé, la forme physique et le bien-être à tous les âges.¹⁴ Ils visent à renforcer la cohésion sociale au niveau local et à offrir des opportunités de loisirs actifs.²⁴ Ils constituent la base du développement sportif local.⁵ Certains clubs, dits "désignés" par le ministère, ont également pour mission de détecter et former de jeunes talents, faisant le lien avec le sport scolaire et d'élite.²⁴
- **4.3.2. Gouvernance et Structure:**
 - **Cadre Légal:** Leur développement est encouragé et structuré par la Loi sur la Promotion du Sport National et plus spécifiquement par la Loi sur les Clubs Sportifs de 2021.²² Cette loi représente un effort significatif du gouvernement pour formaliser et soutenir les clubs communautaires, passant de groupes informels à un système structuré. Elle indique une volonté stratégique de construire une base durable pour le "sport pour tous", potentiellement liée à la détection de talents via les "clubs désignés", alignée sur le double mandat de la politique sportive nationale.
 - **Enregistrement:** Les clubs doivent s'enregistrer auprès des autorités locales (Si/Gun/Gu) conformément à la Loi sur les Clubs Sportifs. Cet enregistrement requiert la présentation de statuts définissant le fonctionnement et la prise de décision, un plan opérationnel annuel, la désignation d'un organe représentatif (dirigeant et membres) et un nombre minimum de membres actifs cotisants défini par décret présidentiel.²⁴
 - **Forme Organisationnelle:** Ils prennent généralement la forme d'associations ou d'organisations à but non lucratif ⁶⁶, pouvant être multisports ou dédiés à une seule discipline.⁵⁹ La structure inclut un représentant légal et des membres.²⁴
 - **Affiliation:** Une fois enregistrés, les clubs sont considérés comme membres des associations sportives locales et des organisations sportives reconnues ²⁴, les intégrant ainsi dans la structure sportive fédérale.
- **4.3.3. Membres, Participation et Échelle:**
 - **Nombre:** Des données historiques indiquaient un grand nombre de clubs

de "sport pour tous" (plus de 115 000 clubs et 5,5 millions de membres en 2018³²), mais des statistiques récentes spécifiques post-Loi sur les Clubs Sportifs sont limitées dans les sources. Les "Clubs Sportifs Publics" (initiative gouvernementale) sont en croissance (125 clubs en 2020⁵⁹). La popularité de certains sports peut entraîner une croissance rapide du nombre de clubs (ex: escrime après les JO de 2012⁷⁸).

- **Adhésion / Participation:** L'accès se fait via les centres communautaires (주민센터), les plateformes en ligne (applications comme Carrot

Market/당근마켓, 소모임), les publicités locales ou le bouche-à-oreille.⁷⁹

Des clubs existent aussi au sein des universités.⁸⁰ La participation implique généralement le paiement de cotisations.²⁴ Les clubs visent à être ouverts à toute la communauté.⁸¹

- **Publics Cibles:** Ils s'adressent au grand public, mais aussi à des groupes spécifiques comme les jeunes, les seniors⁹ ou les personnes en situation de handicap, pour lesquelles des mesures de soutien spécifiques sont prévues par la loi.²⁴

○ 4.3.4. Modèles Économiques et Financement:

- **Cotisations des Membres:** Les membres paient généralement des frais d'adhésion ou de participation aux activités.²⁴
- **Financement Public:** Forte dépendance vis-à-vis du soutien des gouvernements national et locaux. Cela inclut des subventions directes pour le fonctionnement, les programmes, l'emploi d'instructeurs qualifiés, et potentiellement les installations.²² Pour les Clubs Sportifs Publics nouvellement créés, ce soutien peut être limité dans le temps (ex: 3 ou 5 ans), posant la question de leur pérennité à long terme.⁵⁹
- **Accès aux Installations:** Les clubs bénéficient d'un accès préférentiel ou de tarifs réduits pour l'utilisation des installations sportives publiques gérées par les collectivités locales.²⁴ Cet accès est crucial pour leur fonctionnement. Cependant, des disparités dans la disponibilité ou la qualité des installations entre les régions peuvent créer des inégalités d'opportunités⁷⁰, potentiellement freinant les objectifs du "sport pour tous". La détérioration de certaines infrastructures et les coûts de rénovation posent également problème⁷⁰, soulignant le rôle critique des infrastructures physiques.
- **Autres:** Certains clubs enregistrés comme entités à but non lucratif avec un statut spécial peuvent être autorisés à mener des activités lucratives limitées.⁵ Des exemples de financement international existent mais

semblent exceptionnels.⁸⁵

○ **4.3.5. Dynamiques avec les Parties Prenantes:**

- **Autorités Locales (Si/Gun/Gu):** Acteurs clés qui assurent l'enregistrement des clubs²⁴, fournissent une part importante du financement²², gèrent l'accès et la réglementation des installations sportives publiques²⁴, et mettent en œuvre localement les politiques nationales.⁸ Des ordonnances locales peuvent encadrer ce soutien.²⁴
- **Gouvernement National (MCST/KSPO):** Définit le cadre politique national (Loi sur les Clubs Sportifs)²⁴ et fournit des flux de financement, souvent via les autorités locales ou le KSOC/KSPO.²⁴
- **Associations Sportives Locales / FN:** Les clubs y sont affiliés via leur enregistrement.²⁴ Elles fournissent le cadre de gouvernance sportive et organisent les compétitions.
- **Membres / Communauté Locale:** Principaux bénéficiaires et participants. Leur engagement est essentiel à la vitalité et à la pérennité des clubs.⁵⁹
- **Écoles:** Des liens sont possibles, notamment avec les "clubs désignés" qui peuvent intervenir dans la formation des jeunes ou utiliser des installations scolaires.²⁴

5. Synthèse : Interactions et Dynamiques du Système

Le système sportif sud-coréen est un ensemble complexe où interagissent divers acteurs (gouvernement, KSOC, KSPO, ligues, fédérations, clubs) liés par des flux financiers, des cadres réglementaires et une histoire partagée.

- **Flux Financiers:** Les principaux circuits financiers montrent une forte centralisation des fonds publics. Le budget du MCST et les revenus de la KSPO alimentent en grande partie le KSOC, qui redistribue ensuite aux Fédérations Nationales et aux programmes d'élite.¹ Parallèlement, les budgets du MCST et des gouvernements locaux soutiennent directement les clubs communautaires et les installations sportives locales.²⁴ Le secteur professionnel fonctionne différemment, avec des investissements directs des entreprises propriétaires⁶² et des revenus commerciaux (droits TV, billetterie, sponsoring) gérés par les ligues et les clubs.⁴³ Le KSOC génère également ses propres revenus commerciaux.⁴³ Ces flux créent des interdépendances fortes, notamment la dépendance du sport d'élite et amateur (via KSOC et clubs locaux) vis-à-vis des fonds publics ou para-publics (KSPO).
- **Caractéristiques Clés du Système:** Le système est marqué par une structure

hiérarchique ⁴² avec une influence gouvernementale prépondérante.² Le double objectif (élite/masse) est institutionnalisé.¹ Le sport professionnel est dominé par les entreprises ⁶², tandis que le sport de base est de plus en plus structuré par l'État via la Loi sur les Clubs Sportifs.²⁴ L'histoire du pays, notamment l'utilisation politique du sport par les régimes passés pour la légitimité nationale ou la diversion ⁵⁷, a laissé des traces sur la structure et les priorités actuelles.

- **Défis et Tensions:** Plusieurs tensions traversent le système. Les problèmes de gouvernance au sein du KSOC et de certaines fédérations (scandales, manque de transparence, conflits d'intérêts) sont récurrents et attirent l'attention publique et ministérielle.¹¹ La dépendance financière (KSOC vis-à-vis du gouvernement, clubs pro vis-à-vis des entreprises) crée des vulnérabilités.¹ L'équilibre entre l'allocation des ressources au sport d'élite (qui a historiquement reçu une part importante du budget ²³) et au sport de masse reste un défi constant.⁵ Malgré les objectifs politiques, garantir une équité réelle dans l'accès et la participation sportive pour tous les citoyens, indépendamment des facteurs socio-économiques ou géographiques, demeure une préoccupation.⁸³ L'adaptation de l'engagement des fans à l'ère numérique pose de nouveaux défis.⁶⁹ Enfin, les questions de bien-être et de droits des athlètes, notamment face aux abus et à la pression intense dans le système d'élite très hiérarchisé, sont des préoccupations majeures.²²
- **Réformes et Tendances Récentes:** Plusieurs évolutions récentes suggèrent que le système est en mutation. La fusion KSOC-KOCOSA en 2016 ⁵ et la Loi sur les Clubs Sportifs de 2021 ²⁴ visent à mieux intégrer et structurer le sport d'élite et de masse. Une surveillance accrue de la gouvernance et de l'éthique est observée, poussée par les scandales et l'intervention du MCST.⁹ Des ajustements dans les flux de financement, comme une possible décentralisation vers les régions, sont envisagés.¹¹ Les ligues professionnelles planifient également des changements structurels, comme l'introduction de systèmes de promotion-relégation entre les niveaux professionnels et semi-professionnels.⁵⁶ Ces éléments combinés (scandales de gouvernance, nouvelles politiques, ajustements financiers, réformes structurelles) indiquent une période de flux significatif. Le système sportif sud-coréen semble répondre à des pressions internes et externes pour une meilleure gouvernance, une participation élargie, et potentiellement un rééquilibrage des pouvoirs entre les acteurs centraux et locaux.

L'interconnexion forte entre les composantes du système (Gvt, KSOC, KSPO, Ligues, Clubs, FN) ¹ signifie que les changements initiés au sommet, comme les politiques du MCST, ont des répercussions importantes à tous les niveaux. L'histoire a façonné la

structure actuelle, créant une certaine inertie ("path dependency") où les réformes peuvent se heurter aux intérêts et pratiques établis.

6. Remarques Conclusives

L'organisation du sport en Corée du Sud présente un modèle hybride fascinant, marqué par une forte implication de l'État et une double focalisation sur la performance d'élite et la participation de masse. Le Ministère de la Culture, des Sports et du Tourisme (MCST) joue un rôle directeur, définissant les politiques et contrôlant une part substantielle du financement, souvent canalisé par la Fondation Coréenne pour la Promotion du Sport (KSPO). Le Comité Sportif et Olympique Coréen (KSOC) occupe une position centrale en tant que CNO et organe de supervision, mais sa dépendance financière vis-à-vis de l'État et les récentes controverses de gouvernance soulignent sa vulnérabilité et les défis auxquels il est confronté.

Le paysage des clubs sportifs est nettement dichotomique. D'un côté, les clubs professionnels, notamment en baseball (KBO) et en football (K League), sont majoritairement détenus par de grands conglomérats (*chaebols*), fonctionnant comme des outils de marketing et de compétition de haut niveau, avec une base de fans passionnée mais confrontée aux défis de l'engagement numérique. De l'autre, un réseau dense de clubs amateurs et communautaires, encouragé et structuré par la récente Loi sur les Clubs Sportifs, vise à promouvoir le "sport pour tous" avec le soutien crucial des collectivités locales pour le financement et l'accès aux installations.

Les dynamiques clés du système incluent les fortes interdépendances financières, les complexités de gouvernance exacerbées par la fusion de 2016 au sein du KSOC, et les tensions persistantes entre les objectifs élitistes et participatifs, entre le contrôle centralisé et les besoins locaux, et entre le gouvernement et le CNO. Les questions d'éthique et de bien-être des athlètes restent également prégnantes.

Les tendances récentes – réformes législatives (Loi sur les Clubs Sportifs), surveillance accrue de la gouvernance, ajustements potentiels des financements et projets de restructuration des ligues – suggèrent que le système sportif sud-coréen est dans une phase de transition. Ces évolutions pourraient conduire à une plus grande systématisation du sport de base, à une amélioration de la transparence et de la responsabilité des instances dirigeantes, et potentiellement à un rééquilibrage des pouvoirs au sein de l'écosystème sportif. La capacité du système à naviguer ces changements tout en maintenant à la fois sa compétitivité internationale et en

élargissant l'accès au sport pour tous ses citoyens déterminera sa trajectoire future.

Sources des citations

1. The Korean Sports Council's budget. | Download Scientific Diagram - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/figure/The-Korean-Sports-Councils-budget_fig1_271758847
2. The development of sport policy and management in South Korea - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/publication/271758847_The_development_of_sport_policy_and_management_in_South_Korea
3. Ministry of Culture, Sports and Tourism (South Korea) - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Culture,_Sports_and_Tourism_\(South_Korea\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Culture,_Sports_and_Tourism_(South_Korea))
4. Korean Sport & Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Korean_Sport_%26_Olympic_Committee
5. Full article: Understanding interorganizational relationships in merged sport organizations, consulté le avril 17, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23750472.2025.2482263?src=>
6. Ministry of Culture, Sports and Tourism: Korea.net : The official website of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, <https://www.korea.net/AboutUs/Ministry-of-Culture-Sports-and-Tourism>
7. Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and ..., consulté le avril 17, 2025, <https://www.mcst.go.kr/english/>
8. NATIONAL SPORTS PROMOTION ACT, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?hseq=42718&lang=ENG
9. Law Viewer - Statutes of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=54742&type=sogan&key=8
10. Useful Link - Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and Tourism of the Republic of Korea., consulté le avril 17, 2025, <https://www.mcst.go.kr/english/useful/usefulLink.jsp?pCate=30>
11. Sports ministry budget eyes structural reforms in wake of Paris Olympics drama, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-08-28/business/economy/Sports-ministry-budget-eyes-structural-reforms-in-wake-of-Paris-Olympics-drama/2122462>
12. Sports minister says audits into football, badminton federations set to conclude in Sept., consulté le avril 17, 2025, <https://m.koreaherald.com/view.php?ud=20240826050646>
13. Organizational Chart - Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and Tourism of the Republic of Korea., consulté le avril 17, 2025, <https://www.mcst.go.kr/english/about/orgChart.jsp>

14. Business Plan - Welcome to the website of the Ministry of Culture, Sports and Tourism of the Republic of Korea., consulté le avril 17, 2025, <https://www.mcst.go.kr/english/policy/businessPlan.jsp>
15. Culture ministry's budget for 2024 set at nearly KRW 7T - Korea.net, consulté le avril 17, 2025, <https://www.korea.net/NewsFocus/policies/view?articleId=244296>
16. KSOC chief apologizes for 'unintentional mistakes' with commissions, national team selections - Korea JoongAng Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-04-17/sports/olympics/KSOC-chief-apologizes-for-unintentional-mistakes-with-commissions-national-team-selections/2287389>
17. Korean table tennis legend announces bid for KSOC presidency - Korea JoongAng Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2024-12-03/sports/olympics/Korean-table-tennis-legend-announces-bid-for-KSOC-presidency-/2191521>
18. The new chapter unfolding in Korean sports - Korea JoongAng Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-02-06/opinion/columns/The-new-chapter-unfolding-in-Korean-sports/2235781>
19. KSOC chief's election loss costs KFA president a close ally in re-election bid, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-01-16/sports/olympics/KSOC-chiefs-election-loss-costs-KFA-president-a-close-ally-in-reelection-bid/2223815>
20. Law Viewer - Statutes of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=38909&type=sogan&key=8
21. NATIONAL SPORTS PROMOTION ACT, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_service/lawView.do?lang=ENG&hseq=46415
22. National Sports Promotion Act - Statutes of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=64968&type=part&key=16
23. How to Boost your Medal Count in the Olympics, South Korean-Style | In Custodia Legis, consulté le avril 17, 2025, <https://blogs.loc.gov/law/2018/02/how-to-boost-your-medal-count-in-the-olympics-south-korean-style/>
24. sports club act - Statutes of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=66489&type=part&key=16
25. POLICIES AND LEGISLATION OF E-SPORTS IN KOREA - iasl journals, consulté le avril 17, 2025, https://www.iasl-journals.com/images/Pandektis_Vol.13/yenkee.pdf
26. The Korea Sports Promotion Foundation - Olympic News, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/news/the-korea-sports-promotion-foundation>
27. Law Viewer - Statutes of the Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://elaw.klri.re.kr/eng_mobile/viewer.do?hseq=43928&type=part&key=36
28. Korean Sport & Olympic Committee - 대한체육회, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sports.or.kr/eng/main/main.do>

29. KSOC Mission & History | ABOUT THE KSOC | Korean Sport & Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sports.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400007>
30. Sports Public diplomacy | Cultural Diplomacy Ministry of Foreign Affairs, Republic of Korea, consulté le avril 17, 2025, https://www.mofa.go.kr/eng/wpge/m_22828/contents.do
31. Seoul Sports Council, consulté le avril 17, 2025, <https://seoulsports.or.kr/user/nd70467.do?menuCode=eng>
32. Korea Information - Sports - Korean Cultural Center New York, consulté le avril 17, 2025, <https://www.koreanculture.org/korea-information-sports>
33. Olympic Movement | Activities | Korean Sport & Olympic Committee - 대한체육회, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sports.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400023>
34. Organizational Charts | ABOUT THE KSOC | Korean Sport & Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sports.or.kr/eng/main/contents.do?menuNo=400013>
35. Republic of Korea - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/republic-of-korea>
36. Former Olympic champion Ryu takes over as KSOC chief - Korea.net, consulté le avril 17, 2025, <https://www.korea.net/NewsFocus/Sports/view?articleId=265121>
37. Korean Sport & Olympic Committee - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/korean-sport-olympic-committee/16257>
38. South Korea and its surprising Olympic contender - InsideTheGames, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152251/south-korea-a-surprising-olympic>
39. Korea's North Jeolla to bid for 2036 Summer Olympics, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-03-02/national/socialAffairs/Koreas-North-Jeolla-to-bid-for-2036-Summer-Olympics/2253119>
40. Olympic Solidarity Finances - Funding for NOC Programmes, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/olympic-solidarity-finances>
41. IOC increases Olympic Solidarity funding to USD 590 million for new cycle - OCA, consulté le avril 17, 2025, <https://oca.asia/news/1326-ioc-increases-olympic-solidarity-funding-to-usd-590-million-for-new-cycle.html>
42. Korea Skating Union - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Korea_Skating_Union
43. Korean Sports Council Renews Sponsorship with Naver for Olympic Marketing - Chosunbiz, consulté le avril 17, 2025, <https://biz.chosun.com/en/en-sports/2025/03/27/DTJ3MEQ7UVC DXFOENKYIJ BIHZU/>
44. Korean Sport and Olympic Committee signs two new sponsorship agreements, consulté le avril 17, 2025,

- <https://www.insidethegames.biz/articles/1109430/south-korea-sponsorship-agreements>
45. Korean Sports & Olympic Committee signs official partnership agreement with Youngone Outdoor - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/noc-highlights/korean-sports-olympic-committee-signs-official-partnership-agreement-with-youngone-outdoor/>
 46. KSOC signs sunglasses partnership with Oakley - OCA, consulté le avril 17, 2025, <https://oca.asia/news/2049-ksoc-signs-sunglasses-partnership-with-oakley.html>
 47. Oakley inks Korean Olympic Committee deal - SportsPro, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportspro.com/news/oakley-korean-sport-olympic-committee-tokyo-2020/>
 48. KSOC signs sports apparel deal with Youngone Outdoor Corporation - InsideTheGames, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1105652/korean-sport-olympic-sports-apparel>
 49. ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/>
 50. South Korean Government increase sports funding before Pyeongchang 2018, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1049337/south-korean-government-increase-sports-funding-before-pyeongchang-2018>
 51. Govt. confirms additional budget for Korean athletes at PyeongChang Olympics, consulté le avril 17, 2025, <https://www.koreaherald.com/article/1299793>
 52. Seoul approves USD\$2.64 million budget for N. Korean Olympic participation | NK News, consulté le avril 17, 2025, <https://www.nknews.org/2018/02/seoul-approves-usd2-64-million-budget-for-n-korean-olympic-participation/>
 53. Information Reports - Kansas Secretary of State | Businesses, consulté le avril 17, 2025, <https://sos.ks.gov/businesses/information-reports.html>
 54. Financial Reports | Arizona State University, consulté le avril 17, 2025, <https://cfo.asu.edu/financial-reports>
 55. Olympic chief accused of negligence, rules violations while leading table tennis body, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-04-14/sports/olympics/Olympic-chief-accused-of-negligence-rules-violations-while-leading-table-tennis-body/2284858>
 56. South Korean football league system - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/South_Korean_football_league_system
 57. Professional Sports Leagues of Korea - The Granite Tower, consulté le avril 17, 2025, <http://www.thegranitetower.com/news/articleView.html?idxno=387>
 58. K League: South Korean football - Reddit, consulté le avril 17, 2025, <https://www.reddit.com/r/KLeague/>
 59. Predicting Continued Participation in Government-Initiated Public Sports Clubs: The Role of Prior Knowledge and Awareness through Health Communications - PMC - PubMed Central, consulté le avril 17, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8296879/>

60. SK telecom Sports, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sktelecom.com/en/view/introduce/sports.do>
61. KBO League - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/KBO_League
62. KBO League | SportBusiness, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sportbusiness.com/event/kbo-league/>
63. K League Salaries & Club Payrolls: An Analysis (2017) | Tavern of the Taeguk Warriors, consulté le avril 17, 2025, <https://www.taegukwarriors.com/k-league-salaries-2017-payroll-analysis/>
64. Inside the KBO: From Superstars to Wiz in 39 years - Korea JoongAng Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/2021/01/30/sports/Baseball/KBO-korean-baseball-KBO-history/20210130085400752.html>
65. K League - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/K_League
66. The economic and financial impact of the first phase of the COVID-19 pandemic on the sports market - Baltic Journal of Health and Physical Activity, consulté le avril 17, 2025, <https://www.balticsportscience.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1096&context=journal>
67. KBO.999.101: Introduction to the Korean Baseball Organization, consulté le avril 17, 2025, <https://www.jhunewsletter.com/article/2025/04/kbo-999-101-introduction-to-the-korean-baseball-organization>
68. Professional Baseball in Korea: Origins, Causes, Consequences and Implications, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/publication/249030383_Professional_Baseball_in_Korea_Origins_Causes_Consequences_and_Implications
69. Baseball's digital divide: Packed stadiums, excluded fans - Korea JoongAng Daily, consulté le avril 17, 2025, <https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-04-18/opinion/columns/Baseballs-digital-divide-Packed-stadiums-excluded-fans/2287835>
70. Analysis of National Finance & Programs - National Assembly Budget Office, consulté le avril 17, 2025, <https://korea.nabo.go.kr/naboEng/bbs/BMSR00154/view.do?boardId=3281&gubunCd=B154001&menuNo=17700027&pageIndex=1>
71. The Korea Baseball Organization: Unraveling Its Global Appeal and Cultural Impact, consulté le avril 17, 2025, <https://battingleadoff.com/blog/2024/11/07/the-korea-baseball-organization/>
72. KBO Media Day promises fan engagement and superstar appearances on 20th - Chosunbiz, consulté le avril 17, 2025, <https://biz.chosun.com/en/en-sports/2025/03/11/HPS7YZ4ZI5CXTA7ULLNWPZTNNQ/>
73. [Culture] The Driving Force Behind the 2024 Baseball Trend: Women in Their 20s and 30s, consulté le avril 17, 2025,

- https://media.khu.ac.kr/bbs/board.php?bo_table=english&wr_id=19580021
74. baseball in Korea is crazy - Reddit, consulté le avril 17, 2025,
https://www.reddit.com/r/baseball/comments/1depv6i/baseball_in_korea_is_crazy/
 75. KBO agrees to expansion - The Korea Herald, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.koreaherald.com/article/10333722>
 76. AML and CFT Compliance in South Korea for Financial Institutions, Cryptocurrencies and NFTs, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.shinkim.com/attachment/28607;shinkimfront=C78A9371742740DC400EA546B50367D5>
 77. Korean Basketball League - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025,
https://en.wikipedia.org/wiki/Korean_Basketball_League
 78. Analysis of Korean Fencing Club Members' Participation Intention Using the TPB Model, consulté le avril 17, 2025, <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/6/2813>
 79. How to join clubs : r/Living_in_Korea - Reddit, consulté le avril 17, 2025,
https://www.reddit.com/r/Living_in_Korea/comments/1f22jn0/how_to_join_clubs/
 80. Student Organizations - SNU OIA, consulté le avril 17, 2025,
<http://oia.snu.ac.kr/student-organizations>
 81. Community amateur sports club - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025,
https://en.wikipedia.org/wiki/Community_amateur_sports_club
 82. SEOUL METROPOLITAN GOVERNMENT ORDINANCE ON THE INSTALLATION AND OPERATION OF METROPOLITAN SPORTS FACILITIES, consulté le avril 17, 2025,
<https://legal.seoul.go.kr/legal/english/front/page/law.html?pAct=lawView&pPromNo=2093>
 83. The Gap in Community Sports: Utilization of Sports Facilities in South Korea - PMC, consulté le avril 17, 2025,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9024427/>
 84. The Gap in Community Sports: Utilization of Sports Facilities in South Korea - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/359838627_The_Gap_in_Community_Sports_Utilization_of_Sports_Facilities_in_South_Korea
 85. south korea donates funds to local sports club - Grenadian Connection, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.grenadianconnection.com/Grenada/ViewNews.asp?NID=228&CID=15004&yr=2003&cat=0000&Sch=&Hl=South+Korea++Donates+Funds+to+Local+Sports+Club+Grenada>
 86. Full article: The policy instrument mix in South Korea: precursor to maltreatment in sport, consulté le avril 17, 2025,
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/19406940.2024.2342393>
 87. Sociopolitical Approach to the Launch History of the KBO League: Application of Complex System Paradigm - PMC, consulté le avril 17, 2025,
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8160609/>

88. Results From South Korean 2022 Para Report Card on Physical Activity for Children and Adolescents With Disabilities in - Human Kinetics Journals, consulté le avril 17, 2025,
<https://journals.humankinetics.com/view/journals/apaq/40/3/article-p541.xml>



Miles Republic

Plateforme qui facilite l'organisation d'événements de running et réinvente la vente de dossards.

[En savoir plus](#) →



Mon Club

Logiciel de gestion administratif et sportif qui permet de gérer aussi bien les inscriptions en ligne que les convocations.

[En savoir plus](#) →



MonPetitGazon

Leader du marché français des fantasy sport, spécialisé dans le football.

[En savoir plus](#) →



Move 'N See

Move 'N See développe des caméras et outils digitaux à destination des clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Movelytics

API transformant les mobiles en outils de suivi de mouvement pour promouvoir un mode de vie actif.

[En savoir plus](#) →



MyCoach Pro

ERP des organisations sportives.

[En savoir plus](#) →



MyLuluBike

MyLuluBike

Vélo pliant très adapté à leur usage du quotidien, le tout dans une démarche éco-responsable.

[En savoir plus](#) →



mySmartMove

Plateforme SaaS d'analyse du mouvement pour le sport et la rééducation.

[En savoir plus](#) →



Natural Grass

Pelouse high tech plus performante et plus respectueuse de l'environnement.

[En savoir plus](#) →



NeoXperiences

Solutions immersives et interactives qui transforment n'importe quel espace en terrain de jeu innovant.

[En savoir plus](#) →



Nolio

Logiciels d'analyse de performance pour aider les sportifs et les équipes à optimiser leur entraînement et suivre leurs progrès.

[En savoir plus](#) →



Nolt

Équipementier circulaire et digital.

[En savoir plus](#) →

Rapport : L'Organisation du Sport en Croatie – Focus sur le Comité National Olympique et les Clubs Sportifs

Introduction

Objectif du Rapport

Ce rapport présente une analyse détaillée et exhaustive de la structure organisationnelle du sport en République de Croatie. Il se concentre spécifiquement sur le rôle, le fonctionnement et le financement du Comité National Olympique Croate (Hrvatski olimpijski odbor - HOO) ainsi que sur la situation des clubs sportifs, acteurs essentiels du développement sportif à l'échelle locale. L'objectif est de fournir une compréhension approfondie des mécanismes de gouvernance, des modèles économiques et des relations complexes entre les différentes parties prenantes du système sportif croate.

Contexte

Le sport occupe une place significative en Croatie, tant sur le plan social que sur celui de la représentation internationale. Le pays a connu de nombreux succès sportifs, contribuant à son image et à sa notoriété. Le cadre organisationnel du sport a récemment fait l'objet d'une réforme législative majeure avec l'adoption de la nouvelle Loi sur le Sport fin 2022, entrée en vigueur le 1er janvier 2023.¹ Cette loi remplace la législation précédente datant de 2006² et vise à moderniser le secteur, à combler certaines lacunes identifiées et à mieux structurer les relations entre les acteurs publics (État, collectivités territoriales) et privés (fédérations, clubs, sportifs). Comprendre cette nouvelle architecture est essentiel pour appréhender les dynamiques actuelles et futures du sport croate.

Structure du Rapport

Le rapport s'articule autour de trois parties principales. La première partie décrit le cadre général de l'organisation du sport en Croatie, en présentant la législation clé, le programme national stratégique, les organes directeurs et le système d'information national. La deuxième partie est consacrée à une analyse approfondie du Comité National Olympique Croate (HOO), couvrant ses missions, sa gouvernance, ses relations avec les parties prenantes et son modèle économique. La troisième partie examine la situation des clubs sportifs, leurs missions, leur statut juridique, leur gouvernance type, leurs relations avec les acteurs publics et privés, ainsi que leurs

modes de financement. Une conclusion synthétise les points saillants et évoque les défis et perspectives du système sportif croate.

Partie 1 : Cadre Général de l'Organisation du Sport en Croatie

1.1 Législation Principale : La Loi sur le Sport (Zakon o sportu)

Le système sportif croate est principalement régi par la Loi sur le Sport (Zakon o sportu), dont la version la plus récente (NN 141/22) est entrée en vigueur le 1er janvier 2023.¹ Cette loi abroge et remplace la loi précédente qui était en vigueur depuis 2006², marquant une volonté de réforme et d'adaptation aux enjeux contemporains du sport.

La loi énonce les principes fondamentaux sur lesquels repose l'activité sportive en Croatie : le volontariat, le partenariat, la compétence, l'éthique et l'appui sur les connaissances scientifiques et professionnelles.⁶ Elle garantit l'accessibilité du sport à tous, sans discrimination fondée sur la race, la couleur de peau, le sexe, la religion, la nationalité, la position sociale, les convictions politiques ou autres.⁶ Un accent particulier est mis sur le respect des règles antidopage, conformément aux standards de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA), imposant aux sportifs et à toutes les personnes impliquées dans le système sportif de se conformer aux procédures de contrôle.⁹

Le champ d'application de la loi est large, couvrant l'ensemble du système sportif : les activités sportives elles-mêmes, les professions liées au sport, l'organisation des compétitions sportives, le financement du sport, ainsi que la supervision et le contrôle du secteur.¹ Les activités sportives sont définies de manière extensive et incluent la participation aux compétitions, la préparation sportive, l'enseignement sportif, l'exercice physique axé sur la santé, l'organisation et la gestion de compétitions, le courtage sportif, ainsi que les activités sportives scolaires et universitaires, la gestion des infrastructures sportives et les tâches administratives au sein des entités sportives.³ La loi reconnaît explicitement les activités sportives comme étant d'un intérêt particulier pour la République de Croatie.⁷

L'adoption de la loi de 2022 répondait à un besoin identifié de résoudre des problèmes qui étaient insuffisamment, voire pas du tout, traités par la législation de 2006.³ Parmi les points critiques figuraient le statut juridique et social des sportifs professionnels (contrats de travail, cotisations sociales, bourses), le manque de standards clairs pour les qualifications professionnelles dans le sport, une définition jugée inadéquate des activités sportives, l'impossibilité d'exercer certaines activités

via le statut d'artisan ou d'indépendant ("obrt")¹⁰, et des questions relatives au financement du sport.³ La nouvelle législation représente donc une tentative significative de modernisation et de professionnalisation du secteur, visant à établir un cadre plus clair et plus complet pour l'ensemble des acteurs.

1.2. Le Programme National du Sport (Nacionalni program sporta)

Au cœur de la planification stratégique du sport en Croatie se trouve le Programme National du Sport (Nacionalni program sporta). Il s'agit d'un document fondamental adopté par le Parlement croate (Hrvatski sabor) pour une période de huit ans, sur proposition du Gouvernement.⁷ Le programme actuellement en vigueur couvre la période 2019-2026.²

Ce programme définit les objectifs et les missions prioritaires pour le développement du sport à l'échelle nationale. Il identifie les activités nécessaires pour atteindre ces objectifs, désigne les acteurs responsables de leur mise en œuvre (porteurs de développement) et établit les mesures de contrôle et de suivi.⁷ Son contenu doit obligatoirement inclure trois axes majeurs :

1. Les programmes visant à créer les conditions nécessaires à la pratique sportive au sein du système éducatif (écoles, universités).
2. Les programmes destinés à créer les conditions optimales pour que les sportifs croates atteignent des résultats de haut niveau lors des compétitions internationales.
3. Les programmes encourageant la pratique sportive récréative, dans le but de protéger et d'améliorer la santé des citoyens croates.⁷

Le Programme National du Sport ne se contente pas de fixer des orientations ; il établit également les obligations spécifiques des différents acteurs du système. Cela inclut les organes de l'État (ministères), les collectivités locales et régionales (municipalités, comtés, Ville de Zagreb), le Comité National Olympique (HOO), le Comité Paralympique Croate (HPO), la Fédération Sportive Croate des Sourds (HSSG), les fédérations sportives nationales et les communautés sportives locales/régionales (sportske zajednice).⁷ L'existence de ce programme pluriannuel, adopté au plus haut niveau politique, témoigne d'une approche planifiée et coordonnée du développement sportif. Il reflète la reconnaissance du sport comme un domaine stratégique nécessitant une vision à long terme et une implication concertée de l'ensemble des niveaux de gouvernance et des principales organisations sportives du pays.

13. Organes Directeurs Nationaux

Plusieurs entités jouent un rôle clé dans la direction et l'administration du sport au niveau national :

- **Ministère du Tourisme et du Sport (Ministarstvo turizma i sporta - MINT):** C'est l'organe central de l'administration d'État responsable du secteur sportif.¹¹ Ses compétences sont étendues : il participe à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique nationale du sport, gère le financement des besoins publics en matière de sport au niveau de l'État¹⁴, et supervise de nombreux programmes. Ces programmes incluent le cofinancement de la construction, de la rénovation et de l'équipement des infrastructures sportives¹⁶, le soutien à l'organisation de grandes compétitions nationales et internationales¹⁶, la catégorisation des sports (en collaboration avec les organisations faîtières)³, le soutien aux carrières doubles des sportifs¹⁶, et la gestion des relations sportives internationales.¹³ Le MINT est également responsable du Système National d'Information sur le Sport (NISS).¹⁵ Au sein du ministère, une structure dédiée, la Direction du Sport (Uprava za sport), est chargée de ces missions.¹² La prédominance du MINT est manifeste, non seulement dans la définition des politiques et l'allocation des fonds publics, mais aussi dans son rôle de coordination et de supervision administrative.
- **Conseil National pour le Sport (Nacionalno vijeće za sport):** Il s'agit d'un organe consultatif dont le rôle est d'apporter une expertise sur les questions de développement sportif. Les tâches administratives et techniques nécessaires à son fonctionnement sont assurées par le MINT¹⁴, ce qui renforce la position centrale du ministère.
- **Organisations Sportives faîtières (Krovna sportska udruženja):** La loi reconnaît trois organisations faîtières principales : le Comité National Olympique Croate (HOO), le Comité Paralympique Croate (HPO) et la Fédération Sportive Croate des Sourds (HSSG). Ces organisations jouent un rôle spécifique dans la nomenclature et la catégorisation des sports³ et sont des bénéficiaires directs d'importantes subventions publiques pour la mise en œuvre des programmes sportifs relevant de leur compétence.²²

14. Système National d'Information sur le Sport (Nacionalni informacijski sustav u sportu - NISS)

La Croatie s'est dotée d'un Système National d'Information sur le Sport (NISS), géré par le Ministère du Tourisme et du Sport.¹⁵ Ce système vise à centraliser et à organiser les données relatives au secteur sportif. Il comprend plusieurs registres et bases de données, notamment une évidence des sportifs (Evidenciju sportaša), un

registre des sportifs catégorisés (Registar kategoriziranih sportaša), et un registre des cadres professionnels du sport (Registar stručnih kadrova).²¹

Le NISS est un outil administratif important, utilisé notamment pour la gestion des demandes de financement public. Par exemple, les candidatures pour le cofinancement de projets d'infrastructures sportives ¹⁷ ou pour le soutien à l'organisation de grandes compétitions internationales ¹⁹ doivent être soumises via cette plateforme.

Bien que le NISS représente un potentiel considérable pour une meilleure connaissance et gestion du sport en Croatie grâce à la centralisation de l'information ²¹, sa capacité à fournir des données statistiques agrégées, fiables et publiquement accessibles sur des indicateurs clés comme le nombre total de clubs ou de licenciés au niveau national n'est pas clairement établie par les informations disponibles. Les données publiées par l'Office National de Statistique (DZS) semblent limitées ou datées en ce qui concerne le sport.²⁴ Cette situation suggère un possible décalage entre l'existence d'un système d'information potentiellement riche et la disponibilité effective de statistiques agrégées et à jour pour le public et les analystes externes, ce qui peut constituer un frein à une analyse quantitative fine et à une planification basée sur des données probantes à l'échelle nationale.

Partie 2 : Le Comité National Olympique Croate (Hrvatski olimpijski odbor - HOO)

2.1. Présentation Générale

Le Comité National Olympique Croate (Hrvatski olimpijski odbor - HOO) est l'organisation faîtière (krovno sportsko udruženje) du mouvement sportif en Croatie.²⁵ Fondé le 10 septembre 1991²⁶, il a été pleinement reconnu par le Comité International Olympique (CIO) en septembre 1993.²⁷ Son siège est situé à Zagreb ²⁸ et il est enregistré sous le numéro d'identification OIB 10 754964172.²⁶ Sur le plan juridique, le HOO fonctionne sous le statut d'association (udruga), conformément aux lois croates sur les associations et le sport.¹

2.2. Missions et Objectifs

La mission fondamentale du HOO, telle que définie dans ses statuts et communications, est multiple.²⁶ Il vise à promouvoir durablement le sport en tant qu'héritage civilisationnel universel, à diffuser les principes olympiques ainsi que les normes éthiques et morales dans le sport. Il œuvre également à la création des

conditions permettant aux sportifs croates d'atteindre l'excellence et des résultats de haut niveau, tout en promouvant l'image de la République de Croatie comme État démocratique et en encourageant le fair-play dans toutes les activités sportives.²⁶

De cette mission découlent plusieurs objectifs stratégiques observables à travers les activités du HOO :

- **Développement du sport de haut niveau** : C'est une priorité majeure. Le HOO est responsable de la préparation et de l'organisation des délégations croates pour les Jeux Olympiques, ainsi que pour d'autres compétitions multisports internationales et régionales sous l'égide du CIO ou des Comités Olympiques Européens (COE).²⁹ Il met en œuvre divers programmes de développement destinés à soutenir financièrement et matériellement les athlètes à potentiel et de haut niveau, des jeunes catégories jusqu'à l'élite.³¹
- **Soutien aux Fédérations Sportives Nationales (NSS)** : En tant qu'organisation faîtière, le HOO regroupe les NSS.²⁷ Il leur apporte un soutien financier pour la réalisation de leurs programmes³⁵ et joue un rôle dans la validation de leurs statuts pour assurer la conformité avec les principes olympiques et la législation nationale.³⁶ Il collabore également avec les NSS et le MINT pour la catégorisation des sports.³
- **Promotion des valeurs olympiques** : Le HOO s'attache à diffuser l'esprit olympique au sein de la société croate. Cela se traduit par des initiatives comme l'organisation annuelle de la Journée Olympique Croate (Hrvatski olimpijski dan)³⁷ et le travail de l'Académie Olympique Croate (Hrvatska olimpijska akademija - HOA), qui mène des activités d'éducation et de promotion de l'olympisme.²⁹
- **Représentation internationale** : Le HOO détient l'autorité exclusive pour représenter le sport croate aux Jeux Olympiques et aux compétitions multisports placées sous le patronage du CIO ou des COE.²⁹ Il entretient des relations avec les autres Comités Nationaux Olympiques (CNO)³⁹ et participe activement aux instances sportives internationales.

Cette double vocation, alliant la promotion des valeurs universelles du sport et de l'olympisme à un rôle central dans le financement et la gestion du sport de haute performance, est caractéristique des CNO. Le HOO agit ainsi à la fois comme un gardien des idéaux olympiques et comme un acteur clé de la stratégie sportive nationale, visant l'excellence sur la scène internationale.

2.3. Structure de Gouvernance

La gouvernance du HOO repose sur une structure définie par ses statuts, en conformité avec la Loi sur le Sport et la Charte Olympique. Les principaux organes sont :

- **L'Assemblée (Skupština):** C'est l'organe décisionnel suprême du HOO.²⁹ Elle est composée de représentants de ses membres, c'est-à-dire les fédérations sportives nationales, les communautés sportives des comtés et de la Ville de Zagreb, et potentiellement d'autres entités.²⁵ Des représentants élus de la Commission des Athlètes siègent également à l'Assemblée.⁴¹ Ses prérogatives sont étendues : elle adopte et modifie les statuts ²⁹, élit et révoque le Président, les membres du Conseil (Vijeće), les membres du Comité de Surveillance (Nadzorni odbor), les membres du Conseil d'Arbitrage Sportif (Vijeće sportske arbitraže) et d'autres organes clés.²⁹ Elle décide de l'admission, des sanctions éventuelles et de la cessation du statut de membre.²⁹ L'Assemblée approuve les plans et programmes annuels et pluriannuels, y compris le budget et les programmes d'intérêt public.²⁹ Elle nomme également la Commission d'Éthique et est à l'origine de la création de l'Académie Olympique Croate.²⁹
- **Le Conseil (Vijeće):** Il s'agit de l'organe exécutif du HOO, responsable de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée et de la gestion courante.³⁹ Le Conseil propose à l'Assemblée la stratégie de développement sportif, les programmes annuels et pluriannuels.³⁹ Il décide de la sélection finale des athlètes et des délégations pour les Jeux Olympiques, les Jeux Méditerranéens et autres jeux multisports relevant de la compétence du HOO.³⁹ Il propose également les candidatures de la Croatie pour l'organisation de tels événements.³⁹ Le Conseil nomme le Secrétaire Général du HOO ³⁹, établit les relations avec les autres CNO ³⁹ et peut être amené à interpréter les règlements internes en cas de besoin.⁴² Il est composé du Président, des Vice-présidents (dont le président de la Commission des Athlètes ⁴¹) et d'autres membres élus par l'Assemblée.²⁹ Le Conseil rend compte de son travail à l'Assemblée.³⁹
- **Le Président (Predsjednik):** Élu par l'Assemblée ²⁹, le Président représente officiellement le HOO.²⁹ Il préside les réunions du Conseil et joue un rôle de leadership au sein de l'organisation. En son absence, il est remplacé par un Vice-président ou un autre membre du Conseil désigné.²⁹
- **Les Commissions (Komisije):** Le Conseil s'appuie sur plusieurs commissions spécialisées qui agissent comme des organes de travail préparant les décisions ou gérant des domaines spécifiques.³⁹ Parmi les commissions importantes figurent la Commission des Athlètes (Komisija sportaša), qui représente la voix des sportifs au sein du HOO ⁴⁰, la Commission de Santé (Zdravstvena komisija) ³⁵,

la Commission d'Éthique (Etički odbor) ²⁹, et la Commission Disciplinaire (Disciplinska komisija).²⁹

Tableau 1 : Structure de Gouvernance du HOO (Synthèse)

Organe	Rôles Principaux	Composition (Type)
Assemblée (Skupština)	Organe suprême ; Adoption statuts, budget, programmes ; Élection/révocation dirigeants & organes ; Admission/exclusion membres ²⁹	Représentants des membres (Fédérations, Communautés locales), Représentants Commission Athlètes ²⁵
Conseil (Vijeće)	Organe exécutif ; Proposition stratégie & programmes ; Sélection athlètes JO/Jeux ; Nomination Sec. Gén. ; Gestion courante ³⁹	Président, Vice-présidents (incl. Prés. Comm. Athlètes), Membres élus par l'Assemblée ²⁹
Président (Predsjednik)	Représentation légale ; Leadership ; Présidence du Conseil ²⁹	Élu par l'Assemblée ²⁹
Commissions (Komisije)	Organes de travail spécialisés (Athlètes, Santé, Éthique, Discipline, etc.) ; Préparation décisions ; Expertise ²⁹	Membres nommés/élus selon les règlements spécifiques de chaque commission.

Cette structure de gouvernance vise à assurer une représentation des différentes composantes du mouvement sportif tout en permettant une gestion exécutive efficace, sous le contrôle de l'organe suprême qu'est l'Assemblée.

2.4. Relations avec les Parties Prenantes

Le HOO interagit avec un large éventail de parties prenantes, tant au niveau national qu'international.

- **État (via le Ministère du Tourisme et du Sport - MINT):** C'est sans doute la

relation la plus cruciale. Elle est caractérisée par une forte interdépendance. Le MINT est la principale source de financement du HOO, lui allouant des subventions substantielles issues du budget de l'État et des revenus des jeux de hasard pour la mise en œuvre des programmes d'intérêt public définis par la loi.²² Cette relation est formalisée par un contrat annuel qui précise les droits et obligations de chaque partie.²³ Au-delà du financement, une collaboration étroite existe sur des sujets techniques comme la catégorisation des sports³, la planification et le financement des infrastructures¹⁶, l'élaboration de la stratégie sportive nationale⁷, la lutte contre le dopage⁹ et les programmes d'éducation pour les sportifs.⁴⁵ Bien que dépendant financièrement, le HOO conserve son statut d'organisation non gouvernementale (association), opérant dans le cadre défini par la loi et les objectifs convenus avec l'État.

- **Fédérations Sportives Nationales (NSS):** Les NSS constituent la base du HOO en tant que membres.²⁷ Le HOO leur redistribue une partie significative des fonds publics qu'il reçoit pour financer leurs activités et programmes, notamment les programmes de développement destinés aux athlètes.³¹ Le HOO exerce également un rôle de supervision en approuvant les statuts des NSS pour s'assurer de leur conformité avec les principes olympiques et la législation.³⁶ La collaboration est constante pour la sélection des athlètes participant aux compétitions internationales et la mise en œuvre coordonnée des programmes de développement. Le HOO agit ainsi comme un pivot essentiel, canalisant les ressources et les directives de l'État vers les fédérations, tout en représentant leurs intérêts collectifs auprès des instances nationales et internationales.
- **Organismes Internationaux (CIO, COE):** Le HOO est le représentant officiel du mouvement olympique en Croatie, reconnu par le Comité International Olympique (CIO).²⁷ Il est tenu de respecter la Charte Olympique et de participer aux Jeux Olympiques.²⁹ Il entretient des relations régulières avec le CIO et les Comités Olympiques Européens (COE), participant à leurs activités et instances (par exemple, via la présence de membres croates dans des commissions comme celle des athlètes du COE⁴⁰). Le HOO peut également recevoir des financements de ces organisations internationales, comme en témoigne la ligne budgétaire "Revenus des gouvernements étrangers et organisations internationales" dans son plan financier.⁴⁷
- **Communautés Sportives Locales/Régionales (Županijske sportske zajednice):** Ces entités, qui regroupent les acteurs sportifs au niveau des comtés et de la Ville de Zagreb, sont également membres du HOO.²⁵ Elles jouent un rôle de relais important entre le niveau national et le terrain local⁷, collaborant avec le

HOO sur la mise en œuvre de certains programmes au niveau local.³³

2.5. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique du HOO repose très largement sur les financements publics.

- **Sources de Financement Principales:**

- **Subventions de l'État (Državni proračun):** Cette source représente la part écrasante des revenus du HOO. Les montants alloués annuellement par le MINT sont très importants et proviennent à la fois du budget général de l'État et de fonds spécifiques issus des jeux de hasard (lutrijska sredstva).²² À titre d'illustration, pour l'année 2024, les revenus provenant du budget de l'État s'élevaient à 51.5 millions d'euros sur un total de revenus de 54.4 millions d'euros.⁴³ Le plan financier pour 2025 prévoyait une proportion similaire, avec 51.5 millions d'euros de subventions étatiques sur un total de revenus planifié de 53.9 millions d'euros.⁴⁷
- **Autres Sources (Ostali izvori):** Bien que minoritaires, d'autres sources de revenus existent :
 - *Parrainages et Dons (Sponzorstva i donacije):* Ces revenus ont connu une croissance notable après la pandémie de COVID-19.⁴⁹ En 2024, les revenus marketing (incluant sponsoring et partenariats) ont dépassé les 2 millions d'euros.³³ Le plan financier 2025 semble plus conservateur sur ce poste ⁴⁷, mais la tendance générale est à l'augmentation de ces fonds privés.
 - *Financements Internationaux:* Principalement du CIO et des COE, ces fonds sont comptabilisés sous la rubrique "Prihodi od inozemnih vlada i međunarodnih organizacija". Le plan 2025 prévoyait environ 526 000 euros de cette source.⁴⁷
 - *Revenus Propres:* Le HOO génère également des revenus par la vente de biens ou la prestation de services ("Prihodi od prodaje roba i pružanja usluga"), planifiés à hauteur de 1.7 million d'euros pour 2025.⁴⁷ La nature exacte de ces revenus (droits marketing, services spécifiques, etc.) n'est pas détaillée.

- **Dépenses Principales:** Les fonds reçus sont principalement alloués au financement des programmes des fédérations nationales ³⁵, aux programmes de développement et de soutien direct aux athlètes (bourses, frais de préparation et de compétition, équipement spécifique, suivi médical et vitaminisation) ³¹, à la couverture des frais de participation aux grandes compétitions internationales comme les Jeux Olympiques ²⁹, au fonctionnement administratif de l'organisation

³⁵, et au financement des activités de l'Académie Olympique Croate et d'autres programmes de promotion.²⁹

Tableau 2 : Sources de Financement du HOO (Exemple Plan 2025)

Source de Financement	Montant Planifié (€)	Pourcentage du Total (%)	Références
Subventions de l'État (Budget Général + Loterie)	51 550 000	95.68 %	22
Revenus Propres (Vente biens/services)	1 700 000	3.15 %	47
Financements Internationaux (CIO, COE, etc.)	526 316	0.98 %	47
Dons (Entreprises)	50 000	0.09 %	47
Autres Revenus (Nespomenuti prihodi)	50 000	0.09 %	47
Total Revenus Planifiés	53 876 316	100.00 %	47
<i>Note: Les revenus de sponsoring/marketing mentionnés pour 2024 (>2M€ ³³) pourraient être répartis différemment ou</i>			

<i>refléter une croissance non encore intégrée au plan 2025.</i>			

L'analyse de la structure financière du HOO met clairement en évidence une dépendance massive vis-à-vis des subventions de l'État. Celles-ci représentent plus de 95% de ses revenus.⁴³ Si cette situation assure au HOO des ressources considérables pour remplir ses missions d'intérêt public, elle le rend également intrinsèquement sensible aux décisions politiques concernant le budget alloué au sport et aux priorités définies par le gouvernement. Les efforts pour développer les revenus propres et le sponsoring³³, bien que réels, n'ont pas encore permis de modifier fondamentalement cette structure de financement très concentrée.

Partie 3 : Les Clubs Sportifs en Croatie

Les clubs sportifs constituent la base de la pyramide sportive en Croatie. Ils sont le lieu principal de pratique, de formation et de compétition pour la grande majorité des sportifs.

3.1. Missions et Objectifs Typiques

Conformément à la Loi sur le Sport, la mission principale d'un club sportif est d'organiser la préparation sportive de ses membres et d'assurer leur participation aux compétitions sportives dans une discipline donnée, reconnue dans la nomenclature officielle des sports.⁵¹

Au-delà de cette mission légale axée sur la compétition, les clubs sportifs poursuivent généralement d'autres objectifs qui varient en fonction de leur taille, de leur niveau et de leur philosophie. Ces objectifs incluent très souvent la formation des jeunes athlètes, la promotion de la pratique sportive comme activité de loisir bénéfique pour la santé, et la contribution à la vie sociale et à la cohésion de la communauté locale.

3.2. Structure Juridique et Nombre

La Loi sur le Sport prévoit deux formes juridiques principales pour les clubs sportifs⁵¹ :

1. **L'Association (Udruga):** C'est la forme juridique la plus courante pour les clubs sportifs en Croatie. Les associations sont des entités à but non lucratif régies par la Loi sur les Associations.¹ Pour fonder une association, il faut au minimum trois

membres fondateurs, qui peuvent être des personnes physiques (majeures et jouissant de leur capacité juridique) ou des personnes morales.⁵² La procédure d'enregistrement implique le dépôt d'un dossier (comprenant une demande, les statuts, le procès-verbal de l'assemblée constitutive) auprès de l'administration compétente (généralement au niveau du comté ou de la Ville de Zagreb).⁵²

L'enregistrement confère la personnalité juridique à l'association. La prédominance de cette forme associative⁴⁸ suggère que de nombreux clubs fonctionnent sur une base bénévole ou semi-professionnelle, typique du secteur non marchand.

2. **La Société Anonyme Sportive (Sportsko dioničko društvo - s.d.d.):** Cette forme est réservée aux clubs ayant une activité économique plus développée, généralement dans le sport professionnel. La loi prévoit des procédures spécifiques pour la transformation d'un club associatif en s.d.d..⁴

Concernant le **nombre de clubs sportifs** et le **nombre de licenciés/membres** au niveau national, les données statistiques précises et récentes sont difficiles à obtenir à partir des sources consultées. L'Office National de Statistique (DZS) ne semble pas publier régulièrement de données détaillées et à jour sur ce sujet.²⁴ Théoriquement, le Système National d'Information sur le Sport (NISS), qui inclut une évidence des sportifs²¹, devrait contenir ces informations. Cependant, l'accessibilité publique de ces données sous forme agrégée n'est pas confirmée. Des données existent néanmoins au niveau local ou régional. Par exemple, des documents de planification de certains comtés (comme celui de Virovitica-Podravina⁵⁴) ou les activités des communautés sportives locales (comme celle de Zagreb⁵⁵) fournissent des chiffres partiels sur le nombre de clubs et de sportifs enregistrés dans leur ressort territorial. L'absence d'une vue d'ensemble statistique nationale facilement accessible constitue une limite notable pour une analyse quantitative approfondie du tissu associatif sportif croate.

3.3. Structure de Gouvernance Typique (Associations)

La gouvernance des clubs sportifs constitués en associations suit généralement les principes définis par la Loi sur les Associations¹ et précisés dans leurs statuts respectifs.⁵⁷ Les organes typiques sont⁵⁸:

- **L'Assemblée Générale (Skupština):** C'est l'organe souverain de l'association, composé de l'ensemble des membres (ou de leurs représentants élus, selon les statuts). Elle prend les décisions les plus importantes : adoption et modification des statuts, élection des dirigeants, approbation des rapports d'activité et

financiers, définition des orientations générales.

- **Le Président (Predsjednik):** Il représente légalement l'association vis-à-vis des tiers et assure souvent la direction générale du club.
- **Le Bureau ou Comité Exécutif (Upravni odbor / Izvršni odbor):** Cet organe collégial est chargé de la gestion quotidienne du club, de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée Générale et de l'administration des affaires courantes.
- **L'Organe de Contrôle (Nadzorni odbor):** Fréquemment présent, cet organe a pour mission de superviser la gestion financière et la conformité légale des activités du club.

Les modalités d'adhésion, les droits et obligations des membres (comme le paiement d'une cotisation annuelle), ainsi que les éventuelles sanctions disciplinaires sont définis dans les statuts de chaque club.⁵⁷

3.4. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec de multiples acteurs :

- **Collectivités Territoriales (Unités locales et régionales - JLP(R)S):** Cette relation est absolument fondamentale pour la grande majorité des clubs. Les municipalités et les comtés sont une source majeure de financement public sous forme de subventions, en particulier pour soutenir les activités destinées aux jeunes, couvrir une partie des frais de fonctionnement et financer des projets spécifiques.⁷ Les collectivités mettent également souvent à disposition les infrastructures sportives (terrains, gymnases) ou subventionnent leur utilisation par les clubs.⁷ La coordination de ces soutiens passe fréquemment par les communautés sportives locales ou régionales (Sportske zajednice), qui regroupent les clubs d'un territoire donné.⁷ Des appels à projets publics sont régulièrement lancés au niveau local pour attribuer ces financements.⁶² Cette forte dépendance vis-à-vis du niveau local rend les clubs très sensibles aux politiques sportives et aux capacités budgétaires de leur municipalité ou de leur comté.
- **État (MINT):** La relation avec l'État est généralement plus indirecte pour les clubs de base. Le financement national transite le plus souvent par le HOO et les fédérations nationales pour des programmes ciblés (élite, développement spécifique)³⁵, ou concerne des projets d'infrastructures d'intérêt national ou régional.¹⁶ L'État peut aussi cofinancer des programmes d'intérêt local via les communautés sportives.¹⁵ Au-delà du financement, l'État définit le cadre légal général (Loi sur le Sport, Loi sur les Associations) dans lequel les clubs opèrent.

- **Fédérations Nationales (NSS):** Les clubs sont typiquement affiliés à la fédération nationale correspondant à leur discipline sportive. Les NSS organisent le système de compétitions auquel les clubs participent. Elles peuvent également fournir un soutien technique, des formations pour les entraîneurs et les dirigeants, et servir de relais pour la distribution de certains financements nationaux (par exemple, ceux du HOO) destinés à des actions spécifiques au niveau des clubs.³⁵
- **Membres/Licenciés:** Ils constituent la base humaine et souvent une source de revenus (cotisations) pour le club. Leur engagement est essentiel à la vie associative.
- **Sponsors/Donateurs:** Le sponsoring et le mécénat constituent une source de financement complémentaire, dont l'importance varie considérablement en fonction de la taille du club, de sa localisation, de sa discipline sportive et de sa visibilité médiatique. Il s'agit souvent de partenariats avec des entreprises locales.

3.5. Modèles Économiques et Financements

Le modèle économique des clubs sportifs en Croatie varie significativement selon leur statut juridique et leur niveau de pratique.

- **Modèle Économique des Clubs Associatifs (Udruga):** C'est le modèle dominant. Il repose sur un mix de ressources financières :
 - *Cotisations des membres (Članarine):* Revenu de base mais souvent insuffisant pour couvrir l'ensemble des dépenses.
 - *Subventions Publiques Locales/Régionales (JLP(R)S):* Source de financement majeure et souvent indispensable à la survie du club, couvrant une partie des frais de fonctionnement, les activités des jeunes, et parfois l'accès aux infrastructures.⁴⁸
 - *Subventions Publiques Nationales (MINT/HOO/NSS):* Généralement plus ciblées sur des projets spécifiques, le soutien à l'élite ou des programmes de développement particuliers.¹⁵
 - *Sponsoring et Mécénat:* Apport variable, souvent dépendant du tissu économique local et de la capacité du club à attirer des partenaires.
 - *Dons.*
 - *Autres revenus:* Peuvent inclure les recettes issues de l'organisation d'événements, la location d'espaces (si le club est propriétaire, ce qui est rare), ou la vente de produits dérivés (principalement pour les clubs plus structurés). Ce modèle est souvent caractérisé par une forte dépendance aux

subventions publiques locales et par une contribution importante du bénévolat, notamment dans les plus petites structures. La vulnérabilité financière est une caractéristique fréquente de nombreux clubs associatifs. Le niveau global relativement bas des dépenses publiques consacrées au sport par habitant en Croatie par rapport à la moyenne de l'UE ⁴⁸ peut également limiter les montants disponibles pour les subventions locales, accentuant la précarité de certains clubs.

- **Modèle Économique des Sociétés Anonymes Sportives (s.d.d.):** Ce modèle concerne un nombre limité de clubs, principalement dans le sport professionnel. Il est davantage orienté vers le marché, la recherche de profits (ou l'équilibre financier via des revenus commerciaux), l'attraction d'investisseurs, la maximisation des revenus issus des droits TV, du merchandising, de la billetterie et des transferts de joueurs.

Tableau 3 : Sources de Financement Types d'un Club Sportif Associatif en Croatie

Source de Financement	Importance Relative	Commentaires
Cotisations des Membres	Moyenne à Mineure	Revenu de base, mais souvent insuffisant. Stabilité dépend du nombre de membres.
Subventions Locales/Régionales (JLP(R)S)	Majeure / Vitale	Souvent la source principale. Dépendance forte aux budgets et politiques locaux. Procédures via appels à projets.
Subventions Nationales (via Fed/HOO)	Mineure / Variable	Ciblées sur projets spécifiques, élite, développement. Accès moins systématique pour tous les clubs.
Sponsoring / Mécénat Local	Variable	Dépend de la taille, localisation, visibilité du club

		et du tissu économique local.
Dons	Mineure / Variable	
Autres (Événements, location, etc.)	Mineure / Variable	Opportunités limitées pour la majorité des clubs.

Cette hétérogénéité des modèles économiques et des niveaux de ressources financières entre les quelques clubs professionnels et la vaste majorité des clubs associatifs est une caractéristique marquante du paysage sportif croate. La pérennité et le développement de la base sportive reposent en grande partie sur la capacité des clubs associatifs à sécuriser des financements suffisants, principalement au niveau local, et à mobiliser l'engagement bénévole.

Partie 4 : Synthèse et Conclusion

Récapitulatif des points clés

L'analyse de l'organisation du sport en Croatie révèle une structure hiérarchisée où l'État, principalement via le Ministère du Tourisme et du Sport (MINT), joue un rôle central dans la définition des politiques, la réglementation et surtout le financement. Le Comité National Olympique Croate (HOO) agit comme une organisation faîtière clé, particulièrement pour le sport de haut niveau et la représentation internationale, fonctionnant en grande partie grâce aux subventions publiques qui constituent l'essentiel de son budget.⁴³ Au niveau de la base, les clubs sportifs, majoritairement sous forme d'associations⁵¹, dépendent de manière critique du soutien financier et infrastructurel des collectivités territoriales (municipalités et comtés) pour mener à bien leurs missions de formation, de compétition et d'animation locale.⁴⁸ La récente Loi sur le Sport de 2022¹ a tenté de moderniser ce cadre et de répondre à certaines lacunes³, mais des défis importants subsistent, notamment en matière de soutenabilité financière des clubs et de disponibilité des données statistiques agrégées.²¹

Interconnexions et Dynamiques

Le système sportif croate fonctionne grâce à une interaction constante entre le niveau national et le niveau local. Les politiques nationales et les financements alloués

par le MINT et le HOO influencent directement le développement du sport d'élite et les grands projets.¹⁴ Simultanément, la vitalité du sport de masse, la détection des talents et l'accès aux infrastructures de base dépendent largement de l'engagement et des ressources des municipalités et des comtés.⁷ La performance globale du système repose sur une articulation efficace entre ces deux niveaux, les communautés sportives locales/régionales⁴⁸ jouant un rôle d'interface. La forte dépendance du HOO vis-à-vis de l'État⁴³ et celle des clubs vis-à-vis des collectivités locales⁴⁸ créent un système où les décisions budgétaires publiques à tous les échelons ont un impact direct et significatif sur l'ensemble du secteur sportif.

Défis et Perspectives

Plusieurs défis majeurs se posent pour l'avenir du sport en Croatie :

1. **Soutenabilité Financière des Clubs** : Assurer un financement stable et suffisant pour la multitude de clubs associatifs qui forment la base du système reste un enjeu primordial. Cela passe par le maintien, voire le renforcement, du soutien des collectivités locales, mais aussi par l'encouragement à la diversification des ressources (sponsoring local, projets générateurs de revenus).
2. **Collecte et Diffusion des Données** : L'amélioration de la collecte systématique et de la diffusion publique de données statistiques fiables via le NISS²¹ ou d'autres mécanismes est nécessaire pour permettre une meilleure analyse, une planification plus éclairée et une évaluation rigoureuse des politiques sportives.
3. **Équilibre entre Élite et Sport pour Tous** : Trouver un juste équilibre dans l'allocation des ressources et l'attention politique entre le soutien indispensable au sport de haut niveau (qui génère visibilité et succès internationaux) et la promotion du sport pour tous (essentielle pour la santé publique et la cohésion sociale) est un défi constant.
4. **Optimisation des Infrastructures** : La gestion, l'entretien et le développement des infrastructures sportives, financés en partie par l'État¹⁶ et les collectivités locales⁷, doivent viser une utilisation optimale et un accès équitable pour tous les pratiquants.
5. **Renforcement des Capacités** : Le développement des compétences en gestion, administration et marketing au sein des clubs et des fédérations est crucial pour améliorer leur efficacité organisationnelle et leur autonomie financière.

Remarques Finales

Le système sportif croate, récemment réformé sur le plan législatif, présente une

architecture claire mais complexe, marquée par une forte implication des pouvoirs publics à tous les niveaux. Sa capacité à maintenir ses succès au niveau international tout en développant une pratique sportive large et accessible dépendra de sa faculté à relever les défis financiers structurels, à améliorer la coordination entre les acteurs nationaux et locaux, et à exploiter les outils modernes de gestion et d'information pour une planification plus stratégique et efficace. La vitalité du tissu associatif local et l'engagement des collectivités territoriales demeureront des piliers essentiels de ce système.

Sources des citations

1. Zakoni - Rijecki sportski savez, consulté le avril 18, 2025, <https://rss.hr/zakoni/>
2. Zakon o športu (NN 071/2006) - NE VAŽI! - Središnji katalog službenih dokumenata RH, consulté le avril 18, 2025, <https://sredisnjikatalogrh.gov.hr/sredisnji-katalog/pravni-propisi/detalji?searchTerm=filterfi%255B11583%255D%3D269052&id=2615038&st=1>
3. Novine u Zakonu o sportu - IUS-INFO, consulté le avril 18, 2025, <https://www.iusinfo.hr/aktualno/u-sredistu/novine-u-zakonu-o-sportu-53354>
4. Zakon o sportu - Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/zakon-o-sportu/23454>
5. Propisi iz sporta - Ministarstvo turizma, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/pristup-informacijama/propisi/propisi-iz-sporta/23092>
6. ZAKONA O SPORTU - Vlada Republike Hrvatske, consulté le avril 18, 2025, <https://vlada.gov.hr/UserDocsImages/2016/Sjednice/Arhiva/55.%20-%204.pdf>
7. ZAKON O SPORTU, consulté le avril 18, 2025, <https://www.szgz.hr/wp-content/uploads/2014/11/1.Zakon-o-sportu-uredni%C4%8Dki-pro%C4%8Di%C5%A1%C4%87eni-tekst.pdf>
8. ODLUKU ZAKON O ŠPORTU, consulté le avril 18, 2025, <https://croswinspace.org/HPSCSS/Sadrzaj/Dokumenti/ZakonOSportu.pdf>
9. Zakon o sportu 2022., consulté le avril 18, 2025, <https://www.dubrava-sport.hr/Dokumenti/Zakon-o-sportu-2022.pdf>
10. vlada republike hrvatske - | Hrvatski sabor, consulté le avril 18, 2025, https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-09-30/102504/PZ_398.pdf
11. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske - Naslovna, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/>
12. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva turizma i sporta - Narodne novine - NN, consulté le avril 18, 2025, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1820.html
13. Uredba o unutarnjem ustrojstvu Ministarstva turizma i sporta - Narodne novine - NN, consulté le avril 18, 2025, https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_08_97_1820.html

novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2025_01_11_86.html

14. Zakon o sportu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.zakon.hr/z/300/zakon-o-sportu>
15. Sufinanciranje programa razvoja sporta od interesa za JLP(R)S putem sportskih zajednica u JLP(R)S - Natječaji, consulté le avril 18, 2025, <https://issobrasci.gov.hr/Natjecaj?natjecajUputelid=7>
16. Uprava za sport - Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-sport/21808>
17. Ministarstvo turizma i sporta poziva na slanje prijava za sufinanciranje izgradnje i obnove sportskih objekata u 2024. godini | Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/singlepost/ministarstvo-turizma-i-sporta-poziva-na-sljanje-prijava-za-sufinanciranje-izgradnje-i-obnove-sportskih-objekata-u-2024-godini>
18. Vlada Republike Hrvatske - Vlada kontinuirano povećava sredstava za razvoj sporta i sportske infrastrukture, consulté le avril 18, 2025, <https://vlada.gov.hr/vijesti/vlada-kontinuirano-povecava-sredstava-za-razvoj-sporta-i-sportske-infrastrukture/43813?big=0>
19. S P O R T - Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/javni-pozivi-i-natjecaji-11414/s-p-o-r-t/22182>
20. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske - Wikipedija, consulté le avril 18, 2025, https://hr.wikipedia.org/wiki/Ministarstvo_turizma_i_sporta_Republike_Hrvatske
21. Nacionalni informacijski sustav u sportu - Ministarstvo turizma, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/nacionalni-informacijski-sustav-u-sportu/23337>
22. Financiranje - Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, consulté le avril 18, 2025, <https://mint.gov.hr/izdvojeno-sport/krovna-sportska-udruzenja/financiranje-22335/22335>
23. Odluka o dodjeli financijskih sredstava Hrvatskom olimpijskom odboru, Hrvatskom paraolimpijskom odboru, Hrvatskom sportskom savezu gluhih, Hrvatskom akademskom sportskom savezu i Hrvatskom školskom sportskom savezu iz Državnog proračuna Republike - Ministarstvo turizma, consulté le avril 18, 2025, https://mints.gov.hr/UserDocImages//2024_doc_sport//230427_odluka_izvor41-1.pdf
24. Sport - DZS - Državni zavod za statistiku, consulté le avril 18, 2025, <https://podaci.dzs.hr/hr/arhiva/obrazovanje-znanost-kultura-i-socijalna-skrb/kultura/sport/>
25. Na temelju članka 27. Statuta Hrvatskog olimpijskog odbora, au skladu s člancima 45. i 46., consulté le avril 18, 2025, https://www.archery.hr/wp-content/uploads/2023/05/Statut-hoo-a_procisceni-tekst-ZOS-2023.05824.pdf
26. Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/>
27. Na temelju članka 25. Statuta Hrvatskog olimpijskog odbora au skladu s člancima

50. stavak 2, i - Hrvatski strelčarski savez, consulté le avril 18, 2025, https://www.archery.hr/dokumenti/2012_statut_HOO-a.pdf
28. HOO - prihod, dobit, blokada, rejting - Info.BIZ - Fina, consulté le avril 18, 2025, <https://infobiz.fina.hr/neprofitni/hoo/OIB-10754964172>
29. Na temelju članka 25. Statuta Hrvatskog olimpijskog odbora, au skladu s člancima 50. i 51. - Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://stara.hoo.hr/images/dokumenti/sport-olimpizam-hr/statut-hoo-a-2018.pdf>
30. Organizacija i struktura financiranja Hrvatskog školskog sportskog saveza i Sportskog saveza Grada Zagreba - NSK, consulté le avril 18, 2025, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efzg:9243/datastream/PDF/view>
31. Razvojni programi sportaša - Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/page/60>
32. za program potpore športasima mlađih dobnih kategorija - Hrvatski hrvački savez, consulté le avril 18, 2025, <https://arhiva.hhs.hr/documents/pravila-hoo-a-za-program-potpore-sportasima-mladih-dobnih-kategorija-razvojni-program-i-od-12-16-godina-82.pdf>
33. HOO traži novog tajnika, šest sportaša dodano olimpijskom programu - HRT Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://sport.hrt.hr/vise-sportova/hoo-trazi-novog-tajnika-sest-sportasa-dodano-olimpijskom-programu-12079537>
34. Nacionalni sportski savezi • Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/page/13>
35. HOO - Uputa-za-financijsku-realizaciju-programa-NSS-a-u-financijskom-planu-lipanj-2024, consulté le avril 18, 2025, <https://hrvatski-bocarski-savez.hr/cdn/content/2024/03/HOO-Uputa-za-financijsku-realizaciju-programa-NSS-a-u-financijskom-planu-lipanj-2024.pdf>
36. Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, https://hts.hr/wp-content/uploads/2019/06/Suglasnos_na_statut_19_12_2018.pdf
37. Hrvatski olimpijski dan - Osnovna škola "Jesenice" |, consulté le avril 18, 2025, <https://os-jesenice-dugirat.skole.hr/hrvatski-olimpijski-dan/>
38. HOO obustavio financiranje jednog sportskog saveza, evo o čemu se radi - Sportklub, consulté le avril 18, 2025, <https://sportklub.n1info.hr/ostali-sportovi/hoo-obustavio-financiranje-jednog-sportskog-saveza-evo-o-cemu-se-radi/>
39. Vijeće HOO-a • Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/page/76>
40. Komisija sportaša - Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/page/647>
41. Skupština imenovala Blanku Vlašić novom dopredsjednicom Hrvatskog olimpijskog odbora, consulté le avril 18, 2025, <https://sportske.jutarnji.hr/sn/sport-mix/skupstina-imenovala-blanku-vlastic-novom-dopredsjednicom-hrvatskog-olimpijskog-odbora-15136898>
42. Pravilnik o radu Komisije sportasa HOO - Hrvatski strelčarski savez, consulté le

- avril 18, 2025, <https://www.archery.hr/wp-content/uploads/2021/05/Pravilnik-o-radu-Komisije-sportasa-HOO.pdf>
43. U olimpijskom programu za OI u Los Angelesu 2028. gotovo 100 sportaša, za ZOI 2026. zasad 11 | Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://www.hoo.hr/singlepost/u-olimpijskom-programu-za-oi-u-los-angelesu-2028-gotovo-100-sportaa-za-zoi-2026-zasad-11>
44. DRAMA KOD GLAVINE 'Zbog pritisaka Zorana Gobca, HOO-u nedostaju sredstva za druge loptaške sportove' - Nacional, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nacional.hr/drama-kod-glavine-zbog-pritisaka-zorana-gobca-hoo-u-nedostaju-sredstva-za-druge-loptaske-sportove/>
45. Pravilnik o načinu pohađanja i završetka obrazovanja sportaša, consulté le avril 18, 2025, <https://sportosijek.hr/wp-content/uploads/2023/10/Pravilnik-o-nacinu-pohadanja-i-zavrsetka-obrazovanja-sportasa.pdf>
46. 1-hoo-razvojni-program-i-pravila.pdf - Hrvatski Gimnastički Savez, consulté le avril 18, 2025, <https://hgs.hr/wp-content/uploads/2021/02/1-hoo-razvojni-program-i-pravila.pdf>
47. financijski plan - Hrvatski olimpijski odbor, consulté le avril 18, 2025, <https://dev.hoo.hr/dokumenti/Program-i-financijski-plan-Hrvatskog-olimpijskog-odbora-za-2025.-po-ekonomskoj-klasifikaciji.pdf>
48. SUSTAV I FINANCIRANJE SPORTA U REPUBLICI HRVATSKOJ NA PRIMJERU RUKOMETU, consulté le avril 18, 2025, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/kif%3A1331/datastream/PDF/view>
49. OLIMPIJSKI MARKETING 'Sponzoriranje sporta za tvrtke je win-win situacija' - Nacional, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nacional.hr/olimpijski-marketing-sponzoriranje-sporta-za-tvrtke-je-win-win-situacija/>
50. hoo-programi-iii-iznosi-2024.pdf, consulté le avril 18, 2025, <https://hgs.hr/wp-content/uploads/2024/02/hoo-programi-iii-iznosi-2024.pdf>
51. Zakon o sportu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.zakon.hr/z/300/Zakon-o-sportu>
52. Osnivanje i registracija udruga - gov.hr - e-Građani, consulté le avril 18, 2025, <https://gov.hr/hr/osnivanje-i-registracija-udruga/568>
53. STRATEŠKE I ORGANIZACIJSKE SMJERNICE ZA OSNIVANJE SPORTSKOG KLUBA - REFST, consulté le avril 18, 2025, <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A3509/datastream/PDF/view>
54. Plan razvoja Virovitičko-podravske županije za razdoblje od 2021. do 2027. godine, consulté le avril 18, 2025, <https://www.vpz.hr/wp-content/uploads/2023/10/Plan-razvoja-VP%C5%BD.pdf>
55. Na temelju članka 76. stavka 4. Zakona o sportu (Narodne novine 71/06, 150/08 - Osnovna škola Jabukovac, consulté le avril 18, 2025, https://os-jabukovac-zg.skole.hr/wp-content/uploads/sites/1625/2024/07/Program_javnih_potreba_u_sportu_GZ_2020.pdf

56. Sportski savez Grada Zagreba: Početna, consulté le avril 18, 2025, <https://www.zgsport.hr/>
57. STATUT SPORTSKE UDRUGE SPACE GYM, consulté le avril 18, 2025, https://spacegym.hr/wp-content/uploads/2023/10/Izvorni_dokument_2023-05-12.pdf
58. HRVATSKI OLIMPIJSKI ODBOR - Zajednica sportova Ličko-senjske županije, consulté le avril 18, 2025, http://zslsz.hr/images/dokumenti/PDF_GLAVNI/statut_procisceni_tekst_nesluzbeno.pdf
59. STATUT SPORTSKE UDRUGE B SPORT - NET, consulté le avril 18, 2025, https://appcore.blob.core.windows.net/bernays/WebContent/7f7a69de-8b88-4c46-86cd-b44814583255_StatutStudentskesportskeudruga_BSport.pdf
60. STATUT | SRUZ - SPORTSKO REKREATIVNA UDRUGA ZAGORJE, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sruz.hr/statut/>
61. povezanost javnog financiranja sportskih programa i sportske kvalitete sportaša u individualnim, consulté le avril 18, 2025, <https://hrcak.srce.hr/file/387848>
62. Javni poziv za sufinanciranje programa javnih potreba u sportu Grada Zagreba za 2025., consulté le avril 18, 2025, <https://www.zgsport.hr/javni-pozivi/javni-poziv-za-sufinanciranje-programa-javnih-potreba-u-sportu-grada-zagreba-za-2025>
63. Javni poziv za dodjelu sredstava za promicanje tjelesne aktivnosti i psihofizičke dobrobiti učenika – zshl.hr - ZAGREBAČKI SAVEZ HOKEJA NA LEDU, consulté le avril 18, 2025, <https://zshl.hr/javni-poziv-za-dodjelu-sredstava-za-promicanje-tjelesne-aktivnosti-i-psihofizicke-dobrobiti-ucenika/>
64. Javni poziv za financiranje Pilot projekata u području sporta za 2025. - Grad Zagreb, consulté le avril 18, 2025, <https://zagreb.hr/rezultati-javni-poziv-za-financiranje-pilot-projek/206999>



Ochy

Analysez votre foulée avec l'IA pour booster vos performances et prévenir les blessures.

[En savoir plus](#) →



Odiho

Système de sonorisation innovant qui permet d'améliorer l'expérience des fans.

[En savoir plus](#) →



OLY Be

À pour mission de rendre le sport et les pratiques bien être accessibles au plus grand nombre.

[En savoir plus](#) →



Onjoukan

Gagnez du temps : infos et gestion pour vous concentrer sur votre sport.

[En savoir plus](#) →



Onsen sas

Logiciel Hippocampe pour des piscines publiques durables et performantes, centrées sur l'humain.

[En savoir plus](#) →



Oval3

Plateforme Web3 de gaming rugby : collectionnez, jouez et gagnez des cartes digitales officielles.

[En savoir plus](#) →



Oxygen Solutions

Plateforme internationale de mesure ESG (Environnement, Social, Gouvernance) pour le Sport&Entertainment.

[En savoir plus](#) →



Pacevisor

Plateforme innovante offrant une analyse et des prévisions de performance basées sur les données réelles des parcours.

[En savoir plus](#) →



Ploufff

Application pour réserver des leçons de natation avec des maîtres-nageurs certifiés.

[En savoir plus](#) →



Pool-on

Projète au fond des bassins de natation des contenus vidéos pensés et conçus pour tous les usages.

[En savoir plus](#) →



Preditwins Lab

Technologie de jumeaux numériques pour optimiser les performances athlétiques et réduire les blessures.

[En savoir plus](#) →



Pro & Sport

Solution paie et RH pour clubs, fédérations et ligues, optimisant la gestion de la paie et des charges sociales.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Afrique du Sud : Analyse du Comité National Olympique (SASCOC) et des Clubs Sportifs

1 Introduction

1.1 Contexte Général

L'Afrique du Sud possède un paysage sportif dynamique et complexe, profondément marqué par son histoire unique. L'héritage de l'apartheid, une politique de ségrégation raciale institutionnalisée, a laissé des traces profondes, créant des inégalités significatives en matière d'accès et d'opportunités dans le secteur sportif, où la majorité noire de la population était largement désavantagée.¹ Depuis l'avènement de la démocratie en 1994, le sport a été identifié comme un outil central pour la transformation sociale, la construction d'une identité post-apartheid unifiée et la promotion de la cohésion nationale, visant à éliminer les divisions basées sur la race, le genre, la classe ou la localisation géographique.¹ Le pays jouit d'une grande diversité sportive, avec plus de 160 activités représentées, allant des sports majeurs comme le football, le rugby et le cricket à une multitude d'autres disciplines.⁴ L'organisation du sport repose sur un cadre constitutionnel et législatif qui mandate le gouvernement, notamment le Département des Sports, des Arts et de la Culture (DSAC), pour redresser les injustices passées, assurer un accès équitable et promouvoir le développement sportif à tous les niveaux.¹

1.2. Objectif et Structure du Rapport

Ce rapport a pour objectif de présenter une analyse précise et exhaustive de l'organisation du sport en Afrique du Sud. Il se concentre spécifiquement sur deux types d'entités clés : le Comité National Olympique sud-africain, connu sous le nom de South African Sports Confederation and Olympic Committee (SASCOC), et les clubs sportifs. L'analyse portera sur leurs missions et objectifs, leur structure de gouvernance, leurs relations avec les parties prenantes (y compris l'État et les collectivités territoriales), ainsi que leurs modèles économiques et de financement.

Le rapport est structuré comme suit :

- Une présentation de l'écosystème global de la gouvernance du sport en Afrique du Sud, identifiant les principaux acteurs et leurs rôles.
- Une analyse approfondie du SASCOC, couvrant ses missions, sa gouvernance, ses relations avec les parties prenantes et son modèle économique.

- Une analyse du paysage des clubs sportifs, incluant leur rôle, leur gouvernance typique, des données statistiques disponibles, leurs relations avec les parties prenantes et leurs modèles de financement.
- Une conclusion synthétisant les principales caractéristiques et défis, accompagnée de recommandations stratégiques.

2. L'Écosystème de la Gouvernance du Sport en Afrique du Sud

La gouvernance du sport en Afrique du Sud est caractérisée par une interaction entre les structures gouvernementales à différents niveaux et les organisations de la société civile dédiées au sport.

2.1 Le Département des Sports, des Arts et de la Culture (DSAC) : Mandat et Rôle Politique

Le Département des Sports, des Arts et de la Culture (DSAC) est le principal organe gouvernemental responsable du sport, ainsi que des arts, de la culture et du patrimoine en Afrique du Sud.¹ Il a été créé en juin 2019 par la fusion de l'ancien Département des Arts et de la Culture et de Sport and Recreation South Africa (SRSA).⁷ Son mandat découle directement de la Constitution de la République d'Afrique du Sud⁵ et est encadré par diverses législations, notamment la Loi Nationale sur le Sport et les Loisirs (National Sport and Recreation Act).⁵

La mission fondamentale du DSAC est de créer un environnement propice au développement du secteur sportif, artistique et culturel afin de favoriser une nation active, créative, gagnante et socialement cohésive.⁵ Cela se traduit par plusieurs fonctions clés : la définition des politiques nationales, l'élaboration de la législation relative au sport (participation, infrastructures, sécurité), l'allocation des budgets, la supervision de la transformation du secteur pour corriger les déséquilibres historiques, la préservation du patrimoine culturel et linguistique, et la promotion de la cohésion sociale et de la construction nationale à travers le sport et la culture.² Des documents politiques majeurs, tels que les Livres Blancs sur le Sport et les Loisirs⁵ et le Plan National pour le Sport et les Loisirs (NSRP)¹, servent de cadres directeurs pour l'action du département. Le leadership actuel du ministère inclut un Ministre (par ex., Gayton McKenzie en 2024), un Vice-Ministre et un Directeur Général (par ex., Dr Cynthia Khumalo, par intérim).¹²

L'étendue du portefeuille du DSAC, qui regroupe Sport, Arts et Culture suite à la fusion des départements précédents⁷, implique une allocation de ressources

complexe entre des priorités diverses.¹⁵ Bien que cette intégration vise explicitement à renforcer la cohésion sociale et puisse offrir des opportunités de synergies, comme en témoigne la structure des clusters gouvernementaux ⁵, elle présente intrinsèquement le défi de devoir équilibrer le financement et l'attention politique entre ces secteurs distincts mais liés.

2.2. Le South African Sports Confederation and Olympic Committee (SASCOC) : Rôle de Confédération Sportive et de CNO/CNP

Le South African Sports Confederation and Olympic Committee (SASCOC) est l'organe national de coordination (macro-body) pour le sport de haute performance en Afrique du Sud. Il est reconnu par le Ministre des Sports conformément à la Loi Nationale sur le Sport et les Loisirs.⁹ SASCOC agit également en tant que Comité National Olympique (CNO) et Comité National Paralympique (CNP) du pays.¹⁹

Sa création résulte d'un processus d'unification visant à rationaliser la gouvernance du sport de haut niveau, en regroupant les fonctions de plusieurs organismes préexistants tels que le South African Sports Commission (SASC), le National Olympic Committee of South Africa (NOCSA), Disability Sport South Africa (DISSA), entre autres.⁹ Les fonctions relatives à la participation de masse sont restées sous la responsabilité du gouvernement (initialement SRSA, maintenant DSAC).¹⁹ La responsabilité principale de SASCOC est la préparation, la présentation et la performance des équipes nationales ("Team South Africa") lors des grands événements internationaux multisports, incluant les Jeux Olympiques, Paralympiques, du Commonwealth, Mondiaux, Africains, etc..¹⁹

La double casquette de SASCOC – confédération reconnue par le gouvernement et CNO/CNP indépendant – engendre une dynamique complexe. L'organisation doit concilier les objectifs politiques nationaux, tels que la transformation du secteur sportif ⁹, avec les exigences et les chartes des instances sportives internationales comme le Comité International Olympique (CIO) et le Comité International Paralympique (IPC).⁹ Cette position unique requiert une navigation prudente entre les impératifs nationaux, définis notamment par la Loi sur le Sport et les Loisirs ¹⁹, et l'autonomie ainsi que les règles dictées par le mouvement olympique et paralympique international. Cet équilibre peut s'avérer délicat, par exemple lors de la sélection des athlètes ou dans la gestion de la gouvernance interne.

2.3. Les Fédérations Nationales (FN) : Rôle dans la Gouvernance Spécifique à chaque Sport

Les Fédérations Nationales (FN) sont les principaux agents de mise en œuvre pour leurs disciplines sportives respectives en Afrique du Sud. Elles sont affiliées à SASCOC ¹ et jouent un rôle central dans la structuration et le développement de leur sport. Leurs missions fondamentales incluent l'implémentation des politiques gouvernementales aux niveaux national, provincial et local, la garantie d'un accès équitable à leur sport, l'identification des talents, la gestion de la participation (y compris via un système de clubs ²), la mise en place d'un corps de volontaires, la promotion de leur discipline et la gestion des différends internes.⁶

Elles représentent également leur sport auprès des macro-organismes comme SASCOC, du gouvernement (DSAC) et des fédérations internationales correspondantes.⁶ De nombreuses FN sont affiliées à SASCOC (une source mentionne 78 fédérations ²¹, bien que ce chiffre puisse varier), couvrant des sports majeurs comme le rugby (South African Rugby Union - SARU) ²⁹, le cricket (Cricket South Africa - CSA) ³⁰, et le football (South African Football Association - SAFA) ³¹, ainsi que de nombreuses autres disciplines.

Ces fédérations constituent des intermédiaires essentiels, traduisant les directives nationales et celles de SASCOC en actions concrètes spécifiques à leur sport. Cependant, elles sont elles-mêmes confrontées à d'importants défis en matière de gouvernance et de capacités.³² Des rapports et analyses ont mis en lumière des problèmes récurrents au sein de certaines FN, tels que des luttes intestines, un manque perçu d'unité, le non-respect des principes de bonne gouvernance (inspirés par exemple des rapports King sur la gouvernance d'entreprise), des préoccupations quant à l'équité (liées notamment aux systèmes de quotas ou à l'irrégularité des processus électoraux).³² Ces difficultés internes peuvent entraver leur efficacité à remplir leur mandat, affectant potentiellement tous les niveaux, du développement local à la haute performance, malgré les financements reçus de DSAC ou SASCOC.³⁵

2.4. Structures Provinciales et Municipales : Rôle dans la Prestation Sportive Régionale et Locale

Le système de gouvernement sud-africain est organisé sur trois niveaux (national, provincial et local), fonctionnant selon un principe de gouvernance coopérative, où les niveaux sont distincts mais interdépendants et interreliés.¹⁸

Au niveau provincial, les Départements Provinciaux des Sports (souvent combinés avec les Arts et la Culture, comme au Limpopo ³⁸, au KwaZulu-Natal ³⁹ ou au Cap-Occidental ⁴⁰) sont chargés de coordonner et de mettre en œuvre les politiques

sportives, en alignement avec les cadres nationaux définis par le DSAC.⁶ Parallèlement, les Confédérations ou Conseils Provinciaux des Sports, affiliés à SASCOC²¹, visent à intégrer le développement sportif aux niveaux provincial et local.²

Au niveau local, les Autorités Locales (Municipalités) jouent un rôle crucial. Elles sont responsables de l'élaboration des politiques locales, de la mise en œuvre des politiques de loisirs, du financement potentiel des clubs et des individus au niveau local, et surtout de la création et de la gestion des infrastructures sportives communautaires.⁶ Une source de financement clé pour ces infrastructures est la Subvention pour l'Infrastructure Municipale (Municipal Infrastructure Grant - MIG), dont une partie peut être allouée aux installations sportives.³⁶

L'efficacité de la prestation de services sportifs, en particulier au niveau communautaire, dépend fortement de la capacité et de la coordination entre les structures provinciales et locales. Les municipalités, en particulier, détiennent des ressources critiques comme le contrôle des installations et l'accès au financement MIG. Cependant, des rapports indiquent que de nombreuses municipalités rencontrent des difficultés de performance, notamment en matière de sous-dépense ou de mauvaise allocation des fonds MIG.⁴¹ La coordination entre les niveaux national (DSAC/SASCOC), provincial et municipal, bien que prévue par le modèle de gouvernance coopérative⁶, reste complexe. Par conséquent, les faiblesses au niveau de l'administration locale ont un impact direct sur le développement du sport de base et l'accès aux installations pour les clubs et les communautés.²

3. Le South African Sports Confederation and Olympic Committee (SASCOC) : Une Analyse Approfondie

3.1 Missions et Objectifs Stratégiques

Les missions et objectifs de SASCOC sont multiples et définis par son rôle de confédération sportive nationale et de CNO/CNP.

- **Mandat Principal (Haute Performance)** : La mission première est de promouvoir et développer le sport de haute performance en Afrique du Sud. SASCOC agit comme l'organe de contrôle pour la préparation et la livraison de "Team South Africa" aux jeux internationaux multisports.⁹ Cela inclut la mise en place de systèmes d'identification et de développement des talents.¹
- **Mission Olympique/Paralympique** : SASCOC est chargé de développer, promouvoir et protéger les Mouvements Olympique et Paralympique en Afrique

du Sud, conformément aux Chartes Olympiques et Paralympiques.⁹ Il doit promouvoir les principes et valeurs fondamentaux de l'Olympisme, notamment par l'éducation ⁹, et participer aux actions en faveur de la paix et de la promotion des femmes dans le sport.⁹

- **Représentation Nationale** : SASCOC est responsable de l'attribution des couleurs nationales "Protea Colours" aux athlètes et officiels qui répondent aux critères de représentation de l'Afrique du Sud.²⁶ Il valide également les candidatures pour l'organisation d'événements internationaux en Afrique du Sud.⁹
- **Lutte contre le Dopage** : SASCOC doit adopter et mettre en œuvre le Code Mondial Antidopage de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA), en s'assurant que ses propres politiques et règles sont conformes.⁹ Il coopère avec l'Institut Sud-Africain pour un Sport sans Dopage (SAIDS).⁵
- **Transformation** : Un objectif clé est d'assurer une transformation fondamentale dans le sport, en soutenant la construction de la nation et en promouvant un accès équitable aux opportunités sportives.⁹
- **Vision et Mission (Exemples)** : "Être les leaders facilitateurs dans le sport et renforcer les capacités des athlètes sud-africains pour atteindre une excellence compétitive durable, tout en inspirant les Sud-Africains." "Exploiter et développer le talent sportif de haute performance de l'Afrique du Sud, faire progresser Team South Africa avec succès et constance, tout en promouvant un accès équitable au sport dans tout le pays et en facilitant la bonne gouvernance dans le secteur sportif."²¹

SASCOC doit jongler avec des objectifs multiples, parfois concurrents : la recherche de succès au plus haut niveau international ("Winning Nation"), le développement des talents et la transformation ("Active Nation" via le parcours de haute performance), le respect strict des règles internationales (CIO, IPC, AMA), et l'incarnation de la représentation et de la fierté nationale.² L'allocation des ressources limitées doit nécessairement arbitrer entre ces priorités. Par exemple, les programmes de financement comme l'OPEX ciblent différents niveaux d'athlètes, des espoirs de médailles aux jeunes talents en développement ²¹, reflétant cette tentative d'équilibre. La conformité aux règles internationales est non négociable pour la participation ⁹, tandis que les objectifs nationaux comme la transformation doivent être intégrés de manière significative dans les programmes d'élite, ce qui représente un défi constant compte tenu des ressources disponibles.

3.2. Cadre de Gouvernance

La structure de gouvernance de SASCOC est définie par sa constitution et vise à assurer son fonctionnement en tant qu'organisation nationale.

- **Base Constitutionnelle** : SASCOC est régi par sa propre Constitution, adoptée par son Assemblée Générale.⁹ Il est enregistré en tant que société à but non lucratif (Non-Profit Company).⁹
- **Assemblée Générale (AG)** : C'est l'organe décisionnel suprême de SASCOC.²¹ Elle est composée de représentants des Fédérations Nationales (FN) affiliées et des Confédérations Sportives Provinciales (CSP) (une présentation cite 86 membres ²¹). L'AG élit le Conseil d'Administration.²¹
- **Conseil d'Administration (Board of Directors)** : Élu par l'AG, il est responsable de la gouvernance globale de l'organisation et nomme le Directeur Général (CEO).²¹ Sa composition typique inclut un Président, un premier et un second Vice-Président, des membres élus, tout membre du CIO résidant en Afrique du Sud, et des représentants de certains organismes spécifiques (historiquement DISSA, SASSU, USSASA) ainsi que de la Commission des Athlètes.¹⁹ Des limites de mandats peuvent s'appliquer (par exemple, trois mandats successifs pour un même poste élu, quatre mandats successifs au total pour des postes combinés).²² Le Conseil applique des principes de bonne gouvernance, s'inspirant par exemple des rapports King.²²
- **Dirigeants Clés** : Le Président (ex : Barry Hendricks ¹⁹), le Secrétaire Général/CEO (ex : Nozipho Jafta ²³), et les membres du Conseil d'Administration.¹⁹
- **Comités et Commissions** : Le Conseil d'Administration nomme divers comités et commissions pour l'assister dans ses fonctions.²⁰ Certains comités sont statutairement indépendants, comme le Comité d'Audit et des Risques, le Comité des Nominations et le Comité des Ressources Humaines.²¹ D'autres comités peuvent exister (ex : Finances, Juridique et Arbitrage, Transformation, Social et Éthique ²²). Des commissions spécialisées, telles que la Commission des Athlètes ou celle des Entraîneurs, jouent également un rôle.² Un Organe Judiciaire fonctionne de manière indépendante.²¹

Tableau 3.2 : Aperçu de la Structure de Gouvernance de SASCOC

Organe	Composition/Membres	Pouvoirs/Responsabilités Clés	Lignes Hiérarchiques

Assemblée Générale (AG)	Représentants des FN affiliées et des CSP (ex: 86 membres) ²¹	Organe décisionnel suprême ; Adoption/modification de la Constitution ; Élection du Conseil d'Administration ²¹	-
Conseil d'Administration (Board)	Président, Vice-Présidents, membres élus, membre(s) du CIO, représentants spécifiques (Athlètes, etc.) ¹⁹	Gouvernance globale ; Définition de la politique générale ; Nomination du CEO ; Nomination des Comités/Commissions ; Supervision financière ; Application des principes de bonne gouvernance ²¹	Élu par l'AG ; Rend compte à l'AG
CEO (Directeur Général)	Nommé par le Conseil d'Administration	Gestion exécutive et opérationnelle de SASCO ; Mise en œuvre des décisions du Conseil ; Gestion du personnel	Nommé par et rend compte au Conseil d'Administration ²¹
Comités Clés (ex: Audit & Risques, Nominations, RH - Indépendants)	Membres nommés par le Conseil, avec expertise spécifique	Audit financier, gestion des risques, processus de nomination, politique RH, rémunération ²¹	Nommés par et rendent compte au Conseil d'Administration
Commissions (ex: Athlètes, Entraîneurs)	Représentants des groupes concernés (athlètes, entraîneurs)	Fournir des avis spécialisés au Conseil ; Représenter les intérêts de leur groupe ²	Nommées par et rendent compte au Conseil d'Administration

Organe Judiciaire	Indépendant	Traitement des différends et des questions disciplinaires ²¹	Indépendant de la structure de gestion directe de SASCOC

Bien que SASCOC dispose d'une structure de gouvernance formelle, alignée sur les modèles typiques des CNO et confédérations sportives, l'organisation a été confrontée à des défis significatifs concernant l'efficacité de sa gouvernance, des conflits internes et la confiance de ses parties prenantes.³² Des mentions de "luttres intestines", "manque d'unité" ³², d'allégations de mauvaise gestion financière ⁴⁶, de litiges au sein du conseil d'administration ⁴⁶, de suspensions de fédérations ⁵⁰ et même d'une commission d'enquête officielle sur ses affaires ⁵¹ témoignent de ces difficultés passées. Des rapports plus récents indiquent cependant des efforts de stabilisation, de renforcement des contrôles internes et de la conformité, visant à restaurer la confiance et à obtenir des audits financiers sans réserve.⁴⁹ Cette historique suggère que la structure formelle, bien que nécessaire, ne suffit pas à garantir une bonne gouvernance ; la mise en œuvre effective, la qualité du leadership, la culture organisationnelle et la surveillance externe (par le DSAC ou le CIO, par exemple) sont des éléments critiques.

3.3. Engagement et Relations avec les Parties Prenantes

SASCOC interagit avec un large éventail de parties prenantes nationales et internationales.

- **Gouvernement (DSAC) :** La relation est fondamentale. SASCOC est reconnu par le DSAC et opère dans le cadre d'un protocole d'accord pour remplir son rôle de Confédération Sportive.²¹ Il reçoit des financements gouvernementaux ²¹ et une coopération étroite est prévue par sa constitution.⁹ Cette relation implique également une surveillance de la part du gouvernement (via Sport and Recreation South Africa ⁴⁰), qui peut intervenir en cas de problèmes de gouvernance majeurs.³²
- **Fédérations Nationales (FN) :** Les FN sont membres et affiliées à SASCOC.²¹ SASCOC les supervise en matière de haute performance et de participation de Team South Africa.²⁶ Il leur fournit un soutien (par exemple, via le financement OPEX ²¹) mais exige également leur conformité aux règles nationales et internationales, y compris les objectifs de transformation et les normes de gouvernance, pouvant aller jusqu'à la suspension.³⁵
- **Organismes Internationaux (CIO, IPC, CGF, ANOCA, etc.) :** SASCOC est

l'affilié reconnu pour l'Afrique du Sud auprès de ces instances.¹⁹ Il doit se conformer à leurs chartes et règlements.⁹ Ces organismes représentent une source de financement majeure (part des droits de diffusion du CIO, subventions de la Solidarité Olympique, fonds de l'IPC).²¹ SASCOC participe activement aux structures continentales (ANOCA) et régionales.¹⁹ Maintenir de bonnes relations est vital, mais peut être compromis par des problèmes de gouvernance interne.⁴⁶

- **Sponsors et Partenaires** : SASCOC dépend fortement des partenariats avec le secteur privé (ex : Bidvest, Mr Price Sport, Planet Fitness, Toyota, Citibank).²⁰ Ces partenariats apportent des fonds essentiels et des avantages en nature (comme les équipements vestimentaires ²¹). La confiance des sponsors est directement liée à la réputation et à la bonne gouvernance de SASCOC.⁴⁹
- **Athlètes** : SASCOC sert les athlètes via la préparation de Team South Africa, le soutien financier et technique du programme OPEX, la représentation via la Commission des Athlètes, et l'attribution des Protea Colours.² Cependant, le niveau de soutien financier a parfois été jugé insuffisant ou irrégulier par les athlètes.⁴⁶ Des politiques de protection des athlètes (safeguarding) sont en cours d'élaboration.⁶⁰
- **Confédérations Sportives Provinciales (CSP)** : Les CSP sont membres de l'Assemblée Générale de SASCOC ²¹, assurant un lien formel avec les structures sportives provinciales.

SASCOC évolue au sein d'un réseau complexe de relations interdépendantes. Sa viabilité opérationnelle et sa réputation dépendent de sa capacité à maintenir des relations positives et conformes avec les acteurs nationaux (Gouvernement, FN, Sponsors) et les puissantes instances internationales (CIO/IPC), ces dernières étant également des bailleurs de fonds majeurs.²¹ La reconnaissance gouvernementale et le financement public sont légalement importants.²¹ Les FN sont indispensables pour l'alimentation en athlètes et la mise en œuvre du mandat.⁶ L'affiliation au CIO/IPC est existentielle et constitue une source de revenus primordiale.¹⁹ Les sponsors fournissent des fonds complémentaires vitaux mais exigent une gouvernance irréprochable.⁴⁹ Une défaillance dans l'une de ces relations clés peut avoir des conséquences négatives en cascade sur les autres et sur la capacité globale de SASCOC à fonctionner.

Tableau 3.3 : Principales Parties Prenantes de SASCOC et Modalités d'Interaction

Groupe de Parties Prenantes	Nature de la Relation	Interactions/Dépendances Clés
Gouvernement (DSAC)	Reconnaissance légale, Financement, Surveillance, Partenariat politique	Financement public ²¹ , Alignement politique (transformation), Conformité légale, Protocole d'accord ²¹ , Surveillance de la gouvernance ³²
Fédérations Nationales (FN)	Membres/Affiliés, Supervision technique	Adhésion ²¹ , Canal de mise en œuvre (haute performance), Source d'athlètes, Conformité aux règles/transformation ³⁵ , Soutien financier (OPEX) ²¹
Organismes Internationaux (CIO, IPC, CGF, ANOCA)	Affiliation, Financement, Conformité	Reconnaissance internationale ¹⁹ , Financement majeur (droits TV, Solidarité Olympique) ²¹ , Conformité aux Chartes et règles ⁹ , Participation aux Jeux
Sponsors/Partenaires (ex: Bidvest, Mr Price Sport)	Partenariat commercial, Financement	Financement (cash et nature) ²¹ , Image de marque, Confiance en la gouvernance ⁴⁹
Athlètes	Bénéficiaires, Représentation	Préparation Team SA, Soutien OPEX ²¹ , Attribution Protea Colours ²⁶ , Représentation (Commission des Athlètes) ¹⁹ , Protection (Safeguarding) ⁶⁰
Confédérations Sportives Provinciales (CSP)	Membres/Affiliés	Participation à l'AG ²¹ , Lien avec les structures

		provinciales

3.4. Modèle Économique et Ressources Financières

Le modèle économique de SASCOG repose sur une combinaison de sources de financement externes et internes, avec une forte dépendance vis-à-vis des subventions et des partenariats.

- **Sources de Financement :**
 - **Gouvernement (DSAC) :** Subventions et appropriations directes du budget national.²¹
 - **National Lotteries Commission (NLC) :** Historiquement un bailleur de fonds majeur, bien que la relation ait été marquée par des tensions et des interruptions.⁵¹ Des subventions importantes continuent d'être accordées, notamment pour les grands événements comme les Jeux Olympiques de Paris 2024, mais souvent assorties de conditions strictes en raison de préoccupations passées concernant l'utilisation des fonds.²¹ Une présentation cite le NLC comme la plus grande source de revenus.²¹
 - **Comité International Olympique (CIO) :** Part des revenus des sponsors TOP mondiaux, subventions administratives de la Solidarité Olympique, financement de programmes spécifiques (ex : bourses pour athlètes).²¹ Ces fonds représentent une part substantielle des revenus.
 - **Comité International Paralympique (IPC) :** Flux de financement spécifiques, parfois liés à des sponsors paralympiques comme Citibank ou Toyota.²¹
 - **Sponsors Corporatifs :** Partenariats stratégiques majeurs (ex : Bidvest pour le programme OPEX, Mr Price Sport pour l'équipement) fournissant des liquidités et des avantages en nature significatifs.²⁰
 - **Autres :** Revenus d'investissements (via sa branche d'investissement Gride ²¹), intérêts bancaires, etc..²¹
- **Situation Financière :** SASCOG a connu des périodes de difficultés financières, avec des déficits accumulés et des problèmes de liquidité rapportés dans le passé.⁴⁶ Des efforts récents semblent viser la stabilisation financière, avec l'objectif d'obtenir des audits sans réserve.⁴⁹ La dépendance vis-à-vis des financements externes (CIO, NLC, Gouvernement) reste très élevée.²¹ Des préoccupations existent quant à l'absence ou l'insuffisance d'un fonds de réserve.⁵⁹
- **Axes de Dépenses :** Les dépenses principales concernent la préparation et la

participation de Team South Africa aux jeux (voyages, camps, logistique), le soutien direct aux athlètes via le programme OPEX (allocations de subsistance, frais d'entraînement, soutien médical, équipement) ²¹, les coûts opérationnels (personnel, administration, voyages ⁴⁶), le soutien (conditionnel) aux FN, et les primes financières pour les médaillés olympiques/paralympiques.⁵⁸

- **Programme Operation Excellence (OPEX)** : Programme phare de développement et de soutien des talents, financé de manière significative par des sponsors comme Bidvest.²¹ Il est structuré en plusieurs niveaux (Tiers 1, 2, 3) pour soutenir les athlètes visant les jeux imminents (ex: Paris 2024) et futurs (ex: LA 2028, Brisbane 2032), en mettant l'accent sur le genre, la race et le handicap.²¹

La santé financière de SASCOC apparaît comme étant précaire et fortement tributaire des flux de financement externes, en particulier ceux du NLC et du CIO/IPC. Cette dépendance rend l'organisation vulnérable aux changements de confiance des bailleurs, aux modifications des politiques de financement ou aux conséquences de défaillances de gouvernance.²¹ La relation historiquement tendue avec le NLC, marquée par des interruptions de financement et l'imposition de conditions strictes ⁵¹, illustre cette vulnérabilité. De même, les financements du CIO/IPC, bien que substantiels ⁵³, sont liés aux cycles olympiques et aux décisions internationales. Les parrainages dépendent de la confiance des entreprises et des conditions du marché.⁴⁹ L'absence d'un fonds de réserve conséquent ⁵⁹ expose davantage l'organisation aux chocs financiers. Par conséquent, la durabilité financière constitue une préoccupation stratégique persistante, intrinsèquement liée à la qualité de la gouvernance et à la solidité des relations avec les parties prenantes.

Tableau 3.4 : Principales Sources de Financement de SASCOC (Répartition Illustrative)

Source de Financement	Contribution Typique (Estimée)	Conditions/Notes Clés	Snippets Pertinents
National Lotteries Commission (NLC)	Majeure (citée comme la plus importante dans une source ²¹ , ex: ~R28M	Historiquement volatile ; soumise à conditions strictes (audit, utilisation spécifique) ;	²¹

	pour Paris 2024 Olympics ⁵¹⁾	dépendance critiquée ⁵¹⁾	
Gouvernement (DSAC)	Significative (ex: 13% dans une présentation ²¹⁾)	Appropriations budgétaires annuelles ; liée aux priorités gouvernementales	21
CIO / Solidarité Olympique (SO)	Très significative (ex: Part des sponsors TOP: 20% ; Subvention admin SO: 1% ²¹⁾ ; Fonds globaux SO importants ⁵²⁾)	Revenus des droits TV/Marketing des JO ; subventions pour programmes spécifiques (athlètes, administration) ; dépend du succès commercial des JO	21
IPC / Sponsors Paralympiques	Significative (ex: Citibank: 2% ; Toyota: 3% ²¹⁾)	Financements spécifiques au mouvement paralympique ; peut être lié à des sponsors dédiés	21
Sponsors Corporatifs (ex: Bidvest, Mr Price Sport)	Très significative (ex: Bidvest: 15% ; Mr Price: 2% + valeur en nature ²¹⁾)	Contrats pluriannuels ; naming (OPEX) ; fourniture d'équipement ; dépend de la confiance et de la valeur perçue	20
Autres (ex: Gride Investments, Intérêts)	Mineure (ex: Gride: 1% ; Intérêts: 2% ²¹⁾)	Revenus d'investissements (potentiellement volatils ⁴⁶⁾)	21

4. Le Paysage des Clubs Sportifs en Afrique du Sud

Les clubs sportifs constituent la base du système sportif sud-africain, jouant un rôle essentiel tant pour la participation de masse que pour le développement des talents.

4.1 Rôle, Missions et Objectifs

Le Plan National pour le Sport et les Loisirs (NSRP) identifie les clubs sportifs comme étant le **fondement de la fourniture de services sportifs** dans tout système sportif et une **base structurée et constituée pour la participation**.² Ils sont considérés comme un **véhicule pour le développement à long terme des participants** et pour les programmes de mentorat orientés vers la haute performance.² L'existence d'un réseau solide de structures de clubs est jugée indispensable pour la fourniture, le développement et l'excellence sportive.²

Les **missions** typiques des clubs s'articulent autour de plusieurs axes :

- Promouvoir la participation dans une ou plusieurs disciplines sportives spécifiques.⁶²
- Identifier et développer les talents sportifs, servant de premier échelon dans la pyramide de développement.¹
- Fournir des opportunités de loisirs et de compétition au niveau local ou régional.⁶
- Contribuer à la construction communautaire et à la cohésion sociale.²

Leurs **objectifs** incluent généralement :

- Augmenter les niveaux de participation, avec un accent particulier sur les groupes historiquement désavantagés, les jeunes, les femmes et les personnes handicapées.²
- Développer les athlètes pour qu'ils puissent progresser vers des niveaux supérieurs (provincial, national).²
- Offrir un environnement sûr et structuré pour la pratique sportive.⁶³
- Organiser des ligues et compétitions locales.⁶⁴
- Renforcer l'esprit communautaire.⁶³

Les clubs sont ainsi positionnés comme le moteur essentiel à la base de l'ensemble du système sportif. Ils sont indispensables à la fois pour atteindre les objectifs sociaux de participation de masse (contribuant à une "nation active") et pour alimenter la base de la pyramide de haute performance (contribuant à une "nation gagnante"), conformément à la vision de la politique nationale.² Leur bon fonctionnement est donc directement lié à la réalisation des objectifs sportifs nationaux plus larges.

4.2. Gouvernance et Structures Juridiques

La gouvernance des clubs sportifs en Afrique du Sud varie en fonction de leur taille et de leur nature, mais suit généralement des modèles associatifs.

- **Structures Courantes** : Beaucoup de clubs fonctionnent sur la base du volontariat, dirigés par des comités élus comprenant généralement un président, un secrétaire et un trésorier.³² Ils sont souvent régis par une constitution ou des règlements internes définissant leurs règles de fonctionnement et les conditions d'adhésion.⁶⁵ Les clubs plus grands, notamment ceux liés à des universités ⁶⁶ ou opérant de manière plus commerciale ⁶², peuvent avoir des structures de gouvernance plus professionnalisées.
- **Formes Juridiques** : La majorité des clubs sportifs opèrent en tant qu'entités à but non lucratif. En Afrique du Sud, cela implique généralement l'une des trois formes juridiques suivantes : l'Association Volontaire (Voluntary Association), le Trust à but non lucratif (Non-profit Trust), ou la Société à but non lucratif (Non-profit Company - NPC), anciennement connue sous le nom de Section 21 Company.⁶⁷ L'enregistrement auprès de la Direction des Organisations à But Non Lucratif (NPO Directorate) du Département du Développement Social (DSD), conformément à la Loi sur les NPO (NPO Act No. 71 of 1997), est possible et encouragé pour promouvoir des normes adéquates de gouvernance, de transparence et de responsabilité.⁶⁷ Il existe également des "Clubs Corporatifs" qui peuvent être des entreprises à but lucratif.⁶⁵
- **Affiliation** : Pour participer aux compétitions officielles et bénéficier de soutien, les clubs doivent s'affilier à leurs Fédérations Nationales (FN) respectives et aux organes provinciaux pertinents.² Cette affiliation implique l'adhésion aux règlements de la FN et de SASCOC.⁶⁵
- **Défis de Gouvernance** : Tout comme les FN, les clubs, en particulier les plus petits et ceux gérés par des bénévoles, peuvent être confrontés à des défis de gouvernance. Ceux-ci incluent le manque d'expertise administrative ou financière, des ressources limitées, des difficultés à assurer la conformité avec les exigences légales et réglementaires (NPO Act, principes King, règles des FN), la gestion des conflits d'intérêts potentiels (surtout si les membres du comité sont également des représentants provinciaux ou des employés ⁶⁸), et le maintien de la transparence et de la responsabilité.³²

La nature majoritairement à but non lucratif et souvent bénévole des clubs crée un paradoxe en matière de gouvernance. Ces structures sont vitales pour le système sportif, mais manquent fréquemment des ressources (temps, argent, expertise)

nécessaires pour mettre en place et maintenir une gouvernance robuste.³² Les attentes en matière de bonne gouvernance (transparence, responsabilité ³²) sont élevées, notamment pour accéder aux financements publics ou privés. Cependant, les exigences de conformité (Loi NPO, obligations fiscales auprès de SARS, règles des FN ⁶⁵) peuvent être lourdes pour de petites organisations bénévoles.⁶³ Cet écart entre les attentes et les capacités peut entraîner des faiblesses de gouvernance, affectant l'éligibilité au financement, la confiance des membres et la viabilité à long terme du club.

4.3. Statistiques sur les Clubs et les Membres

Les données sur le nombre total de clubs et de membres sportifs en Afrique du Sud sont fragmentées et souvent spécifiques à chaque sport. Il n'existe pas de chiffre national unique et fiable couvrant l'ensemble du paysage sportif.

- **Chiffres Globaux :** Aucune donnée centralisée n'est disponible dans les documents consultés.
- **Exemples par Sport :**
 - **Rugby :** 1 526 clubs et 651 146 joueurs enregistrés (total incluant jeunes et adultes, hommes et femmes, bien que les données puissent dater) selon une source.²⁹ La SARU compte 14 unions provinciales membres.⁷¹
 - **Football (Soccer) :** Une source mentionne 900 clubs ⁷², mais ce chiffre semble sous-estimé. SAFA Cape Town revendique à elle seule plus de 120 000 membres et 850 clubs.⁷³ Au niveau national, SAFA est structurée en 52 régions ³¹ et compte plus de 500 000 joueurs enregistrés via la plateforme MYSABA, intégrée à la FIFA.⁷⁴ La ligue professionnelle (PSL) envisage de passer de 16 à 18 équipes.⁷⁵ Les Associations Locales de Football (LFA), comme celle de Phelindaba, regroupent environ 23 clubs membres.⁷⁶
 - **Cricket :** Cricket South Africa (CSA) compte 14 (puis 15 dans un rapport plus récent) membres affiliés provinciaux.³⁰ Le programme KFC Mini Cricket touche 126 000 enfants annuellement dans 7 811 écoles.³⁷ Environ 70 "Hubs" (centres de développement) atteignent près de 6 400 jeunes joueurs.³⁷ L'emploi direct (CSA + affiliés) concerne environ 2 068 personnes.³⁷
 - **Cyclisme :** Plus de 25 600 membres enregistrés en Afrique du Sud.⁷⁸
 - **Installations de Fitness (indicateur indirect) :** Une enquête de 2005 a identifié 750 installations, collecté des données auprès de 442 d'entre elles (59%), qui rapportaient un total d'environ 813 000 membres (soit environ 1,73% de la population sud-africaine de l'époque).⁷⁹
- **Types d'Adhésion et Formes de Participation :** Les clubs proposent diverses

formes d'adhésion :

- Basées sur l'âge : Junior (moins de 19 ans), Étudiant (moins de 22 ans), Adulte, Master (60-69 ans), Grand Master (70+).⁶⁶
- Adhésions familiales ou pour couples.⁶⁹
- Distinction entre membres compétitifs et membres loisirs/sociaux/trail.⁶⁶
- Différents niveaux d'accès (par exemple, accès limité aux heures creuses ou accès complet dans les salles de sport commerciales).⁸⁰
- Structures de club standard (bénévole/amateur/non-lucratif) versus clubs corporatifs (à but lucratif).⁶⁵
- La participation aux compétitions officielles nécessite généralement une adhésion au club et l'obtention d'une licence auprès de l'instance dirigeante (par exemple, licence ASA pour l'athlétisme).⁶⁹
- Les frais d'adhésion varient considérablement en fonction du club, du sport, de la catégorie de membre et de la localisation géographique.⁶⁶

Bien que certains sports majeurs affichent des chiffres de participation importants, l'absence de données centralisées et complètes sur l'ensemble des clubs et des membres à l'échelle nationale constitue une lacune notable. Cette fragmentation rend difficile l'évaluation précise de la portée et de la pénétration globales du sport organisé dans le pays. Ce manque de données fiables entrave probablement une planification efficace et une allocation équitable des ressources par les instances dirigeantes (DSAC, SASCOC, FN), un défi déjà identifié dans le NSRP qui préconisait la création d'un Centre d'Information Sportive.² Sans une base de données solide couvrant tous les sports et régions, il est difficile de cibler les interventions, de mesurer les progrès (notamment en matière de transformation ou de participation de masse) ou d'allouer les ressources de manière optimale.

Tableau 4.3 : Estimations des Chiffres de Clubs et de Membres pour Certains Sports Majeurs en Afrique du Sud

Sport	Organe Directeur	Clubs Estimés	Membres/Participants Enregistrés Estimés	Snippet(s) Source
Rugby	SARU	1 526	651 146 (total,	29

			tous âges/genres - données potentiellement anciennes)	
Football (Soccer)	SAFA	900 (national, probable sous-estimation ⁷²) ; 850 (région Cape Town ⁷³) ; ~23 par LFA (ex: Phelindaba ⁷⁶)	> 500 000 (enregistrés FIFA via MYSABA ⁷⁴) ; > 120 000 (région Cape Town ⁷³) ; 456 000 femmes enregistrées (objectif x2 d'ici 2030 ⁷⁵)	⁷²
Cricket	CSA	N/A (structure basée sur 15 affiliés provinciaux ⁴⁸)	126 000 enfants (Mini Cricket ³⁷) ; ~6 400 joueurs (Hubs ³⁷)	³⁷
Cyclisme	CyclingSA	N/A	> 25 600 (membres enregistrés)	⁷⁸
Athlétisme	ASA	N/A (adhésion via clubs affiliés)	N/A (Licence ASA requise pour courir en compétition via un club ⁶⁹)	⁶⁹

Note : Les chiffres sont des estimations basées sur les sources disponibles et peuvent ne pas être exhaustifs ou à jour. N/A signifie non disponible dans les sources consultées.

4.4. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec une multitude d'acteurs pour leur

fonctionnement et leur développement.

- **Gouvernement Local/Municipalités** : Relation essentielle pour l'accès aux installations sportives, qui sont souvent propriété municipale et dont l'entretien dépend de la municipalité.⁶ Les municipalités peuvent être une source de financement via des subventions directes ou indirectes (par exemple, via le MIG pour la construction ou la rénovation d'installations³⁶). La qualité de cette relation varie grandement selon la capacité et les priorités de chaque municipalité.⁴¹
- **Gouvernement Provincial/Conseils Sportifs Provinciaux** : Les départements provinciaux peuvent allouer des fonds (souvent via les fédérations provinciales, comme le DCAS au Cap-Occidental³⁶) pour soutenir les activités sportives, y compris celles des clubs. Les Conseils Sportifs Provinciaux aident à coordonner les activités au niveau régional.² Les clubs participent souvent à des ligues et compétitions provinciales.⁶⁵
- **Gouvernement National (DSAC)** : Le DSAC influence les clubs principalement par le biais de politiques nationales (comme le NSRP qui souligne l'importance des clubs²) et de financements indirects. La Subvention pour la Participation de Masse et le Développement Sportif (Mass Participation and Sport Development Grant), bien que versée aux provinces, vise à soutenir le développement des clubs, la fourniture d'équipements et de tenues, et les programmes communautaires.¹⁶ Des règlements spécifiques encadrent le financement des organismes sportifs par le DSAC.⁸¹
- **Fédérations Nationales (FN)** : L'affiliation à la FN pertinente est généralement une condition préalable à la participation aux activités officielles.² Les FN définissent les règles du jeu, organisent les compétitions nationales, fournissent un soutien technique et peuvent servir de canal pour certains financements.⁶
- **Communautés Locales** : Les clubs sont ancrés dans leurs communautés, en tirant leurs membres, bénévoles et soutien.² Ils jouent un rôle social important en retour, contribuant à la cohésion.² Le soutien de la communauté est encouragé.⁸²
- **Écoles** : Le lien entre les clubs et les écoles est considéré comme important. Les clubs sont encouragés à "adopter" des écoles voisines, à partager des installations et à organiser des cliniques de coaching.² Cependant, le système sportif scolaire lui-même fait face à des défis.¹
- **Sponsors/Entreprises** : Une source potentielle de financement. Les politiques nationales encouragent les initiatives marketing visant le parrainage de clubs et l'adoption de clubs par des entreprises.²

Les clubs évoluent donc dans un environnement multipartite complexe. Leur survie et leur développement dépendent fortement de leur capacité à établir et maintenir des relations positives avec les différents paliers de gouvernement (en particulier le niveau local pour les installations) et avec leurs fédérations nationales respectives, qui leur confèrent légitimité, accès aux ressources et opportunités de participation.² L'affiliation aux FN est souvent obligatoire pour la compétition.² L'accès aux terrains et installations, fondamental pour la pratique sportive, est fréquemment sous le contrôle des municipalités.⁶ Les principaux flux de financement public (MIG, subventions DSAC) transitent par les structures gouvernementales.¹⁶ Par conséquent, la capacité d'un club à naviguer efficacement dans ce réseau relationnel est critique et va bien au-delà des seules activités sportives sur le terrain.

4.5. Modèles Économiques et Financements

Le financement des clubs sportifs en Afrique du Sud provient d'une variété de sources, avec des modèles économiques principalement axés sur le non-lucratif.

- **Flux de Revenus :**

- **Cotisations des Membres :** Source de revenus primordiale pour de nombreux clubs.⁶² Les montants varient selon la catégorie de membre.
- **Subventions Gouvernementales :**
 - *National (DSAC) :* La "Mass Participation and Sport Development Grant" (via les provinces) soutient le développement des clubs, l'achat d'équipement/tenues, et les programmes communautaires.¹⁶ Des règlements spécifiques encadrent ces financements.⁸¹
 - *Provincial :* Subventions des départements provinciaux (ex: DCAS au Cap-Occidental), souvent distribuées via les fédérations.⁸²
 - *Local (Municipalités) :* Financement potentiel pour les clubs/individus et soutien aux installations.⁶ Le MIG finance la construction/rénovation d'infrastructures.⁴¹
- **National Lotteries Commission (NLC) :** Les NPO, y compris les clubs sportifs, peuvent solliciter des financements directs, avec une préférence pour les organisations situées dans des zones sous-développées ou servant des groupes spécifiques (femmes, jeunes, handicapés).⁶⁴
- **Parrainages (Sponsorships) :** Encouragés par la politique ², mais leur obtention dépend fortement de la taille du club, de sa localisation, de son sport et de sa visibilité.
- **Événements de Collecte de Fonds :** Pratique courante pour les clubs communautaires afin de générer des revenus supplémentaires.⁶²

- **Autres** : Dons privés, revenus de location d'installations (si le club en est propriétaire), subventions de fondations internationales (ex: Lawrence Foundation, Global Fund for Children, FAWCO peuvent être des pistes ⁸³).
- **Dépenses** : Coûts opérationnels (entretien/location des installations, services publics), achat d'équipement et de tenues, frais d'entraîneurs (si applicable), déplacements pour les compétitions, frais d'affiliation aux fédérations, frais administratifs.³⁶
- **Modèles Financiers** : Le modèle dominant est celui de l'organisation à but non lucratif, où tout excédent est réinvesti dans les activités du club.⁶⁵ Certains grands clubs peuvent adopter une approche plus commerciale.⁶² La durabilité financière représente souvent un défi majeur, en particulier pour les petits clubs qui dépendent largement du bénévolat et de flux de revenus limités et parfois imprévisibles.⁶³

Les clubs sportifs communautaires s'appuient généralement sur une combinaison financière fragile, mêlant cotisations des membres et financements par subventions (souvent liées à des projets spécifiques ou soumises à conditions). Cette structure rend la planification financière à long terme difficile et peut freiner les initiatives de développement.⁶ L'accès aux sources de financement diversifiées, comme les parrainages importants ou les subventions substantielles, semble inégalement réparti. Les cotisations seules couvrent rarement tous les coûts, notamment pour le développement ou l'entretien des installations.⁶² Les subventions publiques (DSAC, NLC, MIG) sont souvent compétitives, exigent des dossiers de candidature solides et une bonne gouvernance, et peuvent être liées à des projets spécifiques ou aux priorités gouvernementales du moment.⁴¹ Les clubs plus petits, moins visibles ou situés dans des zones défavorisées peuvent éprouver plus de difficultés à attirer des sponsors que les grands clubs urbains.² Cela crée une dépendance vis-à-vis de cycles de subventions souvent imprévisibles et de revenus internes limités, impactant la stabilité et le potentiel de croissance des clubs.

Tableau 4.5 : Composition Typique du Financement des Clubs Sportifs Sud-Africains (Illustratif)

Source de Financement	Contribution Typique (Plage Estimée)	Accessibilité/Condit ions	Snippets Pertinents

Cotisations des Membres	Moyenne à Élevée (%)	Source de base, dépend du nombre de membres et des tarifs fixés	62
Subventions Gouvernementales (DSAC/Prov/Local/MIG)	Faible à Moyenne (%)	Variable ; souvent via provinces/fédérations ; compétitif ; lié à des projets/priorités (développement, équipement, installations) ; MIG spécifique aux infrastructures	6
Subventions NLC	Faible à Moyenne (%)	Compétitif ; nécessite statut NPO ; préférence pour zones/groupes défavorisés ; conditions d'utilisation	64
Parrainages (Sponsorships)	Faible à Élevée (%)	Très variable ; dépend de la visibilité, taille, sport du club ; encouragé mais non garanti	2
Collectes de Fonds/Événements	Faible à Moyenne (%)	Dépend de la capacité d'organisation et du soutien communautaire	62
Autres (Dons, Subventions Internationales, etc.)	Faible (%)	Variable ; nécessite recherche active (subventions internationales)	83

5. Conclusion et Recommandations Stratégiques

5.1 Synthèse des Caractéristiques, Forces et Défis

L'organisation du sport en Afrique du Sud présente une structure hiérarchisée claire, allant du niveau politique (DSAC) à la coordination de la haute performance (SASCOC), à la gestion par discipline (FN) et à la base communautaire (Clubs). Le système bénéficie d'un mandat clair pour SASCOC en matière de haute performance, d'une reconnaissance politique du rôle fondamental des clubs, d'un engagement affiché en faveur de la transformation post-apartheid, et peut se prévaloir de succès sportifs sur la scène internationale.

Cependant, des défis importants persistent. Des problèmes de gouvernance ont historiquement affecté SASCOC et continuent de toucher potentiellement les FN et les clubs, sapant la confiance et l'efficacité. L'instabilité financière et la forte dépendance vis-à-vis de financements externes (subventions publiques, CIO/IPC, NLC) rendent SASCOC et de nombreux clubs vulnérables. Des lacunes dans la coordination entre les différents niveaux de gouvernement (national, provincial, municipal), notamment concernant la planification et le financement des infrastructures (via le MIG), entravent le développement. Le manque de données centralisées et fiables sur la participation, les clubs et les installations limite la capacité de planification et de suivi. Enfin, assurer une transformation équitable et tangible sur le terrain, au-delà des objectifs politiques, demeure un enjeu majeur.

5.2. Recommandations de l'Analyste

Sur la base de l'analyse des informations disponibles, les recommandations suivantes sont formulées pour renforcer l'organisation et l'efficacité du sport en Afrique du Sud :

- **Amélioration de la Gouvernance** : Poursuivre et intensifier les efforts pour implémenter des cadres de gouvernance robustes (inspirés par exemple des principes King IV) à tous les niveaux : SASCOC, FN et clubs. Cela pourrait passer par des formations obligatoires, la mise à disposition de modèles de statuts standardisés pour les petites entités ²², et le renforcement des mécanismes de surveillance indépendante. La gestion proactive des conflits d'intérêts est également cruciale.⁶⁸
- **Durabilité Financière** : Encourager SASCOC et les clubs à diversifier leurs sources de revenus au-delà des subventions et des cotisations, en explorant des

modèles innovants et en renforçant leurs capacités de gestion financière. La constitution de fonds de réserve devrait être une priorité stratégique.⁵⁹ Lorsque possible, plaider pour des cycles de financement pluriannuels plus prévisibles de la part du gouvernement et du NLC.

- **Mécanismes de Soutien aux Clubs** : Renforcer le soutien pratique offert aux clubs par les FN et les structures provinciales/locales. Ce soutien devrait cibler l'aide à la gouvernance, l'assistance pour les demandes de subventions, la facilitation de l'accès aux installations et le partage de bonnes pratiques administratives et de développement.²
- **Gestion des Données** : Souligner la nécessité critique de développer et maintenir un système d'information sportive centralisé et fiable (tel qu'envisagé par le Centre d'Information Sportive du NSRP²). Ce système devrait collecter des données sur la participation (démographie incluse), le nombre et la localisation des clubs, l'état des installations, afin de permettre une politique basée sur des preuves et une allocation équitable des ressources.
- **Collaboration entre Parties Prenantes** : Renforcer les mécanismes de coordination entre le DSAC, SASCOC, les FN, les Départements Provinciaux et les Municipalités. Une attention particulière doit être portée à l'alignement de la planification et du financement des installations sportives (notamment l'utilisation du MIG) et à la cohérence des programmes de développement.¹⁸
- **Suivi de la Transformation** : Affiner les méthodes de suivi et d'évaluation des initiatives de transformation pour s'assurer que les politiques se traduisent par des résultats concrets au niveau des clubs et de la participation, en allant au-delà des simples objectifs de représentation pour mesurer l'impact réel sur l'équité et l'inclusion.¹

Sources des citations

1. Factors promoting and hindering sporting success among South African former Olympians from historically disadvantaged areas - PubMed Central, consulté le avril 18, 2025, <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10798609/>
2. NATIONAL SPORT and RECREATION PLAN - Western Cape Government, consulté le avril 18, 2025, https://d7.westerncape.gov.za/assets/departments/cultural-affairs-sport/nsrp_final_august_2012.pdf
3. Organogram depicting the organisation of the critical stakeholders in South African sport. Note - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Organogram-depicting-the-organisation-of-the-critical-stakeholders-in-South-African_fig1_329975256

4. Sport and Recreation - South African Embassy to the Kingdom of the Netherlands, consulté le avril 18, 2025, <https://zuidafrika.nl/tourism/sport-and-recreation/>
5. About DSAC - Department Sport, Arts and Culture, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dsac.gov.za/qt-about-dsac>
6. Sport and Recreation White Paper | South African Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.za/documents/white-papers/sport-and-recreation-white-paper-01-jan-1998>
7. Department of Sports, Arts and Culture - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Department_of_Sports,_Arts_and_Culture
8. Department of Arts and Culture (South Africa) - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Department_of_Arts_and_Culture_\(South_Africa\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Department_of_Arts_and_Culture_(South_Africa))
9. sasaff - constitution of the south african sports confederation and olympic committee, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sasaff.co.za/assets/documents/sascoc/constitution-of-the-south-african-sports-confederation-and-olympic-committee.pdf>
10. Department of Sport, Arts and Culture (DSAC) - National Government of South Africa, consulté le avril 18, 2025, <https://nationalgovernment.co.za/units/view/430/departement-of-sport-arts-and-culture-dsac>
11. (PDF) South Africa Sports Development Policy - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/300277171_South_Africa_Sports_Development_Policy
12. Sport, Arts and Culture [Department of] - South African Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.za/about-government/contact-directory/departments/sport-arts-and-culture-department>
13. Sport, Arts and Culture [Ministry of] - South African Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.za/about-government/contact-directory/ministers/sport-arts-and-culture-ministry>
14. Department of Sport, Arts and Culture (DSAC) - Management, consulté le avril 18, 2025, <https://nationalgovernment.co.za/units/management/430/departement-of-sport-arts-and-culture-dsac>
15. Welcome to Department Sport, Arts and Culture | Department Sport, Arts and Culture, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dsac.gov.za/>
16. Vote 37 Sport, Arts and Culture | National Treasury, consulté le avril 18, 2025, <https://www.treasury.gov.za/documents/National%20Budget/2025/ene/Vote%2037%20Sport,%20Arts%20and%20Culture.pdf>
17. Sport, Arts and Culture, dated 14 June 2023 - Parliamentary Monitoring Group, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/files/230614scedureport2.docx>
18. Structure and functions of the South African Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.gov.za/about-government/government-system/structure->

[and-functions-south-african-government](#)

19. South African Sports Confederation and Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Sports_Confederation_and_Olympic_Committee
20. TeamSA | Official Magazine of Sascoc, consulté le avril 18, 2025, <https://www.teamsa.co.za/>
21. SOUTH AFRICAN SPORTS CONFEDERATION, OLYMPIC AND PARALYMPIC COMMITTEE PORTFOLIO COMMITTEE PRESENTATION, consulté le avril 18, 2025, https://pmg.org.za/files/250207_SASCOC_Presentation.pdf
22. National Qualifications Framework Act (67/2008) » South African Sport Confederation and Olympic Committee (SASCOC) - Government Gazette, consulté le avril 18, 2025, https://www.greengazette.co.za/notices/national-qualifications-framework-act-67-2008-south-african-sport-confederation-and-olympic-committee-sascoc_20160324-GGN-39857-00365.pdf
23. South Africa - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/south-africa>
24. South African Sports Confederation, Olympic and Paralympic Committee - ANOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/south-african-sports-confederation-olympic-and-paralympic-committee/15865>
25. South African Sports Confederation And Olympic Committee - ANOCA, consulté le avril 18, 2025, <https://africaolympic.com/en/noc/south-african-sports-confederation-and-olympic-committee/>
26. ABOUT US | SASCOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.teamsa.co.za/about-us/>
27. South African Sports Confederation and Olympic Committee (Johannesburg) - allAfrica.com, consulté le avril 18, 2025, <https://allafrica.com/view/publisher/editorial/editorial/id/00011122.html>
28. CONSTITUTION OF THE SOUTH AFRICAN SPORTS CONFEDERATION AND OLYMPIC COMMITTEE, consulté le avril 18, 2025, <https://sashowjumping.co.za/uploads/province/9-June-2018-SASCOC-Constitution-Final-and-Approved-Doc.pdf>
29. Rugby union in South Africa - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Rugby_union_in_South_Africa
30. Cricket South Africa - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Cricket_South_Africa
31. South African Football Association - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Football_Association
32. BEST PRACTICE GOVERNANCE PRINCIPLES IN THE SPORTS INDUSTRY: AN OVERVIEW Sálmar BURGER & Anneliese E. GOSLIN 1, consulté le avril 18, 2025, <https://www.ajol.info/index.php/sajrs/article/view/25915/21262>
33. Good governance for National Sport Federations in South Africa from a systems

perspective: A case study - University of Johannesburg, consulté le avril 18, 2025, <https://ujcontent.uj.ac.za/esploro/outputs/graduate/Good-governance-for-National-Sport-Federations/9913625907691>

34. (PDF) Compliance with best practice governance principles of South African sport federations - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/272458298_Compliance_with_best_practice_governance_principles_of_South_African_sport_federations
35. 17. Sport, Arts and Culture.pdf - Government Communication and Information System (GCIS), consulté le avril 18, 2025, <https://www.gcis.gov.za/sites/default/files/docs/gcis/17.%20Sport%2C%20Arts%20and%20Culture.pdf>
36. Vote 40 Sport and Recreation South Africa | National Treasury, consulté le avril 18, 2025, <https://www.treasury.gov.za/documents/national%20budget/2018/ene/Vote%2040%20Sport%20and%20Recreation%20South%20Africa.pdf>
37. Cricket SA 2023/24 Annual Report & Transformation Progress | PMG, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/committee-meeting/39957/>
38. Limpopo Department of Sport, Arts and Culture: Home - Limpopo Provincial Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sac.limpopo.gov.za/>
39. KZND SAC – Department of Sport, Arts and Culture, consulté le avril 18, 2025, <https://www.kzndsac.gov.za/>
40. South African Sports Confederation and Olympic Committee | Western Cape Government, consulté le avril 18, 2025, <https://d7.westerncape.gov.za/public-entity/south-african-sports-confederation-and-olympic-committee>
41. Municipal Infrastructure Grant allocation; with Ministry - Parliamentary Monitoring Group, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/committee-meeting/40161/>
42. Funding for Recreation and Sport and Infrastructure, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/files/docs/080311infrastruct.ppt>
43. The Portfolio Committee on Sport and Recreation, having considered the performance of the Department of Sport and Recreation, its entities and submission to National Treasury for the medium term period of the Department, reports as follows - Parliamentary Monitoring Group, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/files/141029pcsportbrrr.htm>
44. SASCO Constitution - South African Equestrian Federation, consulté le avril 18, 2025, <https://saef.org.za/download/sascoc-constitution/>
45. Our Constitution - SASCO, consulté le avril 18, 2025, <https://sasco.africa/about-sasco/our-constitution/>
46. The SA Sports Confederation and Olympic Committee (Sascoc) posted an accumulated deficit of R6.2m for the year ending March 31 2, consulté le avril 18, 2025, https://fbyc.co.za/wp-content/uploads/2020/11/The-SA-Sports-Confederation-and-Olympic-Committee.pdf?utm_source=mailpoet&utm_medium=email&utm_campaign=fby

[c-dolphyn-diary-03-november-2020_371](#)

47. SASCO C signs four-year partnership with sportswear retailer Mr Price Sport - InsideTheGames, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1105087/sascoc-mr-price-sport-agreement-olympics>
48. C SA Integrated Report 2023/2024 - Cricket South Africa, consulté le avril 18, 2025, <https://cricket.co.za/wp-content/uploads/2024/09/12439-C-SA-IR-FA.pdf>
49. Sascoc reports strong finances - YouTube, consulté le avril 18, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=NRNlgMA5G-c>
50. SASCO C 2023/24 Strategic Plan; with Deputy Minister | PMG - Parliamentary Monitoring Group, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/committee-meeting/36919/>
51. Paris Olympics: Lottery steps in at 11th hour to help fund Team SA | GroundUp, consulté le avril 18, 2025, <https://groundup.org.za/article/olympics-lottery-steps-in-at-11th-hour-to-help-fund-team-sa-in-paris/>
52. Olympic Solidarity Finances - Funding for NOC Programmes, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/olympic-solidarity-finances>
53. IOC - Funding - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/funding>
54. Partners and Sponsors | TeamSA - Sascoc, consulté le avril 18, 2025, <https://www.teamsa.co.za/partners-and-sponsors/>
55. Sponsors | TeamSA - Sascoc, consulté le avril 18, 2025, <https://www.teamsa.co.za/sponsors-2/>
56. #Paris2024: The Olympics - A unique sponsorship and innovative fan engagement opportunity - Bizcommunity, consulté le avril 18, 2025, <https://www.bizcommunity.com/article/the-olympics-a-unique-sponsorship-and-innovative-fan-engagement-opportunity-816523a>
57. What does it take to win gold? - Mscsports - Bizcommunity, consulté le avril 18, 2025, <https://www.bizcommunity.com/Article/196/48/238539.html>
58. SASCO C names Team SA and announces financial incentives for medallists, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1145394/sascoc-names-team-sa-and-financial-award>
59. ANNUAL REPORT 2023 - SA Rugby, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sarugby.co.za/media/jwldvabr/annual-report-2023.pdf>
60. DSAC APP 2023-2024.pdf - Department Sport, Arts and Culture, consulté le avril 18, 2025, <https://www.dsac.gov.za/sites/default/files/2024-07/DSAC%20APP%202023-2024.pdf>
61. Funding injection for Team South Africa - SportsPro, consulté le avril 18, 2025, https://www.sportspro.com/news/funding_injection_for_team_south_africa/
62. Sports club - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sports_club
63. A Sample Proposal on "Sports for Development: Engaging Rural Youth in South

- Africa” - fundsforNGOs - Grants and Resources for Sustainability, consulté le avril 18, 2025, <https://www.fundsforngos.org/all-proposals/a-sample-proposal-on-sports-for-development-engaging-rural-youth-in-south-africa/>
64. sport and recreation sector 2022/23 - National Lotteries Commission, consulté le avril 18, 2025, https://www.nlcsa.org.za/wp-content/uploads/2022/03/Advert-Sports-and-Recreation-Sector-2022_23.pdf
65. Club Affiliation Application - CTSASA, consulté le avril 18, 2025, <https://ctsasa.co.za/definition-and-regulation-of-clubs/>
66. Sport Codes | UWC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.uwc.ac.za/campus-life/sport/sport-codes>
67. A Guide to setting up, registering and governing an NGO - DG MT, consulté le avril 18, 2025, <https://dgmt.co.za/resources/a-guide-to-setting-up-registering-and-governing-an-ngo/>
68. GOVERNANCE PRACTICES OF NATIONAL NON- PROFIT BODIES AND NATIONAL NETWORKING ORGANISATIONS IN SOUTH AFRICA - The NPO Lawyer, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nonprofitlawyer.co.za/media/e0cfa82946a87f82ffff81577f000101.pdf>
69. Join Our Club | Century City Athletic Club, consulté le avril 18, 2025, <https://www.centurycityathletics.co.za/join-our-club/>
70. Governance and social responsibility perceptions of the SAFA affiliated football clubs executives - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/301920918_Governance_and_social_responsibility_perceptions_of_the_SAFSA_affiliated_football_clubs_executives
71. constitution of the south african rugby union, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sarugby.co.za/media/atgcx3zp/saru-constitution-approved-agm-2021-final.pdf>
72. Soccer in South Africa - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Soccer_in_South_Africa
73. Introduction To South African Football Association Cape Town - Assic Health, consulté le avril 18, 2025, <https://www.assic-health.com/about/assic-and-sport-associations/safa-cape-town/introduction/>
74. SAFA.net: Homepage | New, consulté le avril 18, 2025, <https://safa.net/>
75. SAFA 2021/22 Annual Report; Update on national team preparations; underage teams and development of football in schools | PMG, consulté le avril 18, 2025, <https://pmg.org.za/committee-meeting/36993/>
76. ABOUT US - Phelindaba Local Football Association, consulté le avril 18, 2025, <https://plfa.org.za/about-us/>
77. INTEGRATED REPORT 2021/22 | Cricket South Africa, consulté le avril 18, 2025, <https://cricket.co.za/wp-content/uploads/2022/11/Integrated-Report-2021-22.pdf>
78. 8 Most Popular Sports in Africa, consulté le avril 18, 2025, <https://africa.com/8-most-popular-sports-in-africa/>

79. An inventory of the South African fitness industry : original research article, consulté le avril 18, 2025, <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC66962>
80. Gym Membership Prices in South Africa | NDA - National Debt Advisors, consulté le avril 18, 2025, <https://nationaldebtadvisors.co.za/personal-finance/gym-membership-prices-in-south-africa/>
81. Regulations: Funding of sport and recreation: Draft - South African Government, consulté le avril 18, 2025, https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/201409/33376706.pdf
82. Sport Funding - Western Cape Government, consulté le avril 18, 2025, <https://www.westerncape.gov.za/cas/service/sport-funding>
83. Youth Sports Grants in Africa - Instrumentl, consulté le avril 18, 2025, <https://www.instrumentl.com/browse-grants/africa/youth-sports-grants>



Re.Events

Solution pour analyser les données des événements sportifs et optimiser l'efficacité, les coûts et l'empreinte carbone.

[En savoir plus](#) →



Rematch

Plateforme n°1 de highlights de sport en France. Un smartphone + l'app gratuite Rematch et le sport amateur rayonne.

[En savoir plus](#) →



Remed for Athlete

Baumes de soin pour optimiser les performances et la récupération sportive, avec des ingrédients d'origine naturelle.

[En savoir plus](#) →



Renford

Plateforme technologique qui connecte les Freelances et les établissements sportifs de manière rapide, fiable et sécurisée.

[En savoir plus](#) →



Run Motion

Application de coaching en course à pied qui permet à tous les coureurs de réussir leurs objectifs.

[En savoir plus](#) →



RunnrZ

Application mobile créant des parcours personnalisés de course, marche et vélo en 3 secondes.

[En savoir plus](#) →



Second Relais

Site de seconde main pour sportifs, avec solution tech pour l'économie circulaire.

[En savoir plus](#) →



SFEIRA

Utilise le Web3 et l'IA pour aider les clubs amateurs à recruter, générer des revenus et engager les fans.

[En savoir plus](#) →

SKILLcorner

SkillCorner

IA qui récolte automatiquement de la data à travers les retransmissions télévisuelles des matchs de football.

[En savoir plus](#) →

SKWHEEL

Skwheel

Skis électriques tout-terrain innovants, permettant de glisser sur tous types de surfaces, été comme hiver.

[En savoir plus](#) →



Smatchy

Application pour ne plus jamais faire du sport seul.

[En savoir plus](#) →



Sorare

NFT interactifs du monde du football, de la MLB et de la NBA.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Belgique : Structures, Acteurs Clés et Modèles Économiques

I. Introduction : Le Paysage Sportif Belge

A. Vue d'ensemble

Le sport occupe une place significative dans la société belge, agissant comme un vecteur important pour la santé publique, la cohésion sociale et le développement de la jeunesse.¹ Avec une base de participation large, comptant plus de deux millions de personnes affiliées à des clubs sportifs selon certaines estimations ², le secteur sportif constitue un tissu associatif dense et dynamique.

Cependant, l'organisation du sport en Belgique reflète la complexité institutionnelle inhérente à la structure fédérale du pays. Plusieurs niveaux de pouvoir – fédéral, communautaire, régional et local – interviennent avec des compétences distinctes, parfois entremêlées, façonnant un paysage sportif multi-couches.⁵ Cette complexité découle directement des réformes successives de l'État belge qui ont transféré la majeure partie des compétences sportives aux Communautés.

B. Portée et Structure du Rapport

Ce rapport vise à fournir une analyse précise et exhaustive de l'organisation du sport en Belgique, en s'appuyant sur les informations disponibles. Il détaille d'abord le cadre institutionnel général et la répartition des compétences entre les différents niveaux de pouvoir. Ensuite, il examine en profondeur deux acteurs centraux : le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB), organe faîtière du sport de haut niveau et du Mouvement Olympique en Belgique, et les clubs sportifs, fondation de la pratique sportive à la base. Pour chacun de ces acteurs, le rapport analyse les missions, les objectifs, la structure de gouvernance, les relations avec les parties prenantes (notamment les pouvoirs publics) et le modèle économique. Enfin, une synthèse met en lumière les dynamiques clés, les forces et les défis du système sportif belge.

II. L'Organisation Institutionnelle du Sport en Belgique : Un Système Multi-Niveaux

A. Le Principe de la Répartition des Compétences

Le fédéralisme belge repose sur une double structure : territoriale (Régions flamande, wallonne et de Bruxelles-Capitale) et linguistique/culturelle (Communautés flamande,

française et germanophone).⁶ Un principe fondamental est celui des compétences exclusives : chaque niveau de pouvoir dispose de compétences propres qu'il exerce de manière autonome.⁶ De plus, le principe d'équipollence des normes confère aux décrets (législation communautaire ou régionale) la même valeur juridique que les lois fédérales.⁶ L'attribution formelle des compétences aux Communautés et Régions est principalement définie par la loi spéciale du 8 août 1980, adoptée selon des majorités qualifiées spécifiques.⁶

B. Rôle des Communautés (Flamande, Française, Germanophone) : Acteurs Principaux du Sport

Depuis les réformes de l'État initiées en 1970 - 1971, le sport est considéré comme une matière culturelle et, à ce titre, relève principalement de la compétence des Communautés flamande, française et germanophone.⁵ Elles sont donc les acteurs centraux de la politique sportive en Belgique.

Leurs responsabilités englobent :

- La définition et la mise en œuvre de la politique sportive générale.
- La reconnaissance et le subventionnement des fédérations sportives communautaires (ligues/fédérations) et des clubs sportifs.⁵
- La promotion de l'activité physique et du sport pour tous ("Sport pour Tous").¹⁵
- Le développement et le financement du sport de haut niveau, y compris l'octroi de statuts et de contrats aux athlètes.¹⁵
- La formation des cadres sportifs (entraîneurs, dirigeants).¹⁸
- La mise en œuvre des politiques de lutte contre le dopage (en coordination avec les autres entités et le COIB).⁵
- La gestion de centres sportifs et le prêt de matériel.¹²

Pour exercer ces compétences, chaque Communauté dispose d'une administration dédiée :

- **L'Adeps** (Administration de l'Éducation physique, du Sport et de la Vie en Plein Air) pour la Communauté française (Fédération Wallonie-Bruxelles - FWB). Elle vise à promouvoir, organiser et encadrer les activités physiques et sportives, soutient les clubs, les fédérations et les élites, gère des centres sportifs et met en œuvre des programmes spécifiques (ex: promotion du sport féminin, aide à la transition professionnelle des sportifs).¹¹
- **Sport Vlaanderen** pour la Communauté flamande. Sa mission est d'encourager la pratique sportive tout au long de la vie, de soutenir financièrement et

structurellement les clubs, fédérations et athlètes de haut niveau, de financer les infrastructures sportives et de conseiller le gouvernement flamand en matière de politique sportive.¹¹

- Le **Ministère de la Communauté Germanophone** (via son département sport, parfois désigné comme **Ostbelgien** dans les partenariats sportifs) pour la Communauté germanophone, qui compte environ 230 clubs sportifs.²¹

Un élément structurant majeur de l'organisation actuelle est la "communautarisation" du sport. Des décrets adoptés vers 1978 ont incité les fédérations sportives nationales, historiquement unitaires, à se scinder en ailes communautaires (ligues francophone et néerlandophone, parfois germanophone) pour pouvoir continuer à bénéficier des subventions publiques.⁵ Bien qu'optionnelle, cette scission est devenue quasi incontournable pour des raisons financières, même si certaines fédérations ont mis des décennies à l'adopter (comme la fédération de Hockey en 2014).⁷ Ce mécanisme de financement a ainsi directement façonné la structure organisationnelle du sport fédéré en Belgique, privilégiant une organisation alignée sur les lignes communautaires plutôt qu'une structure nationale unifiée pour la gestion quotidienne du sport. Il en résulte une structure complexe où les ailes communautaires se regroupent au sein d'organismes de coordination comme l'Association Interfédérale du Sport Francophone (AISF) et la Vlaamse Sportfederatie (VSF).⁵

C. Rôle des Régions (Wallonne, Flamande, Bruxelles-Capitale) : Focus sur l'Infrastructure

Les Régions sont principalement compétentes pour les matières liées au territoire. Dans le domaine sportif, cela se traduit essentiellement par une compétence en matière d'infrastructures sportives : construction, extension, rénovation, acquisition et subventionnement des installations sportives (terrains, salles, piscines, etc.), y compris les infrastructures locales et communales.¹

Il est à noter que certaines compétences, comme la gestion des infrastructures sportives et le tourisme sportif, ont été transférées de la Communauté française vers la Région wallonne et la Commission communautaire française (COCOF) à Bruxelles suite à l'accord dit de la Saint-Quentin en 1992.⁶ Les Régions peuvent également lancer des appels à projets spécifiques pour soutenir le développement d'infrastructures sportives¹² ou des initiatives sportives locales, comme le programme "Dynamic Brussels" de la Région de Bruxelles-Capitale qui soutient les clubs sportifs pour jeunes.³⁰

D. Rôle de l'État Fédéral : Compétences Résiduelles et Spécifiques

Suite à la communautarisation, le rôle de l'État fédéral dans le sport est devenu limité.⁷ Ses compétences résiduelles ou spécifiques incluent :

- La sécurité lors d'événements sportifs majeurs, notamment les matchs de football professionnels considérés comme "à risque".⁷
- La réglementation en matière de sécurité sociale et de fiscalité pour les sportifs, les clubs et les bénévoles.³¹
- Potentiellement, la gestion d'institutions culturelles ou sportives considérées comme "biculturelles" et n'appartenant pas exclusivement à une seule communauté, principalement à Bruxelles.¹⁰
- Certains aspects de la représentation internationale, bien que largement coordonnés via le COIB et les fédérations. L'idée de créer un ministère fédéral du sport, évoquée par le passé, n'a pas abouti.⁵

E. Rôle des Pouvoirs Locaux (Provinces et Communes) : Services de Proximité

Les Communes (municipalités) jouent un rôle crucial dans la promotion et l'organisation du sport au niveau local.⁷ Elles gèrent et mettent à disposition de nombreuses infrastructures sportives (terrains, salles, piscines), octroient des subsides aux clubs locaux, organisent des activités sportives et assurent la promotion du sport sur leur territoire, souvent via un Échevin (ou Schepen en Flandre) spécifiquement en charge des sports.¹ Elles collaborent avec les Communautés via les Centres Sportifs Locaux (CSL) agréés et subventionnés par l'Adeps ou Sport Vlaanderen.¹² Les Provinces peuvent également avoir des compétences limitées, par exemple dans la coordination du sport pour personnes handicapées ou la gestion de domaines provinciaux incluant des infrastructures sportives.¹⁹

À Bruxelles, en raison du statut bilingue de la Région, des institutions spécifiques interviennent : la Commission communautaire commune (COCOM) pour les matières personnalisables et les institutions bilingues, la Commission communautaire française (COCOF) pour les compétences francophones (y compris des subsides sportifs et le transfert de certaines compétences communautaires) et la Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC) pour les compétences néerlandophones (y compris des subsides et services pour les clubs néerlandophones).⁸

F. Interactions et Mécanismes de Coordination

Cette répartition des compétences sur plusieurs niveaux de pouvoir rend la coordination indispensable, particulièrement pour le sport de haut niveau qui

nécessite une approche cohérente au niveau national et international. Des plateformes de concertation ont été mises en place, telles que :

- La **Plateforme Olympique** : réunissant les Ministres des Sports des trois Communautés et le Président du COIB pour une coordination politique au plus haut niveau.²¹
- La **Commission ABCD** : rassemblant les directeurs généraux des administrations sportives communautaires (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien) et du COIB pour une coordination administrative.²¹
- La **Commission technique ABCD** : réunissant les directeurs techniques des mêmes administrations et du COIB pour la coordination des aspects techniques du sport de haut niveau.²¹

Malgré ces mécanismes, la communautarisation a engendré un morcellement des institutions et peut créer des tensions, par exemple en raison de réglementations différentes applicables aux sportifs ou aux fédérations selon leur communauté d'appartenance, ou lors de la constitution des sélections nationales.⁵ La nécessité d'une collaboration efficace entre les Communautés (financement principal du sport), les Régions (infrastructures majeures) et les Communes (infrastructures locales, soutien aux clubs) est évidente pour assurer un développement harmonieux du sport.⁶ Le système, bien que conçu pour respecter l'autonomie culturelle, engendre une complexité structurelle qui représente un défi constant en termes de coordination et d'efficacité.

G. Tableau Récapitulatif des Compétences Sportives par Niveau de Pouvoir

Le tableau suivant synthétise la répartition des principales compétences liées au sport en Belgique, basée sur les informations analysées.

Niveau de Pouvoir	Compétences Clés	Exemples / Précisions	Sources Principales
État Fédéral	Compétences résiduelles/spécifiques	Sécurité grands événements (ex: football), Régimes fiscaux/sociaux (sportifs, bénévoles, clubs), Institutions	6

		biculturelles (Bruxelles)	
Communautés (Flamande, Française, Germanophone)	Compétence principale	Politique sportive générale, Reconnaissance/Sub ventionnement fédérations & clubs, Sport de haut niveau (financement, statuts athlètes), Sport pour Tous, Formation cadres, Lutte anti- dopage, Gestion centres sportifs communautaires	5
Régions (Wallonne, Flamande, Bruxelles- Capitale)	Principalement Infrastructure	Construction, rénovation, subventionnement infrastructures sportives (y compris communales), Tourisme sportif (partiellement)	1
Provinces	Compétences limitées	Coordination sport adapté (ex: Flandre), Gestion domaines provinciaux	7
Communes	Services de proximité	Gestion/Mise à disposition infrastructures locales, Subventions clubs locaux, Organisation activités locales, Promotion locale du sport, Centres Sportifs Locaux (en lien avec	1

		Communautés)	
Institutions Bruxelloises Spécifiques (COCOM, COCOF, VGC)	Compétences communautaires/per sonnalisables à Bruxelles	Subventions sportives, Gestion infrastructures spécifiques, Application des politiques communautaires à Bruxelles	8

Note : Ce tableau est une simplification. Des chevauchements et des spécificités existent.

III. Le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) : Organe Faîtier

A. Identité, Missions et Objectifs Stratégiques

Identité : Le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB), ou Belgisch Olympisch en Interfederaal Comité (BOIC) en néerlandais, est le Comité National Olympique (CNO) de la Belgique, reconnu par le Comité International Olympique (CIO) depuis 1906.³⁴ Son siège est à Bruxelles.³⁴ Au-delà de son rôle olympique strict, il a la particularité, depuis 1978, d'être "interfédéral", agissant comme l'organisme de coordination et de représentation des fédérations sportives nationales belges, qu'elles soient olympiques ou non.³⁵ Il regroupe aujourd'hui environ 81 à 86 fédérations membres.² Le COIB communique sous la marque ombrelle "Team Belgium".³⁷

Missions statutaires : Les missions fondamentales du COIB sont multiples :

1. **Représenter le Mouvement Olympique** et promouvoir ses valeurs (excellence, amitié, respect) en Belgique.³
2. **Sélectionner les athlètes et équipes belges** ("Team Belgium") pour les Jeux Olympiques (Été, Hiver, Jeunesse) et les envoyer dans des conditions optimales pour y performer au mieux.³ Cela inclut la définition de critères de sélection objectifs, tout en conservant une possibilité de dérogation.³⁵
3. **Soutenir les fédérations sportives membres** dans leurs activités et leur développement.³
4. **Mobiliser les forces vives du pays** (pouvoirs publics, fédérations, partenaires)

pour créer un "climat de sport de haut niveau" propice à la performance.³

5. **Promouvoir le sport** plus largement et contribuer à des initiatives transversales comme la lutte contre le dopage et la manipulation des compétitions.²¹

Objectifs stratégiques : La vision affichée par le COIB est de projeter l'image d'une "Belgique qui gagne" sur la scène internationale.³ Un objectif clé est d'augmenter de manière significative le nombre d'athlètes belges atteignant le Top 8 mondial lors des Jeux Olympiques.³ Pour ce faire, le COIB mise sur un soutien ciblé aux athlètes et à leur encadrement (via des programmes comme "Be Gold" en partenariat avec les Communautés ³, ou des services comme l'Athlete Career Programme, Solimeda, etc.⁴³) et sur le renforcement de l'entourage des athlètes.⁴⁴

Cette double casquette de CNO (mandat international du CIO) et d'organe interfédéral (réalité institutionnelle belge) place le COIB dans une position unique, nécessitant une navigation constante entre les exigences olympiques globales et les spécificités du système sportif belge communautarisé. Il doit incarner l'unité du "Team Belgium" tout en collaborant étroitement avec des administrations communautaires distinctes qui détiennent les leviers financiers et réglementaires principaux du sport.³

B. Structure de Gouvernance

Statut juridique : Le COIB est constitué sous la forme d'une Association Sans But Lucratif (ASBL) de droit belge (VZW en néerlandais).³⁶ Son numéro d'entreprise est le BE0408.141059.³⁶

Organes décisionnels : La gouvernance du COIB s'articule autour de plusieurs organes :

- **L'Assemblée Générale (AG) :** C'est l'organe souverain du COIB. Elle est composée des représentants des fédérations sportives nationales membres (environ 81 à 86 selon les sources récentes).² Ces fédérations représentent collectivement un nombre très important de clubs (estimations variant de 20 000 à plus de 30 000) et de sportifs affiliés (estimations variant de 1,5 à plus de 2,2 millions).² L'AG élit notamment les membres du Conseil d'Administration.
- **Le Conseil d'Administration (CA) :** C'est l'organe de gestion du COIB, élu par l'AG. Il est responsable de la mise en œuvre de la politique et de la stratégie définies. Sa composition vise à assurer une représentation équilibrée, notamment linguistique. Un récent appel à candidatures mentionne l'élection d'un Président et de 15 administrateurs (7 néerlandophones, 7 francophones et 1

germanophone).⁴⁰ Les mandats sont d'une durée déterminée (le mandat du président actuel court jusqu'en 2025).⁴⁴

- **La Direction Exécutive** : Assurée par le Président et le Secrétaire Général (aussi appelé CEO). Le Président actuel est Jean-Michel Saive (élu en 2021)³⁴ et le Secrétaire Général/CEO actuel est Cédric Van Branteghem.³⁴ Le COIB a connu une professionnalisation de sa direction depuis les années 1960.³⁵

Structure des membres : Les membres de l'ASBL COIB sont principalement les fédérations sportives nationales, qui sont souvent l'émanation de ligues communautaires regroupées au niveau national pour la représentation internationale.³⁹ Les membres sont classés en catégories 39 :

* Catégorie 1 : Fédérations de sports olympiques.

* Catégorie 2 : Fédérations de sports non-olympiques reconnues par le CIO, autres fédérations nationales, organismes multisports.

* Catégorie 3 : Membres belges du CIO.

* Catégorie 4 : Deux représentants des athlètes (ayant participé aux JO), proposés par la Commission des Athlètes du COIB.

Comités et Commissions : Le fonctionnement du COIB s'appuie sur diverses commissions spécialisées, telles que la Commission des Athlètes, des commissions techniques, médicales, ou encore une commission chargée de faciliter la résolution de litiges entre associations sportives.⁵

Tableau Récapitulatif : Gouvernance du COIB

Organe	Composition / Sélection	Responsabilités Clés	Dirigeants Actuels (si applicable)	Sources
Assemblée Générale	Représentants des fédérations nationales membres (~81-86)	Organe souverain, élection du CA, approbation des comptes et politiques	N/A	²
Conseil d'Administration	Élu par l'AG (Président + 15 membres : 7N,	Gestion de l'ASBL, mise en œuvre de la	Président : Jean-Michel Saive	³⁹

	7F, 1G)	stratégie, supervision de la direction		
Président	Élu par l'AG	Représentation du COIB, direction du CA	Jean-Michel Saive	34
Secrétaire Général / CEO	Nommé (probablement par le CA)	Direction exécutive, gestion quotidienne, mise en œuvre opérationnelle	Cédric Van Branteghem	34
Commission des Athlètes	Athlètes élus	Représentation des intérêts des athlètes, proposition des représentants au CA (Cat. 4)	N/A	39

C. Relations avec les Parties Prenantes

Le COIB interagit avec un large éventail de parties prenantes :

- **État (Fédéral et Communautaire) :** La collaboration est la plus étroite avec les **Communautés** et leurs administrations sportives (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien). Elle est structurée via des plateformes de concertation régulières (Plateforme Olympique, Commissions ABCD générale et technique) pour coordonner les politiques de haut niveau, optimiser les investissements et gérer des projets communs comme "Be Gold".³ Des collaborations existent aussi sur des sujets transversaux comme l'anti-dopage et l'intégrité sportive.²¹ Les relations avec le niveau **fédéral** sont moins directes mais existent, comme en témoigne la présence de ministères fédéraux (Défense, Affaires étrangères) parmi les partenaires institutionnels⁴³ ou les messages de soutien lors d'événements.⁴⁴
- **Organismes Olympiques Internationaux (CIO, COE) :** En tant que CNO, le COIB est le lien officiel de la Belgique avec le CIO³⁴ et participe à ses programmes (y compris financement). Il est un membre actif des Comités

Olympiques Européens (COE), entretenant un partenariat formel avec le bureau des COE pour l'UE basé à Bruxelles.³⁵ Des personnalités belges issues du COIB ont occupé ou occupent des postes importants au sein du CIO ou d'autres instances sportives internationales.³⁵

- **Fédérations Sportives Nationales/Communautaires** : Le COIB fédère et coordonne ces fédérations qui sont ses membres.² Il les soutient dans leurs activités³, tandis que celles-ci gèrent le développement de leur sport "sur le terrain".²¹ Une commission spécifique existe pour aider à résoudre les litiges entre elles.⁵
- **Athlètes** : Ils sont au cœur de la mission olympique du COIB. Ils sont représentés au sein de sa gouvernance via la Commission des Athlètes et des membres dédiés au CA.³⁹ Le COIB met en place des programmes de soutien direct (carrière, médical, psychologique)⁴³ et définit les critères de sélection pour les Jeux.³⁵ L'attention portée à l'entourage des athlètes est une priorité récente.⁴⁴
- **Médias** : Reconnus comme une "caisse de résonance" importante²¹, les médias font l'objet de partenariats formels (exclusivité photo/presse avec Belga, partenariats Gold avec RTBF, VRT, Het Laatste Nieuws, La Dernière Heure/Les Sports).⁴⁰
- **Secteur Privé / Sponsors** : Le COIB a développé un réseau étendu de partenaires privés, classés par niveaux d'engagement (Platinum, Gold, Bronze, Fournisseurs, Équipementiers), qui apportent un soutien financier et matériel essentiel.⁴³ Des collaborations existent aussi avec des organisations patronales comme la FEB.⁴¹
- **Loterie Nationale** : Un partenaire institutionnel et financier majeur, classé au niveau Platinum.⁴³

D. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique du COIB repose sur une diversification de ses sources de revenus pour financer ses missions, notamment l'envoi des délégations aux Jeux Olympiques et le soutien au sport de haut niveau.

Sources de Revenus :

- **Subventions Publiques** : Principalement issues des Communautés via leurs administrations sportives (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien), qui financent le sport de haut niveau et des projets spécifiques comme Be Gold.³ Un soutien potentiel d'autres entités publiques (Défense, Affaires étrangères) est également mentionné via leur statut de partenaire institutionnel.⁴³

- **Loterie Nationale** : Une source de financement très importante, la Loterie Nationale étant un partenaire Platinum.⁴³
- **Contributions du CIO** : Le COIB bénéficie des programmes de redistribution financière du CIO aux CNO, alimentés notamment par les revenus des droits TV et du programme des partenaires olympiques mondiaux (TOP Programme).⁴³
- **Partenariats Privés / Sponsoring** : Une part significative des revenus provient des partenariats avec des entreprises privées. Ces partenariats sont structurés en plusieurs niveaux (Platinum : Loterie Nationale, Lotto, Belfius ; Gold : Delhaize, Matexi, RTBF, VRT, HLN, DH ; Bronze : Belga, Brussels Airport ; Fournisseurs : BCD Travel, Europcar, etc. ; Équipementiers : Peak, Samsonite, etc.), apportant des contributions financières ou en nature.⁴¹ Cette stratégie de partenariat est essentielle à l'autonomie financière recherchée historiquement par le COIB.³⁵
- **Autres Sources** : Des revenus peuvent être générés par des activités spécifiques comme la Tombola Olympique ⁴³ ou des événements.

Principaux Pôles de Dépenses (inférés) :

- Participation aux Jeux Olympiques (transport, hébergement, équipement, encadrement des délégations).
- Programmes de soutien aux athlètes de haut niveau (bourses, suivi médical via Solimeda, accompagnement carrière, préparation mentale).⁴³
- Contribution aux projets de développement des talents (ex: Be Gold).³
- Frais de fonctionnement (personnel – environ 28 ETP en 2023 ⁴⁵, administration, locaux au Buro Design Center ³⁴).
- Soutien aux fédérations membres.³
- Marketing, communication et gestion de la marque "Team Belgium".⁴¹
- Organisation d'événements (ex: Olympic Festival ⁴³, par le passé FOJE 1991 ³⁵).

Des données financières partielles indiquent un chiffre d'affaires d'environ 4,6 millions d'euros lors du dernier exercice disponible, mais aussi une perte enregistrée en 2021, suggérant des équilibres financiers potentiellement sous tension malgré la diversification des revenus.⁴⁵ La dépendance vis-à-vis des grands partenaires (Loterie, sponsors Platinum/Gold) et des subventions publiques constitue une vulnérabilité potentielle face aux aléas économiques ou aux changements de priorités politiques.

Tableau Récapitulatif : Principales Sources de Revenus du COIB

Type de Source	Description / Exemples	Importance Estimée	Sources
Subventions Publiques	Financement par les Communautés (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien) pour le haut niveau et projets (Be Gold). Soutien potentiel d'autres entités (Défense, Aff. Étrangères).	Élevée	3
Loterie Nationale	Partenaire institutionnel et Platinum. Contribution financière majeure.	Très Élevée	43
Fonds du CIO	Redistribution des revenus olympiques (droits TV, TOP Programme) aux CNO.	Significative (implicite)	43
Partenariats Privés / Sponsoring	Système hiérarchisé : Platinum (Lotto, Belfius), Gold (Delhaize, Matexi, Médias), Bronze (Belga, Airport), Fournisseurs, Équipementiers. Apports financiers et en nature.	Élevée	41
Autres	Tombola Olympique, revenus	Moins significative (probable)	43

	d'événements, etc.		

Le COIB joue un rôle central et indispensable dans l'écosystème du sport de haut niveau belge. Par son pouvoir de sélection olympique ³⁵, son rôle de coordination interfédérale et intercommunautaire via les plateformes de concertation ²¹, et sa capacité à mobiliser des ressources financières diversifiées ⁴³, il agit comme un pivot entre les aspirations internationales et les réalités institutionnelles belges.

IV. Les Clubs Sportifs en Belgique : La Fondation à la Base

A. Missions et Objectifs

Les clubs sportifs constituent la base de la pyramide sportive en Belgique. Leurs missions et objectifs sont multiples et dépassent souvent le cadre purement sportif :

- **Fonction Sportive Fondamentale** : Offrir des possibilités régulières de pratique sportive, d'entraînement et de participation à des compétitions pour leurs membres et licenciés, dans une ou plusieurs disciplines.⁷ Ils jouent un rôle essentiel dans la détection et la formation initiale des talents, servant de vivier pour les fédérations et potentiellement le sport de haut niveau.¹⁵
- **Rôle Social et Communautaire** : Les clubs sont des acteurs majeurs de la vie locale, contribuant à la création de lien social, à l'intégration (notamment des jeunes, des nouveaux arrivants, des personnes fragilisées), à la promotion de la santé et du bien-être par l'activité physique.¹ Ils offrent un cadre privilégié pour le bénévolat et l'engagement citoyen, renforçant ainsi le tissu social.³¹ De nombreuses politiques publiques s'appuient sur les clubs pour atteindre des objectifs sociaux, comme l'intégration des jeunes fragilisés, la promotion du sport féminin, l'inclusion des personnes handicapées (G-sport) ou l'activité physique des seniors.¹¹
- **Rôle Éducatif** : Au-delà de la technique sportive, les clubs sont des lieux de transmission de valeurs telles que le fair-play, le respect des règles et des autres, l'esprit d'équipe et l'effort.¹¹ Les fédérations et les pouvoirs publics (via l'Adeps par exemple) encouragent souvent l'adoption de chartes éthiques ou de philosophies de club axées sur ces valeurs.¹⁷

Cette dimension sociale et éducative est de plus en plus reconnue et attendue des clubs sportifs, les positionnant comme des outils potentiels pour la mise en œuvre de politiques publiques locales ou communautaires.¹ Cela implique cependant des attentes accrues et une charge administrative potentielle pour des structures majoritairement bénévoles.

B. Gouvernance et Structure

- **Forme Juridique** : La très grande majorité des clubs sportifs en Belgique sont constitués sous forme d'Association Sans But Lucratif (ASBL) ou Vrijwilligersvereniging (VZW) en Flandre.² Les plus petites structures peuvent parfois opérer comme "association de fait", sans personnalité juridique distincte.³³
- **Structure Interne** : La gestion est typiquement assurée par un conseil d'administration ou un comité composé de bénévoles élus parmi les membres. Le fonctionnement quotidien repose massivement sur l'engagement de bénévoles pour l'encadrement sportif (entraîneurs), les tâches administratives, l'organisation d'événements, l'entretien, etc..³¹ La taille et le degré de professionnalisation varient énormément d'un club à l'autre.
- **Affiliation Fédérale** : Les clubs sont généralement affiliés à une ou plusieurs fédérations sportives reconnues au niveau communautaire (ligue francophone, federatie néerlandophone). Cette affiliation est souvent une condition nécessaire pour participer aux compétitions officielles et pour accéder à certaines subventions publiques.¹ Ces fédérations communautaires sont elles-mêmes regroupées au sein de fédérations nationales, membres du COIB.²

C. Échelle et Portée

Quantifier précisément le nombre de clubs et de membres au niveau national est complexe en raison de la structure fédérale et de possibles différences méthodologiques entre les sources et les Communautés. Les données disponibles fournissent cependant des ordres de grandeur significatifs :

- **Nombre de Clubs** :
 - Flandre : Sport Vlaanderen recense environ 22 800 clubs affiliés à des fédérations reconnues, dont environ 17 000 déclarent activement des membres annuellement.²⁶ Une étude d'impact de 2021 mentionne 18 500 clubs en Flandre.⁴⁹
 - Fédération Wallonie-Bruxelles (FWB) : L'Adeps mentionne un soutien à 6 250 clubs affiliés à des fédérations reconnues.¹⁷
 - Communauté Germanophone : Environ 230 clubs sportifs recensés.²³
 - Estimations via COIB : Les fédérations membres du COIB représenteraient entre 20 000 ³⁶ et plus de 30 000 clubs ³, avec des chiffres plus récents autour de 24 000.² Ces chiffres agrégés au niveau du COIB peuvent différer des comptages communautaires en raison de périmètres ou de définitions potentiellement distincts.

- **Nombre de Membres/Licenciés :**
 - Flandre : Sport Vlaanderen rapporte 1,44 million de membres en 2023 (résidents flamands membres d'au moins un club affilié), un chiffre en légère baisse par rapport à 2022 mais en hausse de 19% par rapport à 2014.²⁵ Environ 41% sont des femmes.²⁵ Les jeunes sont surreprésentés, avec un pic de participation avant 15 ans.²⁵ Le football est la discipline comptant le plus de membres.²⁵
 - FWB : L'Adeps fait état de 384 000 sportifs licenciés dans les fédérations reconnues.¹⁷ Des chiffres partiels pour le padel montrent la difficulté de suivre l'évolution rapide dans certains sports.⁵³
 - Estimations via COIB : Les estimations globales du nombre de sportifs représentés par les fédérations membres du COIB varient de 1,5 million ³⁶ à plus de 2,2 millions.²
- **Formes de Participation ("Titres de Participations") :** Le terme recouvre différentes manières d'être affilié ou de participer aux activités d'un club ou d'une fédération. Il peut s'agir de :
 - **Licences compétitives :** Permettant de participer aux championnats et compétitions officielles organisées par la fédération.
 - **Affiliations récréatives ou loisir :** Donnant accès aux entraînements, activités et infrastructures du club, sans droit de compétition officiel.
 - **Titres de participation temporaires :** Licences journalières, hebdomadaires ou mensuelles pour des événements spécifiques ou des périodes courtes (parfois exclues des statistiques annuelles ⁵⁴).
 - **Cartes de membre :** Simple adhésion au club.
 - **Enregistrements spécifiques :** Pour les bénévoles, les officiels, les entraîneurs.
 - **Affiliations scolaires :** Pour la participation via les établissements d'enseignement. La distinction entre ces différentes formes est importante pour interpréter correctement les chiffres de participation, mais les données disponibles ne permettent pas toujours une ventilation fine et homogène au niveau national.²⁶

Les variations importantes observées dans les chiffres globaux soulignent les défis liés à la collecte de données harmonisées dans un système sportif fragmenté. Les définitions de "club" ou de "membre actif" peuvent varier, et les méthodologies de recensement diffèrent potentiellement entre les Communautés et les organisations comme le COIB.

Tableau Récapitulatif : Statistiques Indicatives des Clubs et Membres (Données Récentes Disponibles)

Communauté / Niveau	Nombre Estimé de Clubs	Source / Année	Nombre Estimé de Membres/Licenciés	Source / Année	Caractéristiques Notables
Flandre	~17 000 (actifs) / ~22 800 (affiliés)	Sport Vlaanderen ²⁶	1,44 million	Sport Vlaanderen 2023 ²⁵	41% femmes, forte proportion de jeunes, football N°1
Fédération Wallonie-Bruxelles	~6 250 (affiliés Féd. reconnues)	Adeps ¹⁷	~384 000 (licenciés Féd. reconnues)	Adeps ¹⁷	Données moins détaillées disponibles
Communauté Germanophone	~230	LOS / Ostbelgien ²³	Non spécifié	N/A	Inclut 12 clubs handisport
Total (Estimations via COIB)	~24 000	COIB ²	~2,2 millions	COIB ²	Agrégation des membres des fédérations affiliées au COIB

Avertissement : Les chiffres proviennent de sources et de méthodologies différentes et ne sont pas directement additionnables pour un total national précis. Ils donnent néanmoins des ordres de grandeur.

D. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs interagissent avec un écosystème complexe de parties prenantes :

- **Membres et Participants** : Les bénéficiaires directs des activités du club. Leur satisfaction et leur fidélisation sont essentielles.¹⁷
- **Bénévoles** : La colonne vertébrale du fonctionnement de la plupart des clubs. Leur recrutement, leur formation, leur reconnaissance et leur soutien sont cruciaux.¹¹
- **Parents** : Particulièrement dans les sports pour jeunes, ils sont des partenaires incontournables (transport, soutien logistique, bénévolat).³¹
- **Fédérations Sportives** : Les clubs sont membres des fédérations, ce qui structure leur participation aux compétitions et leur donne accès à des services (formations, réglementations, assurances collectives).⁷
- **Pouvoirs Locaux (Communes)** : Partenaires clés pour l'accès aux infrastructures (souvent communales), l'obtention de subsides de fonctionnement ou de projet, et l'intégration dans la politique sportive locale.¹ Les associations représentatives comme l'UVCW (Wallonie) et la VVSG (Flandre) relaient les préoccupations des communes en matière de sport.¹
- **Pouvoirs Communautaires (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien, COCOF, VGC)** : Sources majeures de financement (subsides directs, aides à l'emploi sportif, soutien à des projets spécifiques), de formation pour les cadres, et de directives politiques.¹¹
- **État Fédéral** : Influence indirecte via la législation sociale et fiscale applicable aux sportifs rémunérés (rare dans les clubs amateurs), aux bénévoles et aux ASBL.³¹
- **Sponsors Locaux et Entreprises** : Fournisseurs de ressources financières ou matérielles en échange de visibilité locale ou dans le cadre d'un soutien à la communauté.¹³
- **Écoles** : Partenaires potentiels pour le recrutement de jeunes, le partage d'infrastructures ou l'organisation d'activités conjointes.¹

E. Modèles Économiques et Financements

Le modèle économique des clubs sportifs amateurs en Belgique est typiquement hybride, combinant plusieurs sources de revenus pour couvrir leurs dépenses. La viabilité financière dépend souvent d'un équilibre précaire entre ces différentes sources.

Sources de Revenus Courantes :

- **Cotisations des Membres** : Revenu de base provenant directement des

participants.⁵⁶

- **Subsides Publics** : Une composante essentielle et souvent vitale du budget. Ils proviennent de différents niveaux :
 - *Communes* : Subventions de fonctionnement annuelles, aides ponctuelles pour projets ou matériel, mise à disposition gratuite ou à tarif réduit d'infrastructures.¹²
 - *Communautés (Adeps, Sport Vlaanderen, VGC, COCOF, Ostbelgien)* : Aides structurelles (ex: aide à l'emploi sportif), subventions pour des projets spécifiques (promotion du sport féminin, intégration, handisport, formation des jeunes), aides à l'achat de matériel, subventions pour l'organisation d'événements ou de stages.¹¹ Des appels à projets thématiques sont régulièrement lancés.¹¹
 - *Régions* : Principalement via des subventions pour la construction ou la rénovation d'infrastructures.¹ Des aides directes exceptionnelles peuvent transiter par les communes (ex: soutien Covid-19 de la Région wallonne via une aide par affilié).²⁹ La Région bruxelloise propose l'appel à projets "Dynamic Brussels".³⁰
- **Sponsoring Local** : Partenariats avec des entreprises locales (commerces, PME) fournissant un soutien financier ou en nature (équipements, lots) en échange de visibilité (panneaux, maillots, événements).¹³
- **Activités de Collecte de Fonds (Fundraising)** : Organisation d'événements (tournois, soupers, fêtes), ventes diverses (calendriers, produits dérivés), campagnes de dons.⁵⁶
- **Revenus d'Activités Annexes** : Exploitation d'une cafétéria ou d'un bar ("buvette"), vente de boissons/nourriture lors des matchs ou événements.¹
- **Dons et Mécénat** : Moins structuré que le sponsoring, mais possible, notamment de la part de particuliers ou de fondations. L'agrément fiscal permettant aux donateurs de bénéficier d'une réduction d'impôt peut être un levier.⁵⁶

Principaux Pôles de Dépenses (inférés) :

- Location ou entretien des infrastructures sportives.
- Achat et renouvellement du matériel sportif et pédagogique.
- Frais d'affiliation à la fédération et d'inscription aux compétitions.
- Frais d'arbitrage.
- Rémunération éventuelle de certains entraîneurs ou personnel administratif (bien que le bénévolat prédomine largement).
- Indemnités de défraiement pour les bénévoles (selon des régimes fiscaux

spécifiques).³¹

- Frais administratifs (assurances, secrétariat, communication).
- Organisation d'événements et de déplacements.

Le modèle économique est fortement marqué par la **dépendance aux subsides publics** et à **l'apport essentiel du bénévolat**.³¹ Sans ces deux piliers, la grande majorité des clubs ne pourraient maintenir leur niveau d'activité et leurs tarifs accessibles. Cette dépendance les rend toutefois vulnérables aux fluctuations des budgets publics et à l'érosion possible de l'engagement bénévole.

Tableau Récapitulatif : Sources de Financement Courantes des Clubs Sportifs Belges

Source de Financement	Description	Fournisseur Typique	Importance Estimée*	Sources
Cotisations des Membres	Frais d'adhésion et de participation payés par les sportifs	Membres / Participants	Élevée	56
Subsides Publics - Communal	Subventions de fonctionnement, aide aux projets, soutien infrastructures	Commune	Élevée / Très Élevée	12
Subsides Publics - Communautaire	Aides structurelles (emploi), projets thématiques (jeunes, inclusion), matériel, formation	Adeps, Sport Vlaanderen, VGC, COCOF, Ostbelgien	Élevée / Très Élevée	11

Subsidés Publics - Régional	Principalement infrastructures, aides exceptionnelles via communes	Région Wallonne, Flamande, Bruxelles-Capitale	Variable (Élevée si projet infra.)	1
Sponsoring Local	Soutien financier ou en nature d'entreprises locales	Commerces, PME locales	Variable (Moyenne à Élevée)	13
Activités / Événements	Buvette, tournois, soupers, ventes diverses	Club (organisation interne)	Variable (Moyenne à Élevée)	1
Dons / Mécénat	Dons de particuliers ou fondations (potentiellement défiscalisés)	Particuliers, Fondations	Faible à Moyenne (souvent)	56

**L'importance varie fortement selon la taille, la discipline et la localisation du club.*

V. Synthèse et Considérations Clés

A. Récapitulation du Système

L'organisation du sport en Belgique est intrinsèquement liée à sa structure fédérale complexe. Les **Communautés** détiennent la compétence principale, définissant les politiques sportives, finançant les fédérations, les clubs et le sport de haut niveau via leurs administrations dédiées (Adeps, Sport Vlaanderen, Ostbelgien). Les **Régions** interviennent principalement pour les infrastructures sportives majeures. Au niveau local, les **Communes** assurent les services de proximité, gèrent de nombreuses installations et soutiennent les clubs locaux, qui sont majoritairement des **ASBL/VZW** formant la base de la pratique sportive. Le **COIB** occupe une position centrale unique, agissant à la fois comme Comité National Olympique et comme organe de coordination interfédéral, naviguant entre les exigences internationales et le cadre institutionnel belge. Le financement repose sur un **système multi-niveaux**

impliquant cotisations, subsides publics (communautaires, régionaux, locaux), sponsoring et bénévolat massif.

B. Interplay et Dynamiques

Plusieurs dynamiques clés caractérisent ce système :

- **Flux financiers descendants** : Les ressources financières publiques circulent principalement des Communautés et des Communes vers les fédérations et les clubs, conditionnant largement leur fonctionnement et leurs priorités.
- **Coordination Haut Niveau** : Le COIB collabore étroitement avec les Communautés (via la Plateforme Olympique et les commissions ABCD) pour aligner les efforts et les ressources en faveur de l'élite sportive, bien que le financement principal provienne des Communautés.
- **Structuration par l'affiliation** : L'affiliation des clubs aux fédérations communautaires (elles-mêmes regroupées au niveau national) est le principal mécanisme de structuration du sport organisé, régulant la compétition et l'accès aux aides.
- **Le Bénévolat comme pilier** : L'ensemble du système sportif de base repose sur l'engagement massif et indispensable des bénévoles, dont la contribution non monétaire est considérable mais potentiellement fragile.

C. Forces et Défis Potentiels

Le système sportif belge présente des forces indéniables mais aussi des défis structurels importants :

Forces :

- Un réseau très dense de clubs assurant un maillage territorial important pour la pratique sportive de base.²
- Des administrations communautaires (Adeps, Sport Vlaanderen) dédiées et structurées pour le soutien au sport.¹⁵
- Un mécanisme de coordination établi pour le sport de haut niveau associant le COIB et les Communautés.²¹
- Une reconnaissance et une valorisation croissantes du rôle social et intégrateur du sport par les pouvoirs publics et les acteurs sportifs eux-mêmes.¹

Défis Potentiels :

- **Complexité et Fragmentation** : La structure fédérale induit une complexité administrative et réglementaire. La coordination entre les nombreux acteurs

(Fédéral, Communautés, Régions, Provinces, Communes, COIB, Fédérations, Clubs) est un défi permanent et peut engendrer des lourdeurs ou des incohérences.⁵ La nécessité de plateformes de coordination comme la Commission ABCD illustre cette complexité inhérente.²¹

- **Dépendance Financière et Stabilité** : La forte dépendance des clubs et, dans une certaine mesure, du COIB vis-à-vis des subsides publics et du sponsoring les rend sensibles aux aléas budgétaires et économiques.¹⁴ La pérennité de certaines structures peut être menacée par des coupes budgétaires ou le retrait de partenaires.
- **Pression sur le Bénévolat** : Le modèle repose massivement sur le travail bénévole. L'évolution des modes de vie, la complexification des tâches administratives (liées notamment aux exigences des subsides) et le risque d'épuisement peuvent fragiliser cet engagement indispensable.³¹
- **Instrumentalisation des Clubs** : L'utilisation croissante des clubs comme vecteurs de politiques sociales (intégration, santé, etc.), bien que positive sur le fond, peut alourdir leurs missions et leurs obligations administratives, parfois au détriment de leur fonction sportive première, surtout pour les plus petites structures.¹¹
- **Harmonisation des Données** : La fragmentation institutionnelle rend difficile la collecte et la comparaison de données statistiques fiables et homogènes au niveau national sur la participation sportive (nombre de clubs, de membres, types de pratique), nuisant à une vision globale précise et à l'évaluation des politiques.²
- **Tensions Communautaires vs Nationales** : La communautarisation poussée peut parfois entrer en tension avec la nécessité d'une représentation nationale unifiée ("Team Belgium"), notamment lors des sélections ou pour l'image internationale.⁵ Le COIB joue ici un rôle d'équilibriste.³⁵

D. Remarques Finales

L'organisation du sport en Belgique est un reflet fidèle de la structure politique et institutionnelle du pays. Sa complexité, issue de la fédéralisation et de la communautarisation, présente à la fois des garanties de respect des autonomies culturelles et linguistiques, mais aussi des défis importants en termes de coordination, d'efficacité et de lisibilité. Le dynamisme du secteur repose sur l'engagement combiné des pouvoirs publics à tous les niveaux, du Mouvement Olympique et Interfédéral incarné par le COIB, des fédérations sportives, et surtout de la myriade de clubs et de bénévoles qui animent la pratique sportive au quotidien. Assurer une collaboration fluide entre ces acteurs et allouer les ressources de

manière efficiente et équitable demeurent des enjeux cruciaux pour permettre au sport belge de continuer à remplir ses missions sportives, sociales et éducatives, tant au niveau local qu'international.

Sources des citations

1. Le sport - UVCW, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uvcw.be/sport-loisirs/focus/art-2355>
2. COIB - Team Belgium, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr/a-propos-du-coib/quest-ce-que-le-coib>
3. Comité Olympique - Be Gold, consulté le avril 17, 2025, <https://www.begold.be/fr/comite-olympique>
4. La contribution sociétale du sport de haut niveau - Team Belgium, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr/a-propos-du-coib/la-contribution-societale-du-sport-de-haut-niveau>
5. Les politiques du sport dans la Belgique fédérale | Cairn.info, consulté le avril 17, 2025, <https://shs.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2000-18?lang=fr>
6. Répartition des compétences dans la Belgique fédérale - Wikipédia, consulté le avril 17, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A9partition_des_comp%C3%A9tences_dans_la_Belgique_f%C3%A9d%C3%A9rale
7. Les Jeunes MR souhaitent refédéraliser la compétence Sport en Belgique et soutiennent le projet de création d'un Centre national pour le sport de haut niveau. - membres-jeunesmr, consulté le avril 17, 2025, <https://membres-jeunesmr.be/les-jeunes-mr-souhaitent-refederaliser-la-competence-sport-en-belgique-et-soutiennent-le-projet-de-creation-dun-centre-national-pour-le-sport-de-haut-niveau/>
8. Les Régions et les Communautés - Esenca, consulté le avril 17, 2025, <https://www.esenca.be/le-vote-pour-tous/la-belgique/les-regions-et-les-communautes/>
9. Compétences des Communautés et Régions, en Belgique - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/figure/Competences-des-Communautes-et-Regions-en-Belgique_fig1_288798588
10. Quelles sont les institutions communautaires ? - Bruxelles-J, consulté le avril 17, 2025, <https://www.bruxelles-j.be/exercer-ta-citoyennete/quelles-sont-les-institutions-communautaires/>
11. Subsidés pour les clubs bruxellois, consulté le avril 17, 2025, https://hockey.be/wp-content/uploads/2021/11/20211124_Subsidés_sport.brussels.pdf
12. Subsidés - sport.brussels, consulté le avril 17, 2025, <https://sport.brussels/aide-et-ressources/subsidés/>

13. ASBL sportives et subsides : les contacts utiles | Bienvenue sur Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL, consulté le avril 17, 2025, <https://www.monasbl.be/info/asbl-sportives-et-subsides-les-contacts-utiles>
14. Où trouver les subsides pour votre ASBL sportive ? | Bienvenue sur Monasbl.be, le site des responsables d'ASBL, consulté le avril 17, 2025, <https://www.monasbl.be/info/ou-trouver-les-subsides-pour-votre-asbl-sportive>
15. l'ADEPS - Be Gold, consulté le avril 17, 2025, <https://www.begold.be/fr/ladeps>
16. Sport Vlaanderen - Be Gold, consulté le avril 17, 2025, <https://www.begold.be/fr/sport-vlaanderen>
17. COURS GENERAUX - « Moniteur Sportif Initiateur - Fédération Wallonie-Bruxelles, consulté le avril 17, 2025, https://www.am-sport.cfwb.be/adepts/pdf/document_joint%20them%201%20mod3.pdf
18. SPORT DE HAUT NIVEAU - Association Belge Francophone de Taekwondo, consulté le avril 17, 2025, https://www.abft.be/wp-content/uploads/2019/03/ADEPS_Guide-Haut-Niveau.pdf
19. (PDF) The Organisation of Sports in Belgium. Between Public, Economic and Social Profit, consulté le avril 17, 2025, https://www.researchgate.net/publication/288829468_The_Organisation_of_Sports_in_Belgium_Between_Public_Economic_and_Social_Profit
20. L'ADEPS recrute un initiateur en Taekwondo, consulté le avril 17, 2025, <https://www.abft.be/ladeps-recrute-un-initiateur-en-taekwondo/>
21. Les Partenaires du sport de haut niveau | Team Belgium, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr/les-partenaires-du-sport-de-haut-niveau>
22. Adepts - Wikipédia, consulté le avril 17, 2025, <https://fr.wikipedia.org/wiki/Adepts>
23. Sport | Belgium.be, consulté le avril 17, 2025, https://www.belgium.be/fr/formation/temps_libre/sport
24. Fédération Wallonie-Bruxelles, consulté le avril 17, 2025, <https://www.wallonie.be/fr/acteurs-et-institutions/federation-wallonie-bruxelles>
25. Ledencijfers sportclubs | Vlaanderen.be, consulté le avril 17, 2025, <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/sport/ledencijfers-sportclubs>
26. Metadata: Ledencijfers sportclubs | Vlaanderen.be, consulté le avril 17, 2025, <https://www.vlaanderen.be/statistiek-vlaanderen/sport/ledencijfers-sportclubs/metadata-ledencijfers-sportclubs>
27. Overzichten en cijfers - Sport Vlaanderen, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sport.vlaanderen/sportfederaties/overzichten-en-cijfers/>
28. Totaal aantal sportclubs - Sport Vlaanderen, consulté le avril 17, 2025, <https://www.sport.vlaanderen/kennisplatform/themas/thema-sportclubs/db-sportclubs/>
29. Subvention en matière de Sport/loisirs - Union des Villes et Communes de wallonie - UVCW, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uvcw.be/sport-loisirs,tag-subvention/liste>
30. 3,5 millions d'euros pour les clubs sportifs bruxellois destinés aux jeunes - Brussels-Capital Region, consulté le avril 17, 2025, <https://be.brussels/fr/propos->

[de-la-region/35-millions-deuros-pour-les-clubs-sportifs-bruxellois-destines-aux-jeunes](#)

31. Clubs sportifs - régime fiscal des sportifs et bénévoles - SPF Finances | - Belgium.be, consulté le avril 17, 2025, <https://finances.belgium.be/fr/asbl/clubs-sportifs/sportifs-b%C3%A9n%C3%A9voles>
32. Réforme du régime social des sportifs en 2022 | Group S, consulté le avril 17, 2025, <https://www.groups.be/fr/hr-news/reforme-du-regime-social-des-sportifs-en-2022>
33. L'aide de la Wallonie aux communes pour les clubs sportifs : 40 euros à multiplier par le nombre d'affiliés ! - Adrien DOLIMONT, consulté le avril 17, 2025, <https://dolimont.wallonie.be/home/communiqués-de-presse/communiqués-de-presse-du-ministre-president/presse/laide-de-la-wallonie-aux-communes-pour-les-clubs-sportifs--40-euros-a-multiplier-par-le-nombre-daffilies.html>
34. Belgique - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/cio/belgique>
35. Comité olympique et interfédéral belge - Wikipédia, consulté le avril 17, 2025, https://fr.wikipedia.org/wiki/Comité%C3%A9_olympique_et_interf%C3%A9d%C3%A9ral_belge
36. COMITE OLYMPIQUE ET INTERFEDERAL BELGE - because.eu, consulté le avril 17, 2025, <https://because.eu/fr/organisation/0408141059>
37. Belgian Olympic and Interfederal Committee - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Belgian_Olympic_and_Interfederal_Committee
38. Le Comité Olympique et Interfédéral Belge (COIB) / The Belgian Olympic and Interfederal Committee (BOIC) - Development Aid, consulté le avril 17, 2025, <https://www.developmentaid.org/organizations/view/134333/comite-olympique-et-interfederal-belge-asbl-coib>
39. COIB - Team Belgium, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr/a-propos-du-coib/membres>
40. Team Belgium: COIB, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr>
41. LE CNO BELGE A UN NOUVEAU LOGO - The European Olympic Committees, consulté le avril 17, 2025, <https://www.eurolympic.org/fr/le-cno-belge-a-un-nouveau-logo/>
42. LE COMITÉ OLYMPIQUE ET INTERFÉDÉRAL BELGE PARTENAIRE DU BUREAU COE POUR LES AFFAIRES EUROPÉENNES - The European Olympic Committees, consulté le avril 17, 2025, <https://www.eurolympic.org/fr/le-comite-olympique-et-interfederal-belge-partenaire-du-bureau-coe-pour-les-affaires-europeennes/>
43. Comité olympique et interfédéral belge | Team Belgium, consulté le avril 17, 2025, <https://www.teambelgium.be/fr/a-propos-du-coib>
44. Actualités du Comité National Olympique de Belgique - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/cio/cno-news/belgique>
45. COIB (ASBL) - Bruxelles (1020) - BE0408141059 - Companyweb, consulté le avril

- 17, 2025, <https://www.companyweb.be/fr/0408141059/comite-olympique-et-interfederal-belge>
46. Nouveau président belge pour le Mouvement Olympique - FRBSE - KBRSF, consulté le avril 17, 2025, <https://equibel.be/fr/nouveau-president-belge-pour-le-mouvement-olympique/>
47. Younited Belgium : le football au service de l'accompagnement social - Guide Social, consulté le avril 17, 2025, <https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/article/younited-belgium-le-football-au-service-de-l-accompagnement-social>
48. Full article: Social roles of sport organisations: developments, contexts and challenges, consulté le avril 17, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/16138171.2019.1622203>
49. Socio-economische impactstudie van het georganiseerd sporten in Vlaanderen - Vlaamse Sportfederatie, consulté le avril 17, 2025, <https://www.vlaamsporfederatie.be/sites/default/files/bijlagen/Socio-economische%20impact%20georganiseerd%20sporten.pdf>
50. Registratie G-sporters 2024: status quo in vergelijking 2023 - G-sport Vlaanderen, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gsportvlaanderen.be/nieuws/registratie-g-sporters-2024-status-quo-in-vergelijking-2023>
51. 100% mijn sportclub - G-sport Vlaanderen, consulté le avril 17, 2025, https://www.gsportvlaanderen.be/uploads/images/2023_G-sport-Vlaanderen_100-procent-mijn-sportclub.pdf
52. Subside en matière de Sport/loisirs - Union des Villes et Communes de wallonie - UVCW, consulté le avril 17, 2025, <https://www.uvcw.be/sport-loisirs/tag-subside/liste>
53. Annexe 6 du dossier de reconnaissance - Rapport d'activités de l'Association Francophone de Padel (AFPadel), consulté le avril 17, 2025, https://stats.afpadel.be/s/Rapport_d_activites_AFPadel.pdf
54. Recensement des licences et clubs sportifs 2023 - INJEP, consulté le avril 17, 2025, <https://injep.fr/donnee/recensement-des-licences-et-clubs-sportifs-2023/>
55. Données géocodées issues du recensement des licences et clubs auprès des fédérations sportives agréées par le ministère chargé des sports - data.gouv.fr, consulté le avril 17, 2025, <https://www.data.gouv.fr/fr/datasets/donnees-geocodees-issues-du-recensement-des-licences-et-clubs-aupres-des-federations-sportives-agreees-par-le-ministere-charge-des-sports/>
56. Quelles sont les différentes sources de financement pour une association - hub.info, consulté le avril 17, 2025, <https://info.hub.brussels/guide/financement-de-lentreprise/quelles-sont-les-differentes-sources-de-financement-pour-une>



Spart

Application qui améliore la santé, le bien-être et la cohésion en milieu professionnel.

[En savoir plus](#) →



Spash

Solutions vidéo pour ajouter de la valeur aux centres et clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



Sport Faction

Écosystème virtuel monétisant le droit à l'image des athlètes dans des jeux vidéo mobiles.

[En savoir plus](#) →



Sports'n connect

Plateforme qui facilite la découverte d'événements sportifs et la gestion des inscriptions pour les pratiquants.

[En savoir plus](#) →



Sportall

Permet aux détenteurs de droits de devenir leurs propres médias dans une application multi-sports mondiale.

[En savoir plus](#) →



SportEasy

Application pour gérer l'organisation et la communication de son club amateur.

[En savoir plus](#) →

Sportfield

Sportfield

Solution d'équipements sportifs agiles pour apporter le sport en cœur de ville.

[En savoir plus](#) →

 **sportigo**

Sportigo

Solution tout-en-un pour gérer les clubs de sport : accès, paiements, logiciel et application mobile.

[En savoir plus](#) →

 **sportiw**

Sportiw

Plateforme pour connecter équipes, entraîneurs, joueurs, agents et professionnels du sport.

[En savoir plus](#) →



Sports Dynamics

Plateforme pour créer des indicateurs de performance sportive dynamiques et personnalisés.

[En savoir plus](#) →

 **Sports Science AI**

Sports Science AI

Chatbot IA pour aider les professionnels du sport à explorer la recherche scientifique pour des analyses éclairées.

[En savoir plus](#) →



Sportsynctech

CRM opérationnel pour les organisations, CRM pour les marques et passeport digital pour les statistiques des athlètes.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Bulgarie : Structures, Acteurs Clés et Modèles Économiques

1. Vue d'ensemble de la structure organisationnelle du sport bulgare

L'organisation du sport en République de Bulgarie repose sur une structure pyramidale, typique de nombreux systèmes sportifs européens. Cette structure articule l'action des pouvoirs publics (nationaux et locaux), du mouvement olympique, des fédérations sportives nationales et des clubs sportifs, qui constituent la base de la pratique sportive.¹ Le cadre juridique principal régissant ce système est la Loi sur l'Éducation Physique et les Sports (LEPS), dont la version la plus récente et substantiellement modifiée date de 2018.¹ Cette loi définit les rôles, les responsabilités et les interactions entre les différents acteurs, tout en établissant les principes fondamentaux qui guident le développement et la gestion du sport dans le pays.

Les piliers essentiels de cette organisation sont :

- **Le rôle de l'État et des collectivités territoriales** : Le gouvernement central, principalement via le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS), définit la politique nationale, alloue une part significative du financement public, assure la régulation et le contrôle du secteur.¹ Les municipalités, en tant qu'échelon local, sont chargées de la mise en œuvre des politiques au niveau territorial, de la gestion des infrastructures sportives locales et du soutien direct aux clubs.⁴
- **Le Mouvement Olympique** : Représenté par le Comité Olympique Bulgare (COB), une organisation non gouvernementale qui opère sous l'égide de la Charte Olympique et en collaboration avec le Comité International Olympique (CIO).⁵
- **Les Fédérations Sportives Nationales** : Elles constituent l'échelon intermédiaire clé, gouvernant les disciplines sportives spécifiques. Elles détiennent les licences d'exploitation délivrées par le MJS, encadrent les clubs, organisent les compétitions nationales et servent de relais entre le ministère et la base.¹
- **Les Clubs Sportifs** : Ils forment la base de la pyramide où se déroule la pratique sportive effective, qu'elle soit de loisir ou de compétition. Ils peuvent adopter différents statuts juridiques, principalement celui d'organisation à but non lucratif (OBNL) ou de société commerciale pour les entités professionnelles.¹

L'ensemble du système est régi par des principes directeurs inscrits dans la loi, tels que la protection de l'intérêt public, la coopération entre les organes étatiques, locaux et les organisations sportives, le libre choix des activités, l'égalité des chances, la non-discrimination et le respect des valeurs universelles du sport.² Cette structure vise à harmoniser l'action publique et l'autonomie du mouvement sportif, bien que des dynamiques de pouvoir et de dépendance existent entre les différents niveaux.¹²

2. Le Rôle des Autorités Étatiques et Municipales dans le Sport Bulgare

2.1. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS)

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports (Министерство на младежта и спорта - MMS) est l'organe central de l'exécutif bulgare chargé de l'élaboration, de l'organisation, de la coordination et du contrôle de la politique de l'État dans les domaines de la jeunesse et du sport, y compris le tourisme social.⁴ Son existence et son rôle sont confirmés par diverses sources gouvernementales officielles.¹⁴ Il a succédé en 2013 au Ministère de l'Éducation Physique et des Sports.¹³ Le Ministre dirige et représente le MJS¹⁹, opérant dans le cadre défini par la Loi sur l'Éducation Physique et les Sports (LEPS).¹

Les responsabilités clés du MJS englobent plusieurs domaines :

- **Élaboration des politiques :** Le MJS conçoit les stratégies et programmes nationaux pour le développement de l'activité physique, de l'éducation physique, du sport et du tourisme sportif.² Il met en œuvre la politique de l'État⁴ et coopère avec les organisations de jeunesse.⁴
- **Régulation et Contrôle :** Le ministère délivre, renouvelle, refuse et retire les licences sportives aux fédérations nationales.² Il exerce un contrôle sur les organisations sportives conformément à la LEPS² et peut émettre des instructions obligatoires pour prévenir ou faire cesser les infractions.² Il supervise également la lutte contre le dopage par l'intermédiaire du Centre Antidopage national, qui lui est rattaché.²
- **Allocation de Financements :** Le MJS soutient financièrement le développement du sport, y compris le sport de haut niveau, la participation aux Jeux Olympiques et Paralympiques, et les activités sportives d'utilité sociale.² Il approuve les schémas de répartition des revenus de l'entreprise publique Bulgarian Sports Totalizator (loterie sportive d'État).¹⁹ Il gère les fonds du budget de l'État alloués au sport, les revenus du Totalizator, les fonds de programmes

nationaux et internationaux, les dons et les amendes.² Le MJS accorde des financements aux fédérations licenciées et à leurs clubs membres (enregistrés pour l'utilité publique) via des contrats.² Il administre les règles relatives aux aides d'État.² Des programmes de financement spécifiques existent, tels que "Sport pour les enfants pendant leur temps libre" ²¹, le "Programme de développement sportif pour les personnes handicapées" ²¹, le "Programme de développement du sport de masse" ²⁶, et le "Programme national de financement partagé des projets d'investissement sportif".²⁴

- **Gestion des Infrastructures** : Le ministère est responsable de la construction, de l'entretien, de la modernisation et de la gestion des installations sportives appartenant à l'État.⁴ Il doit garantir l'accès des personnes handicapées à ces installations.²¹
- **Enregistrement** : Le MJS tient à jour des registres publics nationaux : celui des fédérations sportives licenciées et de leurs clubs membres, celui des organisations nationales de tourisme sportif et de sport universitaire, celui des installations sportives et celui du personnel d'encadrement (entraîneurs).²
- **Coordination** : Le MJS collabore avec d'autres ministères (Éducation, Santé, Culture, Environnement) sur des initiatives transversales comme les "Ambassadeurs de la Santé".²¹ Il coopère également avec le Comité Olympique Bulgare.⁸

Malgré le rôle centralisateur fort du MJS, qui contrôle des leviers essentiels comme les licences ², le financement ² et l'enregistrement ²⁸, une analyse interne au ministère ³² a soulevé la question d'une potentielle irrégularité dans la fréquence des contrôles des fédérations licenciées. Le cycle de renouvellement des licences tous les quatre ans pourrait signifier que certaines fédérations sont peu contrôlées pendant cette période, tandis que d'autres le sont plus fréquemment. Cette situation interroge sur l'uniformité et l'efficacité réelle des mécanismes de surveillance, suggérant qu'un pouvoir centralisé ne garantit pas automatiquement une supervision homogène et constante des organisations bénéficiant de fonds publics.

Par ailleurs, le MJS gère plusieurs registres publics ²⁹, dont un pour les clubs ³⁰ et un pour les entraîneurs.²⁸ Un document du MJS ³² a mis en évidence une divergence notable entre le nombre de clubs enregistrés (4931 à ce moment-là, contre 4571 dans le registre consulté plus récemment ³⁰) et le nombre d'entraîneurs enregistrés (4330). Ce ratio, inférieur à un entraîneur enregistré par club en moyenne, soulève des questions. Cela pourrait indiquer soit un non-respect généralisé des obligations légales par les clubs concernant l'emploi et l'enregistrement des entraîneurs ¹, soit un

registre des entraîneurs très incomplet, soit qu'un nombre important de clubs enregistrés sont en réalité inactifs ou peu fonctionnels. Cette situation remet en question l'idée que le nombre de clubs enregistrés reflète fidèlement le nombre d'entités sportives actives et conformes, pointant vers une lacune potentielle dans le suivi de la capacité réelle et de la conformité du réseau de clubs.

2.2. Les Autorités Municipales

Les municipalités (общини) jouent un rôle crucial dans la mise en œuvre locale des politiques nationales de jeunesse et de sport.⁴ Elles sont au nombre de 265 sur le territoire bulgare.⁴ Leurs responsabilités principales incluent :

- L'élaboration de programmes locaux de développement de l'activité sportive, en cohérence avec la stratégie nationale.⁴
- La construction, l'entretien, la modernisation et la gestion des installations sportives et touristiques relevant de la propriété municipale.²
- L'aide à l'organisation de compétitions sportives au niveau local.⁴
- L'exercice de fonctions financières, économiques et de contrôle relatives au sport local.⁴
- La création de conditions favorables aux partenariats public-privé pour le développement du sport.⁴
- La garantie de l'accès des personnes handicapées aux installations sportives municipales.⁴
- La possibilité de gérer des écoles de sport municipales.⁴

Les municipalités financent ces activités à partir de leurs propres budgets.³³ Elles constituent un partenaire essentiel pour les clubs sportifs locaux, leur fournissant un accès aux infrastructures² et potentiellement des subventions complémentaires. Les associations sportives scolaires peuvent également recevoir un financement municipal.³⁴

Cette structure implique une décentralisation de la mise en œuvre. Tandis que le MJS définit le cadre national, les municipalités sont les acteurs clés sur le terrain pour l'application des politiques et la mise à disposition des infrastructures.⁴ La réussite du développement sportif local dépend donc fortement des capacités financières, de la volonté politique et de l'efficacité administrative de chaque municipalité. Cette variabilité intrinsèque entre les 265 municipalités peut entraîner des disparités régionales significatives en termes d'opportunités sportives et de qualité des installations disponibles pour les citoyens et les clubs.

3. Le Comité Olympique Bulgare (COB)

3.1. Statut et Mission

Le Comité Olympique Bulgare (Български олимпийски комитет- БОК) est une organisation à but non lucratif (OBNL) ⁷, reconnue d'utilité publique.³⁶ Il agit en tant que Comité National Olympique (CNO) pour la Bulgarie, conformément à la Charte Olympique.⁷ Fondé le 30 mars 1923, il a été reconnu par le Comité International Olympique (CIO) en 1924.⁵ Le COB est membre des Comités Olympiques Européens (COE) ⁵ et de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO).⁵

Sa mission principale, telle que définie par la Charte Olympique et ses propres déclarations, est de développer et protéger le Mouvement Olympique en Bulgarie.⁶ Cela inclut la promotion des principes et valeurs fondamentaux de l'Olympisme au niveau national, notamment dans les domaines du sport et de l'éducation (par exemple, via des programmes d'éducation olympique, une Académie Nationale Olympique).⁶ Le COB doit veiller au respect de la Charte Olympique en Bulgarie, encourager le développement du sport de haut niveau ainsi que du sport pour tous, et contribuer à la formation des administrateurs sportifs.⁶ Il s'engage activement dans la lutte contre toute forme de discrimination et de violence dans le sport, et applique le Code Mondial Antidopage.⁶ Le COB détient l'autorité exclusive pour représenter la Bulgarie aux Jeux Olympiques et aux compétitions multisports régionales, continentales ou mondiales placées sous le patronage du CIO.⁶ Il a également le droit de désigner la ville bulgare candidate à l'organisation des Jeux Olympiques et est responsable de l'envoi des délégations bulgares (athlètes, officiels) aux Jeux.⁶

3.2. Structure de Gouvernance

La direction du COB est assurée par une Présidente et un Secrétaire Général. Selon la plupart des sources récentes, la Présidente est Mme Stefka Kostadinova, ancienne championne olympique de saut en hauteur et ayant occupé des postes de direction au sein du ministère chargé des sports avant de présider le COB.⁵ Le Secrétaire Général est M. Belcho Goranov, juriste spécialisé en droit du sport et ayant également une expérience administrative dans le sport.⁷ Il est à noter cependant que des informations contradictoires existent, mentionnant une élection récente de Mme Vesela Lecheva à la présidence ³⁹, suggérant un changement de direction ou une contestation. Ce point mériterait clarification pour une vision parfaitement actualisée.

La structure de gouvernance, conformément à la Charte Olympique ⁶ et aux informations disponibles sur le site du COB ⁵, comprend principalement :

- **L'Assemblée Générale** : C'est l'organe suprême du COB, qui se réunit au moins une fois par an. Elle approuve les rapports annuels (d'activité et financiers audités) et élit les membres des organes exécutifs.⁶ La majorité des voix au sein de l'Assemblée Générale (et de l'organe exécutif) est détenue par les fédérations nationales des sports inscrits au programme olympique.⁶ Le Statut du COB (mentionné dans le contexte de la Fédération Automobile¹⁰, mais le principe s'applique) prévoit l'élection du Président et du Conseil d'Administration par l'Assemblée Générale.
- **Le Bureau Exécutif (Conseil d'Administration)** : Cet organe assure la gestion des activités du COB entre les Assemblées Générales.⁵ Sa composition doit inclure les membres bulgares du CIO (le cas échéant), des représentants des fédérations nationales des sports olympiques, et des athlètes ou anciens athlètes olympiques.⁶ Il peut également intégrer des représentants de fédérations non olympiques, d'autorités publiques ou d'autres personnalités.⁶ Le Statut du COB mentionne une élection du Conseil d'Administration et du Président pour un mandat de 5 ans.¹⁰ Le Bureau Exécutif (ИБ) est responsable de la préparation des rapports financiers annuels.³⁶
- **Le Conseil de Contrôle** : Mentionné sur le site du COB⁵, il s'agit vraisemblablement d'un organe chargé de l'audit interne et de la surveillance de la gestion.

Un principe fondamental est l'autonomie du COB. Il doit préserver son indépendance vis-à-vis de toute pression politique, religieuse ou économique et résister à toute ingérence qui serait contraire à la Charte Olympique.⁶ Bien qu'il coopère avec les instances gouvernementales, cette collaboration ne doit pas empiéter sur son autonomie.⁶

3.3. Relations avec les Parties Prenantes

Le COB interagit avec un réseau complexe d'acteurs nationaux et internationaux :

- **Comité International Olympique (CIO)** : Le COB opère sous l'autorité du CIO et de la Charte Olympique.⁶ Il bénéficie de l'aide de la Solidarité Olympique, un programme de financement du CIO destiné aux CNO.⁶ Des liens étroits sont maintenus, comme en témoigne la célébration du centenaire du COB en présence du Président du CIO, Thomas Bach, en 2023.⁴²
- **Comités Olympiques Européens (COE) / Association des Comités Nationaux Olympiques (ACNO)** : Le COB est membre actif de ces associations continentale et mondiale.⁵ Ses dirigeants peuvent participer aux commissions de

ces organisations (par exemple, M. Goranov à la Commission Marketing et Communication des COE).³⁸

- **L'État (via le MJS) :** Une coopération existe entre le COB et le MJS.⁸ Leurs rôles sont distincts mais complémentaires : le MJS met en œuvre la politique sportive de l'État, tandis que le COB promeut l'Olympisme et gère la participation olympique. Des domaines de collaboration évidents incluent le financement du sport de haut niveau et la lutte antidopage. La présence d'anciens responsables ministériels à la tête du COB, comme Mme Kostadinova ³⁸, suggère des liens potentiellement étroits et une bonne compréhension mutuelle entre les deux institutions. Lors de la visite du Président Bach, le Président de la République, M. Radev, a souligné l'importance de la coopération entre le gouvernement et les organisations sportives autonomes.⁴² Cependant, cette proximité peut aussi représenter un défi pour le maintien strict de l'autonomie requise par la Charte Olympique ⁶, un point de tension classique dans les relations CNO- Gouvernement à travers le monde.
- **Fédérations Sportives Nationales :** Les fédérations, en particulier celles des sports olympiques, sont des membres essentiels du COB, détenant la majorité des voix à l'Assemblée Générale et étant représentées au Bureau Exécutif.⁶ Le COB collabore étroitement avec elles pour la préparation et la participation aux Jeux Olympiques.⁷
- **Centre Antidopage :** Le COB collabore avec le Centre Antidopage national (structure dépendant du MJS) pour assurer la mise en œuvre du Code Mondial Antidopage en Bulgarie.⁶

3.4. Modèle Économique et Financement

Le modèle économique du COB repose sur une combinaison de sources de financement publiques, privées et internationales :

- **Sources de Revenus :**
 - **CIO / Solidarité Olympique :** C'est une source de financement standard et explicitement mentionnée pour les CNO.⁶ La Solidarité Olympique distribue une part importante des revenus olympiques (droits TV, sponsoring TOP Programme) aux CNO via divers programmes : bourses pour athlètes et entraîneurs, subventions pour les équipes, soutien administratif, promotion des valeurs olympiques, etc..⁴¹ Le rapport financier 2021 du COB fait état de revenus significatifs provenant du CIO (1591000 BGN).⁴³
 - **Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) :** Le COB reçoit un financement cible ("целево финансиране") de la part de l'État bulgare via le

MJS. Le rapport 2021 mentionne un montant de 764 000 BGN ⁴³, confirmant un soutien financier public direct.

- **Sponsoring et Partenariats** : Le site web du COB affiche les logos de ses partenaires ⁵, et un partenariat spécifique avec la marque "Born Winner" est mentionné. ⁴⁴ Le rapport financier 2021 ⁴³ évoque des revenus issus de contrats publicitaires classés comme "activité économique", bien que qualifiés d'insignifiants pour cette année-là (principalement liés à la location d'un terrain). Cela atteste néanmoins d'une recherche active de financements privés.
- **Autres Organisations** : Le rapport financier ⁴³ fait état de revenus provenant d'"autres organisations sans contrepartie exigée du COB", classés comme revenus d'activité réglementée. Cela pourrait inclure des subventions des COE, de l'ACNO ou d'autres entités.
- **Dons** : Le principe d'acceptation de dons (étatiques, municipaux, privés) est établi, sous réserve de préserver l'indépendance. ⁴⁵ Un rapport de la Fédération Bulgare de Voile mentionne avoir reçu un don *du* COB (3 000 BGN) ⁴⁶, indiquant que le COB agit aussi comme distributeur de fonds.
- **Domaines de Dépenses (inférés)** : Les fonds sont vraisemblablement utilisés pour soutenir la préparation des athlètes (bourses, subventions), financer l'envoi des délégations aux Jeux Olympiques et autres événements multisports, organiser des activités de promotion de l'Olympisme (éducation, événements culturels), couvrir les frais administratifs de fonctionnement, et potentiellement soutenir financièrement certaines fédérations membres ou projets spécifiques. ⁶
- **Rapports Financiers** : Le COB établit des rapports financiers annuels, audités par un expert-comptable agréé, qui sont soumis à l'Assemblée Générale et déposés au Registre Central. ⁶ Le rapport 2021 ⁴³ distingue clairement les revenus de l'"activité réglementée" (financements non réciproques comme les subventions du MJS et du CIO) de ceux de l'"activité économique" (publicité, location). Il stipule que le COB ne distribue pas de bénéfices et que tout excédent de l'activité économique est réinvesti dans l'activité réglementée. ⁴³

Ce modèle économique mixte, s'appuyant à la fois sur les flux financiers internationaux du Mouvement Olympique (CIO), le soutien public national (MJS) et les partenariats privés (sponsors), est caractéristique des CNO. Les montants significatifs reportés pour 2021 en provenance du CIO et du MJS ⁴³ suggèrent que ces deux sources constituent les piliers financiers majeurs de l'organisation, le sponsoring semblant jouer un rôle plus secondaire, du moins pour cette année-là.

4. Les Clubs Sportifs en Bulgarie : La Fondation du Système

Les clubs sportifs constituent la base fondamentale du système sportif bulgare. C'est au sein de ces structures que s'organise la pratique sportive quotidienne, la formation des jeunes, l'entraînement des athlètes et la participation aux compétitions, qu'elles soient locales, nationales ou internationales.

4.1 Statut Juridique, Enregistrement et Typologie

- **Formes Juridiques** : La législation bulgare, notamment la LEPS, permet aux clubs sportifs d'adopter principalement deux formes juridiques :
 - **Organisation à But Non Lucratif (OBNL)** : Le plus souvent sous forme d'association (сдружение). C'est le statut privilégié pour la majorité des clubs, en particulier ceux axés sur le sport pour tous, la formation des jeunes ou les disciplines amateurs.¹ Ces OBNL sont enregistrées au Registre central des entités juridiques à but non lucratif géré par l'Agence des enregistrements.⁴⁷ Elles peuvent être définies comme agissant pour l'utilité publique ou privée.⁴⁷ La Fédération Bulgare de Football (BFU), par exemple, est une OBNL d'utilité publique.⁴⁵ De nombreux clubs suivent ce modèle.¹¹
 - **Société de Capitaux** : Cette forme (par exemple, société par actions - АД, ou société à responsabilité limitée - ЕООД/ООД) est généralement adoptée par les clubs professionnels, notamment dans le football, où une gestion commerciale et la recherche de profit sont plus présentes.¹ Des exemples incluent le Professional Football Club CSKA EAD ou le Professional Football Club Levski AD.⁵¹ Le club Botev Plovdiv a également été structuré avec un actionnaire majoritaire (90 %) et une participation des supporters (10 %) après une restructuration.⁵²
- **Définition Légale (LEPS)** : L'article 12(1) de la LEPS définit les clubs sportifs comme des associations OBNL ou des sociétés de capitaux qui organisent la pratique et le développement de l'activité physique et du sport.²
- **Enregistrement auprès du MJS** : Un élément crucial pour l'intégration d'un club dans le système sportif officiel est son affiliation à une fédération sportive nationale détentrice d'une licence délivrée par le MJS.¹ Cette affiliation est la condition sine qua non pour que le club soit inscrit au registre public des clubs sportifs tenu par le MJS [² - Art 16(1), ³⁰]. Cette inscription est indispensable pour participer aux compétitions officielles du calendrier national et pour pouvoir prétendre aux financements publics.¹ Le registre du MJS contient des informations clés sur chaque club : nom, numéro d'identification unique (EIK), siège, municipalité, sport(s) pratiqué(s), nom du représentant légal, statut de

membre d'une fédération, numéro de certificat, et statut de l'enregistrement (actif, radié, etc.).³⁰

- **Conditions d'Affiliation à une Fédération** : Pour être admis comme membre d'une fédération sportive licenciée, un club doit satisfaire à plusieurs critères définis par la LEPS (Articles 14 et 15) ² et précisés par les statuts fédéraux. Ces critères incluent : un nom contenant le mot "club" et indiquant l'activité sportive [² - Art 14(1)], une activité principale centrée sur le sport [² - Art 14(2)], l'existence de contrats avec des entraîneurs qualifiés [² - Art 14(3), ¹], la disposition d'installations sportives adéquates (en propriété, location ou via contrat d'utilisation) [² - Art 15(2)], le respect de règles de bonne gouvernance (par exemple, absence de conflits d'intérêts au sein des organes dirigeants) [² - Art 15(1)], et, pour les associations OBNL, une composition majoritairement constituée de personnes physiques [² - Art 14(4)]. Le club doit soumettre une déclaration de conformité et des justificatifs (liste des entraîneurs, contrats, documents sur les installations) à la fédération [² - Art 15(2), ²⁸].
- **Typologie des Clubs** :
 - **Clubs Monosportifs** : Dédiés à un seul sport ou à des sports similaires (ex: sports de combat, sports automobiles) [² - Art 12(2)].
 - **Clubs Multisports** : Regroupant plusieurs disciplines sportives autour d'un principe unificateur (ex: clubs universitaires, clubs pour personnes handicapées, clubs d'entreprise, clubs militaires) [² - Art 12(2), Art 13(1)].
 - **Clubs Sportifs Unis (Обединени спортни клубове)** : Structures fédératives regroupant des clubs juridiquement indépendants. Ils sont enregistrés comme OBNL mais ne sont pas eux-mêmes membres des fédérations sportives nationales.¹ Le MJS tient un registre distinct pour ces entités.²⁹
 - **Clubs Professionnels** : Opèrent généralement sous statut de société commerciale ⁵¹, nécessitent un statut spécifique au sein de leur fédération et peuvent participer à des ligues professionnelles.¹

4.2. Structures de Gouvernance et Modèles d'Adhésion

- **Gouvernance** : Pour les clubs constitués en associations OBNL, la gouvernance repose typiquement sur une Assemblée Générale des membres et un Conseil d'Administration (ou Bureau Exécutif) élu.⁴⁵ La LEPS impose des règles de base, comme la prévention des conflits d'intérêts au sein des organes dirigeants.² Les détails de la structure et du fonctionnement sont définis dans les statuts propres à chaque club.⁵⁰ Pour les clubs professionnels sous forme de société, la

gouvernance suit les règles du droit commercial (actionnaires, conseil d'administration, direction).

- **Adhésion et Participation :**

- **Membres du Club :** Dans une association OBNL, les membres sont généralement les personnes physiques qui pratiquent le sport, soutiennent le club ou participent à sa gestion [² - Art 14(4)]. Dans une société commerciale, la participation se fait via la détention de parts sociales ou d'actions.⁵²
- **Athlètes (Licenciés / "Card-filing") :** Pour participer aux activités officielles d'entraînement et de compétition organisées sous l'égide d'une fédération licenciée, les athlètes, qu'ils soient amateurs ou professionnels, doivent être "enregistrés" ou "licenciés" (картотекиран) auprès d'un club membre de cette fédération.² Cette procédure implique un enregistrement formel auprès de la fédération concernée.⁵⁵ Sont éligibles les citoyens bulgares, de l'UE, de l'EEE, de la Suisse, ainsi que les étrangers résidant légalement en Bulgarie depuis plus de 6 mois.² Les mineurs peuvent être licenciés dans le respect de la loi sur les personnes et la famille.²
- **Statut Amateur :** Les athlètes amateurs peuvent signer des contrats spécifiques pour leur formation et développement sportif. Même sans contrat formel, ils ont droit au remboursement de leurs frais, à une assurance et à des récompenses.² Leur statut précis est défini par les règlements de chaque fédération.⁵⁴
- **Statut Professionnel :** Les athlètes professionnels exercent leur activité via un contrat de travail rémunéré avec un club.² Leur statut est également régi par les règlements fédéraux.⁵⁴ Des ligues professionnelles peuvent être créées, soit comme organes subsidiaires des fédérations, soit comme entités juridiques distinctes (OBNL ou société) regroupant les clubs professionnels participants.¹
- **"Titres de Participation" :** Bien que l'expression exacte ne soit pas utilisée, elle recouvre les différentes formes d'affiliation ou de participation au sein d'un club : adhésion en tant que membre d'une OBNL, détention de parts sociales dans une société ⁵², licence sportive d'athlète ("card-filing") ², ou encore adhésion à un club de supporters.⁹

4.3. Dimension et Répartition

- **Nombre de Clubs Enregistrés :** Le registre public du MJS indiquait **4 571** clubs sportifs enregistrés à la date de consultation de la source.³⁰ Une analyse antérieure du MJS mentionnait 4 931 clubs.³² Ces chiffres contrastent avec les

données économiques sectorielles : un rapport de 2018 ne recensait que 182 entreprises sous le code NACE 93.12 ("Activités des clubs de sport") ⁵¹, ce qui tend à confirmer que la grande majorité des clubs enregistrés sont des OBNL, non comptabilisées comme des entreprises classiques. Des données par sport sont parcellaires : une enquête de 2021 a touché 34 clubs d'athlétisme (soit 28% des clubs d'athlétisme enregistrés à l'époque).⁵⁶ La Fédération Bulgare de Sport Automobile (BFAS) revendiquait 105 clubs membres en 2019 ¹⁰, mais lors d'un différend avec le MJS, seuls 12 ont été reconnus comme éligibles pour l'organisation de compétitions et le financement.⁵⁷

- **Nombre de Membres / Licenciés** : Aucune donnée globale fiable sur le nombre total de membres de clubs ou d'athlètes licenciés n'est disponible dans les sources consultées. Les statistiques existantes portent sur la participation sportive de la population générale ou sur l'emploi dans le secteur sportif, mais pas sur les effectifs des clubs.
 - La participation sportive de la population générale est rapportée comme faible : seulement 4% de sportifs actifs selon Eurostat ⁵⁸, 15% pratiquant occasionnellement ⁵⁹, 29% faisant du sport pour la santé (principalement des jeunes).⁶⁰ Chez les jeunes (15-29 ans), le taux de pratique serait d'environ 35%.²⁶ Les données de l'OMS suggèrent qu'environ 77% de la population adulte atteindrait les niveaux d'activité physique recommandés, mais cela n'est pas spécifique à la pratique en club.⁶¹
 - Des données sur l'emploi sportif existent ⁶², mais ne correspondent pas au nombre de membres.
 - Quelques exemples spécifiques : la Fédération d'Athlétisme comptait 3500 athlètes licenciés dans 125 clubs en 2020.⁶⁴ En comparaison, l'Allemagne compterait 80 000 clubs et 27 millions de membres.⁵⁹
- **Répartition Géographique** : Pour obtenir une licence, les fédérations doivent prouver qu'elles comptent des clubs membres dans au moins 3 régions administratives différentes du pays.¹ Le registre du MJS permet un filtrage par municipalité ³⁰, offrant une vision de la répartition territoriale. Le football, par exemple, est structuré en plusieurs niveaux de ligues (Professionnelle, Amateur V AFG, Groupes Régionaux OFG A & B) couvrant l'ensemble du territoire.⁶⁵

Tableau 4.1 : Aperçu des Clubs Sportifs Enregistrés en Bulgarie (Estimations et Données)

Indicateur	Nombre / Estimation	Source(s) Principale(s)	Notes
Nombre total de clubs enregistrés (MJS)	4 571	³⁰	Chiffre du registre public du MJS à une date donnée. Peut inclure des clubs inactifs ou non pleinement conformes.
Clubs enregistrés comme Entreprises (NACE 93.12 - 2018)	182	⁵¹	Suggère que la majorité des clubs enregistrés sont des OBNL.
Clubs par statut légal (Estimation)	Majoritairement OBNL ; Minorité de Sociétés (principalement professionnelles)	¹	Basé sur la comparaison entre le registre MJS et les statistiques d'entreprises.
Clubs par sport majeur (Exemples)	Athlétisme: ~125 (en 2020) ⁶⁴ ; Sport Auto: 105 membres BFAS (en 2019) ¹⁰ , mais seulement 12 reconnus par MJS lors d'un litige ⁵⁷	¹⁰	Données spécifiques limitées. Le registre MJS ³⁰ permet un filtrage par sport mais une extraction exhaustive n'est pas fournie.
Répartition régionale	Présence requise dans au moins 3 régions pour les fédérations. ¹ Registre MJS filtrable par municipalité. ³⁰	¹	Indique une couverture nationale théorique, mais des disparités régionales sont probables en termes de densité et d'activité.

Nombre total de membres / licenciés	Données non disponibles	-	Les statistiques disponibles concernent la participation générale ou l'emploi, pas les effectifs des clubs.

Note: Ce tableau synthétise les informations quantitatives disponibles tout en soulignant les limites des données, notamment sur le nombre de membres et la distinction entre clubs enregistrés et actifs.

L'analyse croisée des données révèle une situation potentiellement paradoxale. D'une part, la Bulgarie dispose d'un nombre élevé de clubs sportifs formellement enregistrés auprès du MJS.³⁰ D'autre part, comme mentionné précédemment, le nombre d'entraîneurs enregistrés est proportionnellement faible³², et l'exemple de la Fédération de Sport Automobile⁵⁷ montre que l'enregistrement formel ne garantit pas toujours la reconnaissance opérationnelle par le ministère. Cela suggère fortement qu'une part non négligeable des 4 571 clubs enregistrés pourrait être inactive, non conforme aux exigences réglementaires (comme l'emploi d'entraîneurs qualifiés et enregistrés), ou exister principalement sur le papier. Le nombre officiel de clubs enregistrés doit donc être interprété avec prudence et ne reflète probablement pas le nombre réel de structures sportives pleinement fonctionnelles.

De plus, ce réseau important de clubs enregistrés coexiste avec des taux de participation sportive de la population générale rapportés comme étant parmi les plus bas d'Europe.²⁶ Alors que la participation des jeunes semble plus élevée²⁶ et constitue une priorité affichée du MJS⁶⁷, la faible pratique chez les adultes suggère que le système de clubs, dans sa configuration actuelle, pourrait être davantage orienté vers la détection et la formation de jeunes talents et le sport de compétition que vers l'animation sportive de masse pour les adultes. Il est également possible que de nombreux clubs aient une taille réduite ou peinent à attirer et fidéliser leurs membres, limitant ainsi l'impact global du réseau sur les niveaux d'activité physique de la population.

4.4. Relations avec les Parties Prenantes

Les clubs sportifs évoluent dans un écosystème où ils interagissent constamment avec d'autres acteurs clés :

- **Fédérations Nationales** : La relation est fondamentale et de dépendance. L'adhésion à une fédération licenciée est obligatoire pour accéder à la reconnaissance officielle (enregistrement MJS), participer aux compétitions nationales et bénéficier de certains financements publics.¹ Les fédérations définissent les règles techniques et sportives, gèrent les transferts, approuvent le calendrier des compétitions et s'occupent de l'enregistrement/licence des athlètes.² Les clubs, en retour, constituent la base de membres des fédérations et leur proposent les athlètes à licencier.²
- **Autorités Locales (Municipalités)** : Les clubs dépendent fortement des municipalités pour l'accès aux infrastructures sportives locales (terrains, gymnases, piscines).² Les municipalités peuvent également apporter un soutien financier direct (subventions) ou une aide logistique pour l'organisation d'événements locaux.⁴ Les clubs implantés dans les écoles peuvent bénéficier de financements municipaux spécifiques.³⁴
- **L'État (via le MJS)** : Les clubs peuvent solliciter des financements directs via les programmes spécifiques mis en place par le MJS (ex: programme de développement des clubs ²⁴, programme de cofinancement d'infrastructures ²⁴) [² - Art 17(1) Item 8]. Ils bénéficient aussi indirectement des subventions allouées par le MJS aux fédérations nationales, qui peuvent être partiellement redistribuées.² Ils sont soumis aux réglementations nationales (antidopage, licences, etc.) appliquées par le MJS, souvent par l'intermédiaire des fédérations.

4.5. Modèles Économiques et Financement

Le financement des clubs sportifs en Bulgarie provient d'une diversité de sources, avec des variations importantes selon le statut juridique (OBNL vs société) et le niveau de pratique (amateur vs professionnel).

- **Sources de Revenus** :
 - **Cotisations des Membres** : Source de revenus classique pour les clubs, en particulier les associations OBNL.⁴⁸ Une comparaison avec les Pays-Bas montre que les cotisations y sont une source majeure.⁷⁰
 - **Subventions Publiques** :
 - **État (MJS)** : Financements directs via des programmes dédiés aux clubs.² Financements indirects via les subventions accordées aux fédérations.²
 - **Municipalités** : Subventions directes possibles, soutien à l'organisation locale.⁴
 - *Note* : L'octroi de subventions publiques doit respecter les règles européennes en matière d'aides d'État.²

- **Sponsoring** : Ressource fréquente, particulièrement visible dans le football professionnel où les entreprises de paris sportifs sont des sponsors majeurs.⁷¹ La comparaison néerlandaise indique aussi l'importance du sponsoring.⁷⁰
- **Activités Commerciales** : Les OBNL peuvent exercer des activités commerciales lucratives si celles-ci sont liées à leur objet principal et si les revenus sont utilisés pour financer leurs objectifs non lucratifs.¹¹ Exemples : vente de billets pour les matchs, vente de droits TV (bien que la LEPS suggère que ces droits pour les compétitions officielles pourraient appartenir aux fédérations/ligues ¹), vente de produits dérivés (merchandising), location d'installations, offre de services sportifs payants (cours, stages).¹ Les clubs professionnels sous forme de société opèrent dans une logique de profit.¹¹
- **Dons** : Les OBNL peuvent recevoir des dons de particuliers ou d'entreprises. Ces revenus sont exonérés d'impôt pour l'OBNL bénéficiaire.⁴⁸
- **Domaines de Dépenses (inférés)** : Location ou entretien des installations sportives, salaires et contrats du personnel d'encadrement (entraîneurs, administratifs) ², frais liés aux athlètes (déplacements, équipements, assurances, primes pour les amateurs ; salaires pour les professionnels) ², frais d'inscription aux compétitions, frais administratifs généraux.
- **Fiscalité** : Les OBNL bénéficient d'une exonération de l'impôt sur les sociétés pour leurs revenus non lucratifs (dons, cotisations, subventions). Elles sont en revanche imposées à hauteur de 10 % sur les bénéfices issus de leurs activités commerciales.⁴⁸ Les clubs (en tant que propriétaires ou utilisateurs de biens) sont redevables des taxes locales (taxe foncière, taxe d'enlèvement des ordures ménagères).¹¹ Une exonération de TVA peut s'appliquer aux services sportifs fournis par des OBNL reconnues d'utilité publique.¹¹ Les clubs constitués en sociétés commerciales sont soumis au régime fiscal standard des entreprises.¹¹

Tableau 4.2 : Sources de Financement des Clubs Sportifs Bulgares

Source de Financement	Pertinence pour Clubs OBNL (Amateur / Formation)	Pertinence pour Clubs Professionnels (Sociétés)	Notes Fiscales / Réglementaires	Source(s) Principale(s)
Cotisations des	Élevée	Faible /	Revenu non	48

Membres		Moyenne	lucratif pour OBNL (exonéré d'impôt)	
Subventions de l'État (MJS)	Élevée (directes & indirectes via fédérations)	Moyenne / Élevée (selon programmes)	Soumises aux règles des aides d'État. Nécessite enregistrement MJS (via fédération). Revenu non lucratif pour OBNL.	2
Subventions Municipales	Moyenne / Élevée	Faible / Moyenne	Dépend des politiques locales. Revenu non lucratif pour OBNL.	4
Sponsoring	Moyenne	Très Élevée	Revenu potentiellement imposable si contrepartie publicitaire significative (activité économique).	70
Revenus Commerciaux (Billetterie, Merchandising, Droits TV, Services payants)	Faible / Moyenne	Très Élevée	Bénéfices imposés à 10 % pour OBNL. Revenus standards pour sociétés. Droits TV pour compétitions officielles potentiellement détenus par	1

			fédérations/ligues.	
Dons	Moyenne	Faible / Moyenne	Revenu non lucratif pour OBNL (exonéré d'impôt). Avantages fiscaux pour les donateurs d'OBNL d'utilité publique.	48

Note: Ce tableau offre une vue comparative des flux financiers typiques, soulignant la nature mixte du financement et les différences entre les clubs OBNL et les structures professionnelles.

L'importance accordée aux programmes de financement du MJS²⁴ et la condition d'affiliation à une fédération pour accéder aux fonds publics¹ mettent en lumière une dépendance financière considérable de nombreux clubs, en particulier les OBNL évoluant en dehors du sport professionnel de haut niveau, vis-à-vis des subventions étatiques et municipales. Bien que le sponsoring⁷¹ et les activités commerciales¹¹ existent, la structure même du système suggère que les aides publiques constituent une composante formalisée et critique de l'écosystème financier pour une large part du paysage associatif sportif bulgare. Cela crée un lien financier direct et une dépendance entre ces clubs et les pouvoirs publics.

5. Interactions et Dynamiques au sein de l'Écosystème Sportif Bulgare

L'écosystème sportif bulgare est caractérisé par un réseau dense d'interactions et de dépendances entre ses principaux acteurs. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour saisir le fonctionnement réel du système.

- **Flux d'Autorité et de Régulation :** Le système fonctionne largement selon un modèle descendant (top-down). Le MJS se situe au sommet, définissant la politique nationale, octroyant les licences aux fédérations, établissant les critères de financement et exerçant le contrôle ultime.² Les Fédérations agissent comme l'échelon intermédiaire, transposant les règles nationales au niveau de leur discipline, gérant l'affiliation des clubs, organisant les compétitions et servant de

canal pour la régulation et une partie du financement.² Les Clubs sont à la base, mettant en œuvre les activités sportives, assurant la participation et devant se conformer aux règles édictées par les fédérations et le MJS. Le COB opère sur un plan quelque peu parallèle, centré sur le Mouvement Olympique, mais interagit de manière significative avec le MJS (financement, politique de haut niveau) et les Fédérations (participation aux Jeux, membres du COB).

- **Flux de Financement** : Les flux financiers illustrent ces interdépendances :
 - MJS vers Fédérations : Financement de programmes spécifiques, soutien au sport de haut niveau.²
 - MJS vers Clubs : Financement direct via des programmes dédiés (développement des clubs, infrastructures).²⁴
 - Municipalités vers Clubs/Infrastructures locales : Subventions, mise à disposition d'équipements.⁴
 - COB vers Fédérations/Athlètes : Redistribution des fonds de la Solidarité Olympique, potentielles subventions spécifiques.⁴¹
 - Sponsors vers COB/Fédérations/Clubs : Financement privé en échange de visibilité.⁵
 - Membres vers Clubs : Cotisations.⁴⁸
 - Activité Commerciale vers Clubs/Fédérations : Revenus générés par la vente de billets, droits TV, merchandising, etc..¹
- **Dépendances Clés** :
 - Les Clubs dépendent des Fédérations pour leur légitimité (affiliation obligatoire) et l'accès aux compétitions et à certains financements.¹
 - Les Fédérations dépendent du MJS pour leur licence d'opération et une part substantielle de leur financement.¹⁹
 - Les Clubs dépendent également du MJS et des Municipalités pour le financement direct et l'accès aux infrastructures.⁴
 - Le COB dépend du CIO (Solidarité Olympique) et du MJS pour une part importante de son budget.⁴³
- **Tensions Potentielles** :
 - **Autonomie vs. Contrôle** : Le COB et les Fédérations doivent maintenir leur autonomie ⁶, mais sont soumis au système de licences, aux conditions de financement et au contrôle du MJS ², créant une tension inhérente.
 - **Allocation des Fonds Publics** : Les critères d'attribution des financements du MJS (par exemple, basés sur les résultats passés et les traditions ²³ versus le développement de la base) peuvent générer des rivalités entre sports et fédérations. Le MJS reconnaît lui-même la complexité d'évaluer l'efficacité

des fédérations au-delà des simples résultats sportifs.⁷²

- **Standards de Gouvernance** : Les potentielles lacunes dans la supervision exercée par le MJS³² contrastent avec l'exigence de bonne gouvernance pour les organisations recevant des fonds publics. Une évaluation externe a qualifié la gouvernance des fédérations bulgares de "modérée" en moyenne, avec des faiblesses notables en matière de responsabilité sociétale.⁷³

L'analyse de ces interactions révèle une interdépendance systémique où le MJS joue un rôle de clé de voûte. Ses prérogatives en matière de licences pour les fédérations, d'enregistrement des clubs (via les fédérations), de distribution de financements publics conséquents et de définition des politiques en font l'acteur central dont dépendent largement les autres entités (fédérations, clubs) pour leur légitimité et leurs ressources au sein du système sportif officiel. Sans licence du MJS, une fédération ne peut opérer légalement ni recevoir de fonds publics.² Sans affiliation à une fédération licenciée, un club est exclu de l'enregistrement officiel, des compétitions nationales et des financements publics associés.¹ Les programmes de financement du MJS sont substantiels et ciblent à la fois les fédérations et les clubs.²³ Cette configuration crée une dynamique de pouvoir claire et une relation de dépendance où les décisions (ou l'absence de décision) du MJS façonnent directement l'environnement opérationnel de la grande majorité de l'écosystème sportif.

6. Conclusion et Considérations Stratégiques

L'organisation du sport en Bulgarie présente une structure institutionnelle claire, ancrée dans un cadre législatif défini (principalement la LEPS et la Loi sur les OBNL). Elle articule l'action de l'État (MJS), des collectivités locales (Municipalités), du mouvement olympique (COB), des fédérations sportives nationales et d'un nombre important de clubs sportifs enregistrés. Le modèle de financement est mixte, combinant ressources publiques (étatiques et municipales), financements internationaux (via le COB et le CIO), cotisations des membres, sponsoring privé et revenus d'activités commerciales.

Points Forts :

- Un cadre légal et institutionnel établi définissant clairement les rôles.
- Un réseau potentiellement large de clubs sportifs enregistrés sur le territoire (plus de 4500).³⁰
- Une histoire riche en succès olympiques, notamment dans certaines disciplines

comme la lutte et l'haltérophilie.⁷⁴

- L'existence de programmes de financement dédiés du MJS pour soutenir les fédérations, les clubs et les infrastructures.²³

Défis et Faiblesses :

- **Faible Participation** : Malgré le réseau de clubs, les taux de participation sportive de la population générale, en particulier adulte, sont très bas comparés aux moyennes européennes.⁵⁸
- **Clubs Enregistrés vs. Actifs** : Un écart probable existe entre le nombre élevé de clubs enregistrés et le nombre de clubs réellement actifs, conformes et ayant un impact significatif, comme le suggèrent les données sur les entraîneurs et certains cas spécifiques.³²
- **Gouvernance et Contrôle** : Des questions subsistent quant à l'uniformité et l'efficacité du contrôle exercé par le MJS sur les fédérations.³² Les standards de gouvernance au sein des fédérations elles-mêmes sont jugés "modérés".⁷³
- **Dépendance Financière** : De nombreux clubs, surtout les OBNL hors élite, semblent fortement dépendants des financements publics (MJS, municipalités).²
- **Disparités Régionales** : La décentralisation de la mise en œuvre au niveau municipal risque d'engendrer des inégalités territoriales en termes d'accès aux infrastructures et aux programmes de soutien.⁴
- **Données Fiables** : Un manque de données statistiques consolidées et fiables sur le nombre de membres actifs des clubs et de licenciés par sport limite une analyse fine de la base de pratiquants.

Considérations Stratégiques :

Pour optimiser le système sportif bulgare, plusieurs axes pourraient être considérés :

1. **Stimuler la Participation de Masse** : Développer des politiques et programmes ciblant spécifiquement l'augmentation de la pratique sportive des adultes et des populations sous-représentées, en complément des efforts axés sur la jeunesse et le haut niveau.
2. **Renforcer la Gouvernance et la Transparence** : Améliorer les mécanismes de supervision et de contrôle des fédérations et des clubs, en liant plus étroitement le financement public à des critères de bonne gouvernance, de transparence et d'impact réel. Clarifier le statut (actif/inactif) des clubs enregistrés.
3. **Améliorer la Collecte de Données** : Mettre en place un système de collecte de données plus robuste et régulier concernant le nombre de membres actifs, de

licenciés par sport et par région, afin de mieux évaluer l'efficacité des politiques et d'identifier les besoins.

4. **Diversifier les Modèles Économiques** : Encourager et soutenir les clubs et fédérations dans le développement de sources de revenus alternatives (commerciales, sponsoring local, mécénat) pour réduire leur dépendance aux fonds publics et accroître leur autonomie financière.
5. **Réduire les Disparités Territoriales** : Mettre en œuvre des mécanismes de péréquation ou des programmes de soutien spécifiques pour aider les municipalités moins dotées à développer leurs infrastructures et leurs offres sportives locales.
6. **Clarifier la Situation Actuelle de la Direction du COB** : Résoudre les ambiguïtés concernant la présidence actuelle du Comité Olympique Bulgare pour assurer la clarté et la stabilité institutionnelle.

En conclusion, si la Bulgarie dispose des structures institutionnelles et légales pour organiser son sport, des défis importants demeurent concernant la participation effective de la population, la gouvernance des organisations sportives et la soutenabilité économique du système. Aborder ces défis nécessitera une approche coordonnée impliquant l'État, les municipalités, le mouvement sportif et les acteurs privés.

Sources des citations

1. Working Party No. 2 on Competition and Regulation Competition and Professional Sports – Note by Bulgaria - OECD, consulté le avril 17, 2025, [https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/WD\(2023\)31/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DAF/COMP/WP2/WD(2023)31/en/pdf)
2. anti-doping.government.bg, consulté le avril 17, 2025, <https://anti-doping.government.bg/en/download/file/page-section/16563>
3. Ciela Norma - Закон За Физическото Възпитание И Спорта - Онлайн Закони, consulté le avril 17, 2025, <https://www.ciela.net/svobodna-zona-normativi/view/2137187621/zakon-za-fizicheskoto-vazpitanie-i-sporta>
4. Bulgaria Youth and Sport - CoR, consulté le avril 17, 2025, <https://portal.cor.europa.eu/divisionpowers/Pages/Bulgaria-Youth-and-Sport.aspx>
5. Български Олимпийски Комитет - БОК, consulté le avril 17, 2025, <https://bgolympic.org/>
6. Олимпийска харта - БОК, consulté le avril 17, 2025, <https://bgolympic.org/za-bok/olimpijska-harta/>
7. en.wikipedia.org, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Bulgarian_Olympic_Committee

8. Partners, consulté le avril 17, 2025, https://anti-doping.government.bg/en/partnori_p21.html
9. Fiche pays - Bulgarie - Sport - The Council of Europe, consulté le avril 17, 2025, <https://www.coe.int/fr/web/sport/country-profile-bulgaria>
10. Bulgarian Automobile Sports Federation OVERVIEW, consulté le avril 17, 2025, https://bfas.bg/wp-content/uploads/2019/04/BFAS_Overview_EN_Final-Presentation.pdf
11. Accounting of a sports club in Bulgaria, consulté le avril 17, 2025, <https://www.elan-consulting-bg.com/en/schetovodna-usluga/accounting-of-sports-club-bulgaria>
12. Charte européenne du sport: Visite consultative en Bulgarie - Sport - Council of Europe, consulté le avril 17, 2025, https://www.coe.int/fr/web/sport/epas/-/asset_publisher/b9dEDbjJhI5R/content/european-sport-charter-consultative-visit-to-bulgar-1
13. Ministry of Youth and Sports, consulté le avril 17, 2025, <https://teo-bg.com/en/Ministry-of-Youth-and-Sports/>
14. Ministry of Youth and Sports of Bulgaria (Ministerstvo Na Mladezhata I Sporta) - Development Aid, consulté le avril 17, 2025, <https://www.developmentaid.org/donors/view/133745/ministry-of-youth-and-sports-of-bulgaria-ministerstvo-na-mladezhata-i-sporta>
15. Министерство на младежта и спорта, Република България. Ministry of Youth and Sports, Bulgaria | Library of Congress, consulté le avril 17, 2025, <https://www.loc.gov/item/lcwaN0022559/>
16. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria :: CABINET ..., consulté le avril 17, 2025, <https://www.government.bg/index.php/en/Cabinet/CABINET-MEMBERS/Ivan-Peshev-Minister-of-Youth-and-Sports>
17. CABINET MEMBERS:: Ivan Peshev - Minister of Youth and Sports - Министерски съвет, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.bg/en/Cabinet/CABINET-MEMBERS/Ivan-Peshev-Minister-of-Youth-and-Sports>
18. Council of Ministers of the Republic of Bulgaria :: CABINET MEMBERS - Министерски съвет, consulté le avril 17, 2025, <https://www.gov.bg/en/Cabinet/CABINET-MEMBERS>
19. Machine Translation of "Law Amending The Law On Physical Education And Sports" (Bulgaria) - Global-Regulation, consulté le avril 17, 2025, <https://www.global-regulation.com/translation/bulgaria/3357064/law-amending-the-law-on-physical-education-and-sports.html>
20. La formation professionnelle en Bulgarie - Euroguidance, consulté le avril 17, 2025, <https://www.euroguidance-france.org/actualites/la-formation-professionnelle-en-bulgarie/>
21. Bulgaria Physical Activity Factsheet 2021 - Sport, consulté le avril 17, 2025, <https://sport.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-10/Physical-activity-2021-Bulgaria-eng.pdf>
22. country physical activity factsheet 2024 - World Health Organization (WHO),

- consulté le avril 17, 2025,
https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/country-profiles/physical-activity/2024-country-profiles/physical-activity-2024-bul.pdf?sfvrsn=4fe8927_5&download=true
23. (PDF) FINANCING OF ELITE BULGARIAN SPORT - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025,
https://www.researchgate.net/publication/365961496_FINANCING_OF_ELITE_BULGARIAN_SPORT
24. MMC : 15 милиона лева за развитие на спортните клубове през годината - БТА, consulté le avril 17, 2025, <https://www.bta.bg/bg/news/bulgaria/oficial-messages/597982-mms-15-miliona-leva-za-razvitie-na-sportnite-klubove-prez-godinata>
25. MMC осигурява два милиона лева повече за спорта за учащи | Новини.бг - Novini.bg, consulté le avril 17, 2025,
<https://novini.bg/article/2025031014470030651>
26. 7.3 Sport, youth fitness and physical activity - National Policies Platform - European Union, consulté le avril 17, 2025, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/bulgaria/73-sport-youth-fitness-and-physical-activity>
27. MMC осигури 15 млн. лева за развитие на спортните клубове през годината - Novini.bg, consulté le avril 17, 2025,
<https://novini.bg/article/2025031011280461209>
28. Registration of a sports club in Bulgaria - Счетоводна къща "Елан Консултинг", consulté le avril 17, 2025, <https://www.elan-consulting-bg.com/en/advokat-bulgaria/registraciya-na-sporten-klub-v-blgariya>
29. MMC Регистри - eGOV.bg, consulté le avril 17, 2025,
<https://mysregisters.egov.bg/MMSExt/index.xhtml?faces-redirect=true>
30. Регистър на спортните клубове - eGOV.bg, consulté le avril 17, 2025,
<https://mysregisters.egov.bg/MMSExt/public/registerSk.xhtml?faces-redirect=true>
31. Bulgaria Physical Activity Factsheet 2021 - World Health Organization (WHO), consulté le avril 17, 2025,
https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/country-sites/physical-activity-factsheet---bulgaria-2021.pdf?sfvrsn=b39819ed_1&download=true
32. Доклад към ОБ - Портал за обществени консултации, consulté le avril 17, 2025, <https://www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=10303>
33. Bulgarie - Wikipédia, consulté le avril 17, 2025,
<https://fr.wikipedia.org/wiki/Bulgarie>
34. 7.3 Sport, youth fitness and physical activity - National Policies Platform - European Union, consulté le avril 17, 2025, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/romania/73-sport-youth-fitness-and-physical-activity>
35. БЪЛГАРСКИ ОЛИМПИСКИ КОМИТЕТ - Данни за фирмата - ФИНАНСИ.bg,

- consulté le avril 17, 2025, <https://www.finansi.bg/balgarski-olimpiski-komitet>
36. Българският олимпийски комитет, consulté le avril 17, 2025, <https://portal.registryagency.bg/CR/bg/DocumentAccess/MDAwNjkwNzM1JmUmNWY1OGY5NzUyZDlkNDdlMTg4Yzg5Mjg3MTMxMjVjYjR9hY9oTWTzqJLXzO2iYPQGFAReI82pDeMXoFDOvHq2Yw>
37. Bulgaria - Olympics.com, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/bulgaria>
38. Bulgarian Olympic Committee - ANOC, consulté le avril 17, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/bulgarian-olympic-committee/16197>
39. BOC crisis remains unresolved - InsideTheGames, consulté le avril 17, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1152804/bulgarian-olympic-committee-crisis-up>
40. Български олимпийски комитет - Уикипедия, consulté le avril 17, 2025, https://bg.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%8A%D0%BB%D0%B3%D0%B0%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8_%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82
41. Olympic Solidarity and NOC Services annual report 2023, consulté le avril 17, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Olympic-Solidarity/Annual-Report/OS-Annual-Report-2023.pdf>
42. News from the Bulgarian National Olympic Committee, consulté le avril 17, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/bulgaria>
43. към Годишния финансов отчет на на Български олимпийски ..., consulté le avril 17, 2025, <https://portal.registryagency.bg/CR/bg/DocumentAccess/MDAwNjkwNzM1JmUmMTgxZThkZGMyZmZhNDIiNDhkZjJhNGNIYzNhMWM0NzBk9c6qQhSQzpTLuyb6LDu9DX75L1ntPVvrn6L4kmSLA>
44. БГ Баркод: "роден победител", consulté le avril 17, 2025, <https://www.infobusiness.bcci.bg/bg-barkod-roden-pobeditel.html>
45. STATUTE, consulté le avril 17, 2025, https://bfunion.bg/uploads/2019-02-21/BFU-Statute-16022018-LAST_ENGL.doc
46. ПРИЛОЖЕНИЕ КЪМ ФИНАНСОВИЯ ОТЧЕТ - Българска федерация по ветроходство, consulté le avril 17, 2025, https://www.bulsaf.bg/wp-content/uploads/2015/07/DD_2014_%D0%91%D0%A4%D0%92.doc
47. Dafne-EFC 2020 Legal Environment for Philanthropy in Europe, Bulgaria - Philea, consulté le avril 17, 2025, https://philea.eu/wp-content/uploads/2021/12/Bulgaria_2020LegalEnvironmentPhilanthropy-1.pdf
48. Legal and tax environment for non-profit organizations in Bulgaria., consulté le avril 17, 2025, <https://www.ngobg.info/en/legislation-bulgaria.html>
49. Учредяване и регистрация на спортен клуб - какво трябва да знаем?, consulté le avril 17, 2025, <https://www.advokatkolibanekova.com/legal-service/registraciya-na-sporten-klub>

50. Устав на Сдружение спортен клуб "Бегач" - Begach, consulté le avril 17, 2025, <https://www.begach.com/ustav/>
51. Industry Report Sports activities and amusement and recreation activities 2018 BULGARIA - SeeNews, consulté le avril 17, 2025, https://cdn.seenews.com/reports/industrial_reports_all_Bulgaria_en_regular_Sports_activities_and_amusement_and_recreation_activities_2018.pdf
52. Semaine spéciale Plovdiv - #4 Botev Plovdiv, le résistant bulgare - Footballski, consulté le avril 17, 2025, <https://footballski.fr/botev-plovdiv-le-resistant-bulgare>
53. Правилник за прилагане на Закона за физическото възпитание и спорта - Справочник | Lex.bg Mobile, consulté le avril 17, 2025, <https://lex.bg/mobile/ldoc/2135469187>
54. Bulgarian Football Union Regulations on the Status and Transfer of Players, consulté le avril 17, 2025, <https://www.football-legal.com/content/bulgarian-football-union-regulations-on-the-status-and-transfer-of-players>
55. БЪЛГАРСКА ФЕДЕРАЦИЯ ПО БАСКЕТБОЛ, consulté le avril 17, 2025, https://basketball.bg/files/2019-2020/Pravila_za_podrastvasti_sled_US_dec_2019.pdf
56. Survey 2021 results – Athletic clubs Bulgaria - PZLA, consulté le avril 17, 2025, <https://pzla.pl/file/9596-raport-bulgaria-kluby.pdf>
57. Регистрация на клубове в регистъра на ММС - БФАС, consulté le avril 17, 2025, <https://bfas.bg/registracija-na-klubove-v-registara-na-mms/>
58. Само 4% от българите спортуват, в Европа – над 25% - Спортал, consulté le avril 17, 2025, <https://sportal.bg/news-2020060109285139746>
59. Statistics show most Bulgarians do not practice sports - Life - БНП, consulté le avril 17, 2025, <https://bnr.bg/en/post/100100940/statistics-show-most-bulgarians-do-not-practice-sports>
60. Фитнесът е най-практикуваният спорт за здраве в България - Новини СЕГА, consulté le avril 17, 2025, <https://www.segabg.com/category-sport/fitnesut-e-nay-praktikuvaniyat-sport-za-zdrave-bulgariya>
61. Bulgaria - Physical Activity Factsheet - European Commission, consulté le avril 17, 2025, https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/factsheets/bulgaria-factsheet_en.pdf
62. bulgaria - latest statistics for the national sport and physical activity labour market - European Commission, consulté le avril 17, 2025, https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/8e2cf4d1-376c-4fb6-9e05-e022a27393ef/R2_National_Fact_Sheet_2020_Bulgaria.pdf
63. NATIONAL FACT SHEET BULGARIA - European Observatoire of Sport and Employment, consulté le avril 17, 2025, https://www.eose.org/wp-content/uploads/2024/04/National_Fact_Sheet_BULGARIA_2023-Data-2022-MAG.pdf
64. Bulgarian Athletic Federation - Athletics4Health, consulté le avril 17, 2025, <https://athletics4health.eu/bulgaria/>

65. List of football clubs in Bulgaria - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_football_clubs_in_Bulgaria
66. Bulgaria - Active Healthy Kids Global Alliance, consulté le avril 17, 2025, <https://www.activehealthykids.org/bulgaria/>
67. Contemporary Sport Policy in Bulgaria - Priorities, Problems and Future Prospects for Tackling Inactivity: focus on sport participation - ResearchGate, consulté le avril 17, 2025, [https://www.researchgate.net/publication/336700178_Contemporary_Sport_Policy_in_Bulgaria - Priorities Problems and Future Prospects for Tackling Inactivity focus on sport participation](https://www.researchgate.net/publication/336700178_Contemporary_Sport_Policy_in_Bulgaria_-_Priorities_Problems_and_Future_Prospects_for_Tackling_Inactivity_focus_on_sport_participation)
68. п р о г р а м а за развитие на спортните клубове, consulté le avril 17, 2025, https://basketball.bg/files/test/Programa_zaz_razvitie_na_sportnite_klubove.pdf
69. Програма за развитие на спортните клубове за 2025 г. - Bgorienteering.net, consulté le avril 17, 2025, <https://bgorienteering.net/%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B0-%D0%B7%D0%B0-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B5-%D0%BD%D0%B0-%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B5-%D0%BA/>
70. Sports clubs; staff, costs and revenues, membership, use of facilities - StatLine - CBS, consulté le avril 17, 2025, <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/en/dataset/70256eng/table?ts=1601881746281>
71. Кой са най-големите спонсори на футболни отбори в България? - Радио Витоша, consulté le avril 17, 2025, <https://www.radiovitosha.com/news/1031>
72. Оценяват спортовете по десет критерия - BGathletic.com, consulté le avril 17, 2025, https://bgathletic.com/new.php?id=10244&blog_id=&s_id=
73. NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER 2 - Play the Game, consulté le avril 17, 2025, https://www.playthegame.org/media/v2cbmyte/national-sports-governance-observer-2_final-report.pdf
74. Sport in Bulgaria - Wikipedia, consulté le avril 17, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Sport_in_Bulgaria



Sporty Peppers

Jeux vidéo en mouvement sur smartphone ou ordinateur apportant fun, bien-être et sport.

[En savoir plus](#) →



Sportyneo

Rend les cotisations sportives accessibles avec paiement fractionné, assurances et réductions chez plus de 200 enseignes.

[En savoir plus](#) →



Stadify

Plateforme immersive pour vivre les événements sportifs en live via la réalité virtuelle.

[En savoir plus](#) →



Stadium Traveller

Plateforme dédiée aux stades pour l'entraide des fans et l'optimisation de la fan experience.

[En savoir plus](#) →



StadiumGO

Plateforme de covoiturage dédiée aux événements sportifs.

[En savoir plus](#) →



Strivee

Plateforme dédiée aux coachs sportifs et aux propriétaires de salles de sport.

[En savoir plus](#) →



Surlo

Application mobile pour tracker les sports nautiques et se mesurer à la communauté sur divers défis.

[En savoir plus](#) →



Swishlive

Permet aux clubs de sport de diffuser leurs matchs en direct avec un smartphone, une caméra classique ou la caméra IA Swili.

[En savoir plus](#) →



T24

Réinvente le triathlon avec une vision axée sur le partage, l'émotion et l'utilisation de data pour mieux performer.

[En savoir plus](#) →



Tailor

Plateformes digitales gamifiées pour engager les fans dans le sport et l'entertainment.

[En savoir plus](#) →



TeamPulse

Application de gestion d'équipes et de club pour simplifier la vie des joueurs, des entraîneurs et des membres du bureau.

[En savoir plus](#) →



Tennisngo

Communauté d'entraînement dédiée au tennis qui réunit tous les acteurs pour jouer, progresser et partager.

[En savoir plus](#) →

L'Organisation du Sport en Hongrie : Le Comité National Olympique et les Clubs Sportifs

Introduction

- **Contexte Général**

La Hongrie possède une riche histoire et une forte tradition dans le domaine sportif, reconnue internationalement pour ses succès dans diverses disciplines olympiques au fil des décennies.¹ Depuis 2010, le gouvernement hongrois a explicitement élevé le sport au rang de "domaine stratégique"⁴, manifestant un engagement politique et financier accru envers le secteur. Cette approche s'est traduite par des investissements considérables dans les infrastructures sportives, le soutien aux athlètes de haut niveau, et la mise en place de stratégies nationales ambitieuses visant à renforcer la position de la Hongrie sur la scène sportive internationale et à promouvoir l'activité physique au sein de sa population.⁵ L'organisation de grands événements sportifs internationaux est également devenue une composante clé de cette politique.⁴

- **Objectif du Rapport**

Ce rapport vise à analyser de manière détaillée et exhaustive l'organisation actuelle du sport en Hongrie. Il se concentrera plus particulièrement sur deux piliers fondamentaux de ce système : le Comité National Olympique Hongrois (Magyar Olimpiai Bizottság - MOB), en tant qu'organe faîtière du mouvement olympique national, et les clubs sportifs, qui constituent la base de la pratique et du développement sportifs dans le pays. L'analyse portera sur leurs missions, leurs structures de gouvernance, leurs relations avec les principales parties prenantes, ainsi que leurs modèles économiques et leurs sources de financement.

- **Structure du Rapport**

Le rapport s'articulera autour de quatre sections principales. La première section décrira le cadre général de l'organisation du sport en Hongrie, en identifiant les acteurs institutionnels clés et le cadre légal et stratégique. La deuxième section sera consacrée à une analyse approfondie du Comité National Olympique Hongrois (MOB). La troisième section examinera en détail les clubs sportifs hongrois. Enfin, une synthèse présentera les caractéristiques saillantes du système, ses points forts, ses défis, et formulera quelques recommandations basées sur l'analyse effectuée.

I. Cadre Général de l'Organisation du Sport en Hongrie

L'organisation du sport en Hongrie repose sur une interaction complexe entre les institutions publiques, les organisations sportives autonomes et un cadre légal et stratégique défini au niveau national.

• A. Acteurs Institutionnels Clés

Plusieurs entités jouent un rôle déterminant dans la structuration et le fonctionnement du sport hongrois :

1. **L'État** : L'État hongrois exerce une influence prépondérante sur le secteur sportif. Il définit les grandes orientations politiques, assure une part très significative du financement et exerce une fonction de supervision. L'organe gouvernemental principal est le **Secrétariat d'État aux Sports (Sportért Felelős Államtitkárság)**. Historiquement rattaché à différents ministères, comme celui des Ressources Humaines ¹⁴, il a été placé sous la tutelle du **Ministère de la Défense** depuis 2022/2023.⁴ Ce positionnement récent n'est pas anodin ; il souligne la perception du sport comme un enjeu de stratégie nationale, potentiellement lié à des notions de discipline, de représentation du pays à l'international et de "soft power".⁷ D'autres ministères peuvent également être impliqués, comme le Ministère de la Culture et de l'Innovation pour les politiques de jeunesse ¹⁷ ou celui du Développement National pour certaines infrastructures.¹⁸
2. **Le Comité National Olympique (MOB)** : Fondé en 1895, il est l'une des plus anciennes organisations sociales de Hongrie encore en activité et le sixième CNO créé au monde.¹⁹ Il fonctionne comme une association d'utilité publique ("kiemelt közhasznú egyesület") ²⁰, chargée de diriger et de représenter exclusivement le mouvement olympique hongrois. Bien que formellement autonome et soumis uniquement au Comité International Olympique (CIO) ²⁰, le MOB entretient une relation très étroite et interdépendante avec l'État hongrois.
3. **Les Fédérations Sportives Nationales (Sportszövetségek)** : Chaque sport dispose de sa propre fédération nationale (33 fédérations olympiques d'été et 5 d'hiver sont membres du MOB ¹⁹). Ces fédérations sont responsables de l'organisation des compétitions, de l'édiction des règles techniques, de la formation des athlètes et des entraîneurs, et du développement de leur discipline respective. Elles sont des interlocuteurs clés de l'État, notamment dans le cadre du système de financement TAO ²¹, et sont membres du MOB pour les sports olympiques.¹⁹ Le principe de leur autonomie est reconnu, conformément aux

standards internationaux ²³, mais cette autonomie s'exerce dans le cadre défini par la loi hongroise et en interaction constante avec les politiques publiques.

4. **Les Clubs Sportifs (Sportegyesületek, Sportvállalkozások) :** Ils constituent les unités organisationnelles de base du sport hongrois, les "ateliers" ("műhelye") où se déroulent la pratique sportive quotidienne, la formation des jeunes talents (utánpótlás-nevelés) et la préparation à la compétition.²⁴ Ils peuvent prendre différentes formes juridiques (voir section III.B).
5. **Autres Acteurs :** Le paysage sportif hongrois comprend également d'autres organisations importantes telles que le Comité Paralympique Hongrois (Magyar Paralimpiai Bizottság - MPB) ²⁷, des associations dédiées au sport de loisir ⁹, l'Agence Nationale Antidopage (HUNADO) ⁶, des institutions d'enseignement supérieur comme l'Université Hongroise des Sciences du Sport (Magyar Testnevelési és Sporttudományi Egyetem) ⁵, ainsi que les collectivités locales (municipalités), qui jouent un rôle notable dans le soutien au sport de proximité.³⁰

- **B. Cadre Légal et Stratégique**

Le fonctionnement du sport en Hongrie est encadré par une législation spécifique et orienté par des stratégies nationales définies par le gouvernement.

1. **Loi sur le Sport (2004. évi I. törvény - Stv.) :** Il s'agit de la loi fondamentale qui régit l'ensemble du secteur sportif hongrois.²⁴ Adoptée en 2004, elle a été fréquemment amendée depuis ³⁴, reflétant l'évolution des priorités politiques et les nouveaux défis du sport. Cette loi définit notamment :
 - Le statut et les droits des sportifs (distinction entre amateurs et professionnels).³¹
 - Les différentes formes d'organisations sportives (associations, entreprises, fondations).²⁴
 - Les règles encadrant les contrats sportifs.³¹
 - Les principes de la lutte contre le dopage et les obligations des sportifs en la matière.²⁸
 - Le rôle et les responsabilités de l'État et des collectivités locales dans le soutien et le développement du sport.³⁰
 - Des dispositions plus récentes concernant le statut spécifique des fédérations internationales ayant leur siège en Hongrie et la réglementation de l'activité des agents de joueurs dans certains sports.²⁸
2. **Stratégies Nationales :** Le gouvernement hongrois a mis en place plusieurs stratégies et programmes pour guider le développement du sport :
 - **Stratégie Nationale du Sport :** Un document cadre définissant les objectifs

à long terme (une version datait de 2007⁹, mais des actualisations ont eu lieu).

- **Programme "Sporting Nation" (Nemzet Sportoló Nemzet Program) :** Lancé récemment⁴, ce programme vise à encourager la pratique sportive régulière au sein de la population générale.⁴
 - **Programme National de Développement du Sport d'Élite (Nemzeti Élsport Fejlesztési Program) :** Fournit un soutien financier ciblé aux sports olympiques pour améliorer les performances de haut niveau. En 2023, il concernait 43 sports olympiques avec un budget de 15,9 milliards HUF, prévu pour augmenter.⁴
 - **Stratégie LA10 :** Objectif très ambitieux annoncé en 2024, visant à positionner la Hongrie parmi les dix meilleures nations au tableau des médailles aux Jeux Olympiques de Los Angeles en 2028, ou à y remporter au moins dix médailles d'or.⁵ Pour piloter ce plan, l'Institut National de Développement et de Méthodologie du Sport a été créé.⁵ Ces stratégies illustrent une approche très volontariste et planifiée de l'État, utilisant des financements publics conséquents pour atteindre des objectifs précis, tant en matière de santé publique (via le sport pour tous) que de prestige international (via le sport d'élite et les résultats olympiques). La stratégie LA10 marque une intensification notable de cette focalisation sur la performance de haut niveau.⁵
3. **Système de Financement TAO (Társasági Adókedvezmény - Avantage fiscal sur l'impôt sur les sociétés) :** Introduit par une loi en 2011⁷, ce système permet aux entreprises de bénéficier d'une réduction de leur impôt sur les sociétés si elles effectuent des dons à des organisations sportives dans des disciplines spécifiques, principalement les sports d'équipe dits "spectaculaires" (labdarúgás - football, kézilabda - handball, kosárlabda - basketball, vízilabda - water-polo, jégkorong - hockey sur glace) ainsi que le volleyball depuis une extension plus récente.²¹ Ce mécanisme est devenu une source de financement majeure et un pilier de la politique sportive hongroise.⁸ Il canalise des fonds privés vers des priorités sportives définies par le gouvernement, augmentant significativement les ressources disponibles pour les clubs et fédérations concernés.⁸ Cependant, ce système a également fait l'objet de critiques concernant un possible manque de transparence et un risque de favoritisme envers certains clubs ou sports proches du pouvoir politique.⁷ Une réforme récente annoncée pour le hockey sur glace (applicable à partir de 2025-2026) vise à passer d'un soutien normatif à un soutien basé sur la "productivité", ce qui pourrait indiquer une volonté

d'optimiser l'allocation des ressources ou de répondre à certaines de ces critiques.⁴⁰

Le cadre général du sport hongrois révèle une tendance marquée vers une **centralisation accrue et un contrôle étatique renforcé**. Le rattachement du Secrétariat d'État aux Sports au Ministère de la Défense ⁴, la mise en place de stratégies nationales très directives comme LA10 ⁵ qui fixent des objectifs de performance précis pour l'élite, et le fonctionnement du système TAO ⁷ qui oriente les fonds privés vers des sports prioritaires désignés par l'État, convergent vers un modèle où le gouvernement n'est pas seulement un soutien mais un acteur dominant. L'État façonne activement le développement du sport pour servir ses propres priorités stratégiques, qu'elles soient politiques, économiques ou diplomatiques.⁷

- **C. Positionnement dans le Contexte Sportif Européen**

La Hongrie s'inscrit dans le cadre plus large du sport européen et participe activement à ses instances.

1. **Adhésion au Modèle Sportif Européen** : La Hongrie soutient les caractéristiques clés de ce modèle, telles que définies dans les déclarations ministérielles européennes.⁴¹ Cela inclut la promotion des valeurs fondamentales du sport (solidarité, mérite sportif, intégrité, démocratie, égalité des genres), la structure pyramidale reliant le sport de masse au sport professionnel, le système ouvert de promotion et de relégation, l'importance du sport de base ("grassroots") et le rôle du bénévolat.⁴¹
2. **Participation aux Instances Européennes** : La Hongrie participe aux travaux de l'Union Européenne dans le domaine du sport, définis par le plan de travail de l'UE (actuellement 2021-2024).⁴² Elle a d'ailleurs assuré la présidence tournante du Conseil de l'UE pour les questions sportives à partir de juin 2024, avec pour mission de préparer le prochain plan de travail.⁴²
3. **Principe d'Autonomie du Sport** : Le concept d'autonomie des organisations sportives, notamment vis-à-vis des ingérences gouvernementales, est un principe fondamental reconnu tant par le Mouvement Olympique (CIO, Fédérations Internationales) ²³ que par les instances européennes (Charte européenne du sport).²³ Cette autonomie, comprise comme la capacité d'autorégulation et d'autogouvernance, est considérée comme essentielle pour préserver les valeurs du sport et l'intégrité des compétitions.²³ Cependant, cette autonomie doit s'exercer "dans le cadre de la loi" ²³, reconnaissant la nécessité d'une interaction et d'un respect mutuel entre les organisations sportives et les

autorités publiques.

Malgré l'adhésion formelle de la Hongrie aux principes du Modèle Sportif Européen, une **tension existe entre ces principes et les pratiques nationales observées**. Le modèle européen valorise l'autonomie des organisations sportives.²³ Or, la réalité hongroise montre une **forte dépendance financière** des clubs et, dans une certaine mesure, des fédérations, vis-à-vis des subventions directes de l'État et des fonds issus du système TAO.¹¹ Des études indiquent que la part des cotisations des membres dans le budget des clubs peut être très faible, parfois inférieure à 10 %, tandis que les ressources publiques ou facilitées par l'État (TAO) peuvent dépasser 80 %.⁴³ Cette dépendance économique considérable peut intrinsèquement limiter l'autonomie décisionnelle réelle des organisations sportives. Elles deviennent potentiellement plus réceptives, voire contraintes, à suivre les directives et les priorités fixées par leur principal financeur ou facilitateur de financement, l'État. Cela peut restreindre leur capacité à définir indépendamment leurs stratégies ou à contester des décisions politiques, même si elles conservent formellement leur statut d'entités privées (associations, etc.). Cette situation illustre un dilemme classique dans le sport européen : comment concilier le besoin vital de financement public avec la préservation indispensable de l'autonomie organisationnelle, garante des valeurs sportives.²³

II. Le Comité National Olympique Hongrois (Magyar Olimpiai Bizottság - MOB)

Le MOB est l'organisation faîtière du mouvement olympique en Hongrie, jouant un rôle central dans la représentation internationale, la promotion des valeurs olympiques et la coordination du sport de haut niveau.

• A. Missions Statutaires et Objectifs Stratégiques

Les missions et objectifs du MOB découlent à la fois de la Charte Olympique, de la législation hongroise et des orientations stratégiques nationales.

1. Missions Fondamentales : Conformément à ses statuts et aux principes olympiques ⁴⁴ :

- Assurer le développement, la promotion et la protection du Mouvement Olympique et du sport hongrois en général, en accord avec la Charte Olympique et les lois nationales.⁴⁴
- Cultiver et diffuser l'idéal et les valeurs olympiques (excellence, amitié, respect, fair-play, solidarité) auprès du public, et en particulier de la jeunesse.⁴⁵ Cela se traduit par des initiatives concrètes comme le lancement

du Programme d'Éducation aux Valeurs Olympiques (OVEP) en partenariat avec l'Université Hongroise des Sciences du Sport, touchant des centaines d'éducateurs et des milliers d'élèves.²⁹

- Contribuer, par les moyens spécifiques du sport, à l'éducation physique, intellectuelle et morale des jeunes générations.⁴⁵
- Représenter la Hongrie aux Jeux Olympiques et aux autres compétitions multisports régionales, continentales ou mondiales patronnées par le CIO. Le MOB détient la compétence exclusive pour inscrire et envoyer les athlètes hongrois à ces événements.²⁰
- Sélectionner et désigner la ville hongroise qui peut se porter candidate à l'organisation des Jeux Olympiques.²³ Dans cette optique, le MOB a mis en place un comité chargé d'étudier la faisabilité d'une future candidature de Budapest.²⁹
- Lutter contre le dopage dans le sport, en collaboration avec les instances nationales (HUNADO) et internationales (WADA).³¹

2. **Objectifs Stratégiques** : Pour remplir ses missions, le MOB poursuit plusieurs objectifs stratégiques :

- Garantir la meilleure préparation possible et faciliter la participation des athlètes et équipes hongroises aux Jeux Olympiques d'été et d'hiver.⁴⁵ Cela inclut la définition d'objectifs de performance ambitieux, en ligne avec les stratégies nationales comme le plan LA10.⁵
- Encourager le développement harmonieux de toutes les formes de sport : compétition, loisir, handisport, sport scolaire et universitaire.⁴⁵
- Intégrer les principes du développement durable dans ses opérations et promouvoir une approche éco-responsable au sein du mouvement sportif hongrois.⁴⁶ Le MOB a adopté une stratégie de durabilité pour la période 2022-2030.⁴⁹
- Développer les relations internationales et la diplomatie sportive, en collaborant avec d'autres CNO (ex: formation pour les CNO africains avec l'ANOCA) et en accueillant des réunions internationales.²⁹
- Gérer et promouvoir l'image de l'équipe olympique hongroise, notamment via la marque "Magyarock" lancée en 2020.²⁹
- Soutenir la double carrière des athlètes (sport et études/profession).⁵²

Le rôle du MOB s'étend donc bien au-delà de la simple gestion de la délégation olympique. Il agit comme un gardien des valeurs olympiques, un acteur éducatif, un promoteur de la santé publique par le sport, et un partenaire clé dans la mise en œuvre des politiques sportives nationales.

- **B. Structure de Gouvernance**

Le MOB fonctionne comme une association d'utilité publique, dotée d'une structure de gouvernance définie par ses statuts (Alapszabály) et son règlement intérieur (SZMSZ).

1. **Statut Juridique** : Association civile d'utilité publique ("kiemelt közhasznú egyesület").²⁰ Fondée le 19 décembre 1895.¹⁹ Elle est reconnue par le CIO comme l'unique CNO pour la Hongrie ⁵³ et est membre des Comités Olympiques Européens (COE) ¹⁹ et de l'Association des Comités Nationaux Olympiques (ANOC).⁵⁵ Elle jouit d'une autonomie formelle, étant principalement soumise à la Charte Olympique ²⁰, mais doit opérer en conformité avec la législation hongroise.⁴⁴
2. **Organes Principaux** : La gouvernance du MOB s'articule autour de plusieurs organes ²⁰ :
 - **Assemblée Générale (Közgyűlés)** : C'est l'organe décisionnel suprême du MOB, souvent qualifié de "parlement du sport hongrois".⁵⁶ Elle se réunit de manière régulière, généralement deux fois par an (au printemps et en fin d'année).⁴⁹ Ses compétences exclusives incluent l'adoption et la modification des statuts ⁵⁶, l'approbation du budget annuel et des rapports financiers et d'activité ⁵², l'élection du Président, des Vice-Présidents, des autres membres de la Présidence et des membres de la Commission de Contrôle ⁵⁶, ainsi que la prise de décisions stratégiques majeures. Sa composition reflète la diversité du mouvement sportif, incluant des délégués des fédérations sportives olympiques, des représentants des athlètes, des membres hongrois du CIO, et d'autres organisations sportives.⁶³
 - **Présidence (Elnökség)** : Il s'agit de l'organe exécutif qui dirige le MOB entre les sessions de l'Assemblée Générale. Elle est composée du Président, de deux Vice-Présidents élus, et de sept autres membres élus par l'AG.⁶¹ La Présidence met en œuvre les décisions de l'AG, gère les affaires courantes, approuve les nominations dans les comités ⁶⁵, et prend des décisions opérationnelles et stratégiques.
 - **Commission de Contrôle (Felügyelő Bizottság)** : Cet organe indépendant, élu par l'Assemblée Générale ⁵⁶, a pour mission de superviser la gestion financière du MOB, de veiller à la conformité de ses activités avec les lois et les statuts, et de rapporter ses conclusions à l'AG.⁵⁶
 - **Comités Spécialisés (Bizottságok)** : Le MOB s'appuie sur plusieurs comités permanents ou ad hoc pour l'assister dans ses travaux.⁴⁶ Parmi eux figurent le

Comité d'Éthique ⁴⁹, le Comité des Athlètes ²⁹, le Comité Médical, le Comité Média ⁶⁵, l'Académie Olympique Hongroise (MOA) ⁴⁷, et d'autres commissions techniques ou consultatives.⁴⁶

3. Dirigeants Principaux :

- **Président (Elnök)** : Le Président dirige le MOB, préside les réunions de l'Assemblée Générale et de la Présidence, et représente l'organisation au niveau national et international.²⁰ Il est élu par l'Assemblée Générale pour un mandat coïncidant généralement avec le cycle olympique (actuellement 4 ans, jusqu'à la prochaine AG post- JO).⁵⁵ Le président actuel est **Zsolt Gyulay**, ancien double champion olympique de kayak, élu en janvier 2022 ⁵⁵ et réélu en septembre 2024.⁶¹ La liste historique des présidents témoigne de la longévité de l'institution.¹⁹
- **Secrétaire Général (Főtitkár)** : Nommé par la Présidence, il est le chef de l'administration (Bureau) du MOB.⁴⁶ Il est responsable de la mise en œuvre opérationnelle des décisions, de la gestion quotidienne de l'organisation et de la coordination du personnel. Le Secrétaire Général occupe souvent la fonction de Chef de Mission lors des Jeux Olympiques.⁵⁵ Le Secrétaire Général actuel est **László Fábián**, ancien champion olympique de pentathlon moderne.⁵⁵
- **Vice-Présidents (Alelnökök)** : Deux vice-présidents sont élus par l'Assemblée Générale.⁶² Ils assistent le Président dans ses fonctions. Actuellement, les vice-présidents sont **Deutsch Tamás** et **Wladár Sándor**.⁶¹ Historiquement, après une réforme de la Loi sur le Sport en 2012, les chefs des sections (tagozatok) qui intégraient temporairement le Comité Paralympique et d'autres organisations faîtières au sein du MOB occupaient des postes de vice-présidents ⁷⁰, mais cette structure a évolué depuis.

4. **Bureau / Administration (Iroda)** : Le MOB dispose d'un personnel administratif permanent (environ 29 personnes en 2022 ⁴⁶) dirigé par le Secrétaire Général. Ce bureau assure le fonctionnement quotidien de l'organisation dans ses différents domaines d'activité : préparation des Jeux, communication, marketing, relations internationales, finances, programmes éducatifs, etc..⁴⁶

Table 1: Synthèse de la Gouvernance du MOB

Organe	Rôle Principal	Composition / Élection /	Fréquence / Mandat

		Nomination	
Assemblée Générale	Organe suprême ; décisions stratégiques ; élections ; approbation budget/rapports	Délégués des fédérations olympiques, membres CIO, athlètes, etc. (max 127 membres ⁶³)	Régulière (ex: 2/an)
Présidence (Elnökség)	Organe exécutif ; direction entre les AG ; mise en œuvre des décisions	Président + 2 Vice-Présidents + 7 Membres élus par l'AG ⁶¹	Mandat de 4 ans (env.)
Président	Direction générale ; représentation ; préside AG et Présidence	Élu par l'AG. ⁶⁰ Actuel : Zsolt Gyulay ⁵⁵	Mandat de 4 ans (env.)
Secrétaire Général	Chef de l'administration (Bureau) ; mise en œuvre opérationnelle	Nommé par la Présidence. Actuel : László Fábián ⁵⁵	Indéterminé
Commission de Contrôle	Supervision financière ; contrôle de conformité légale et statutaire	Membres élus par l'AG ⁵⁶	Mandat défini par l'AG
Comités Spécialisés	Expertise et soutien dans des domaines spécifiques (éthique, athlètes, etc.)	Membres nommés par la Présidence ou élus selon les cas. ⁶⁵ Ex: Comité d'Éthique, Comité des Athlètes, MOA ⁴⁶	Variable

La structure de gouvernance du MOB est globalement conforme à celle attendue d'un Comité National Olympique. Cependant, les épisodes passés de changement de direction ⁶⁰ et les modifications statutaires visant à redonner du poids à l'Assemblée

Générale ⁵⁶ suggèrent que la dynamique interne peut être complexe et sujette à des tensions ou des rééquilibrages de pouvoir.

- **C. Relations avec les Parties Prenantes**

Le MOB interagit avec un large éventail d'acteurs nationaux et internationaux.

1. **État Hongrois (Gouvernement / Secrétariat d'État aux Sports) :** C'est la relation la plus cruciale et la plus complexe. Elle est caractérisée par une interdépendance forte :
 - **Financement :** Le MOB dépend très largement des subventions publiques pour son budget et ses programmes (voir section D).
 - **Cadre Légal :** L'État définit la Loi sur le Sport qui encadre les activités du MOB.³¹
 - **Stratégie :** Collaboration étroite pour la mise en œuvre des stratégies sportives nationales, comme le plan LA10.⁵ L'État peut orienter les priorités.
 - **Réglementation :** Le ministre chargé des sports intervient dans certaines procédures administratives liées au sport, comme la délivrance de certaines certifications pour le financement TAO impliquant le MOB.²¹
 - **Influence Historique :** Par le passé, l'autonomie du MOB a pu être directement remise en cause par l'État (ex: transformation en comité ministériel en 1928).²⁰ Bien que l'autonomie soit aujourd'hui formellement garantie, la forte dépendance financière maintient une relation de pouvoir asymétrique.
2. **Comité International Olympique (CIO) :** Le MOB est l'émanation du CIO en Hongrie.
 - **Soumission :** Le MOB doit respecter la Charte Olympique et les décisions du CIO.²⁰
 - **Reconnaissance :** Le CIO reconnaît le MOB comme unique représentant olympique pour la Hongrie.⁵³
 - **Financement :** Le MOB bénéficie des programmes de la Solidarité Olympique du CIO.²⁹
 - **Autonomie :** Le CIO défend le principe de l'autonomie des CNO vis-à-vis des pressions politiques ou gouvernementales ²³, ce qui peut constituer un contrepoids potentiel à l'influence étatique nationale.
3. **Comités Olympiques Européens (COE) / ANOC :** Le MOB est un membre actif de ces associations continentales et mondiales de CNO ⁵⁵, participant à leurs réunions, programmes et jeux (ex: Jeux Européens).²⁹
4. **Fédérations Sportives Nationales :** Relation de partenariat et de coordination,

surtout pour les sports olympiques.¹⁹ Les fédérations sont des membres clés de l'Assemblée Générale du MOB⁶³ et collaborent à la préparation des athlètes.⁴⁵ Des tensions peuvent néanmoins exister concernant l'allocation des ressources ou les orientations stratégiques. Le MOB doit respecter l'autonomie des fédérations dans leurs affaires internes.²³

5. **Comité Paralympique Hongrois (MPB) :** Collaboration historique et stratégique.⁵ Après une période d'intégration structurelle au sein du MOB⁷⁰, le MPB semble fonctionner à nouveau comme une entité distincte mais en partenariat étroit.²⁷
 6. **Autres Parties Prenantes :** Incluent l'Agence Nationale Antidopage (HUNADO)⁶, les universités spécialisées²⁹, les médias⁶⁵, et les sponsors privés.
- **D. Modèle Économique et Financement**

Le fonctionnement et les activités du MOB reposent sur un modèle économique largement tributaire des fonds publics.

1. Sources de Revenus Principales :

- **Subventions Publiques de l'État :** C'est la source de financement de loin la plus importante.⁵² Le budget annuel du MOB est principalement alimenté par des dotations provenant du budget central de l'État hongrois.⁵² Ces fonds couvrent une large part des dépenses, y compris la participation aux Jeux Olympiques, le financement de programmes de développement pour les jeunes athlètes (comme les programmes Hérakléusz et Sport XXI mentionnés dans les documents de soutien de 2016⁴⁹), les coûts de fonctionnement de l'organisation, et la redistribution de fonds vers d'autres organisations sportives.¹⁰ Le niveau de financement public du sport en Hongrie est considéré comme élevé par rapport à la moyenne de l'Union Européenne.⁷⁰
- **Contributions du CIO / Solidarité Olympique :** Le MOB reçoit des fonds du Comité International Olympique, principalement via le programme de Solidarité Olympique. Ces fonds sont généralement affectés à des projets spécifiques, tels que des programmes éducatifs (ex: OVEP²⁹), des bourses pour athlètes, ou le soutien à la participation aux Jeux.⁷³
- **Sponsoring et Partenariats Privés :** Le MOB cherche également à attirer des sponsors privés pour financer ses activités ou l'équipe olympique.⁵² Cependant, l'importance relative de cette source de revenus par rapport aux subventions publiques n'est pas clairement établie dans les informations disponibles et semble secondaire.
- **Autres Revenus :** Peuvent inclure des dons spécifiques, des revenus issus de

la vente de produits dérivés liés à la marque "Magyarrock", ou d'autres activités mineures compatibles avec son statut à but non lucratif.

2. **Aperçu Budgétaire** : À titre d'exemple, le budget approuvé du MOB pour l'année 2022 s'élevait à 3,077 milliards de Forints hongrois (HUF), soit environ 8 millions d'euros au taux de change de l'époque.⁵² Une part très substantielle de ce budget (1,420 milliards HUF en 2022, soit près de 46%) était destinée à être "transférée à des organisations sportives"⁵², soulignant le rôle du MOB comme redistributeur de fonds publics. Les autres postes de dépenses importants incluent les coûts liés à la participation aux événements olympiques (voyages, équipements - "Magyar Csapat"⁵²), les programmes de développement des jeunes, les frais de personnel et de fonctionnement du bureau, les activités de marketing et de communication, et les programmes spécifiques comme le soutien à la double carrière des athlètes.⁴⁹

Ce modèle économique, fortement centré sur les subventions de l'État, renforce inévitablement les liens entre le MOB et le gouvernement. Il assure des ressources potentiellement importantes mais crée aussi une vulnérabilité aux décisions politiques et budgétaires nationales.

Au-delà de son rôle technique et de représentation défini par la Charte Olympique, le **MOB apparaît en Hongrie comme un vecteur important pour la mise en œuvre des politiques publiques nationales**. Que ce soit pour promouvoir la santé par l'activité physique⁴⁵, éduquer la jeunesse aux valeurs citoyennes via le sport²⁹, contribuer à la diplomatie et au "soft power" du pays²⁹, intégrer des objectifs de durabilité⁴⁶ ou, de manière prédominante, atteindre des objectifs de prestige international grâce aux succès des athlètes d'élite⁵, le MOB aligne ses actions sur l'agenda gouvernemental. Le lancement de programmes spécifiques comme l'OVEP²⁹, l'adoption d'une stratégie de durabilité⁴⁶ et son implication dans la stratégie LA10⁵ démontrent cet engagement actif. La dépendance financière vis-à-vis de l'État¹⁰ facilite naturellement cet alignement stratégique.

Cependant, cette proximité et cette dépendance financière, combinées à une structure de gouvernance interne où les élections peuvent être l'objet d'enjeux de pouvoir⁵⁶, créent un environnement où **les décisions techniques pourraient potentiellement être influencées par des considérations politiques**. Il existe un risque inhérent que l'allocation des ressources considérables que le MOB redistribue⁵², le soutien accordé à certaines disciplines, ou même la sélection des athlètes, puissent être affectés par des facteurs autres que le strict mérite sportif ou les

besoins objectifs définis selon les principes olympiques.²³ Les controverses passées concernant le style de gestion et la rémunération de certains dirigeants ⁷² illustrent la sensibilité de ces questions de gouvernance dans un contexte de forte implication étatique.

III. Les Clubs Sportifs en Hongrie

Les clubs sportifs sont la cellule de base du système sportif hongrois, assurant la pratique quotidienne, la formation et l'accès à la compétition pour des milliers de citoyens.

• A. Missions et Objectifs Typiques

Les clubs sportifs sont universellement reconnus comme les fondations du sport en Hongrie, les "ateliers" (műhely) où se cultivent à la fois le sport de masse et l'émergence des talents.²⁴ Leurs missions principales, telles qu'elles ressortent souvent de leurs statuts ⁷⁹, incluent typiquement :

- * Offrir des opportunités de pratique : Mettre à disposition des installations, des encadrants et un cadre organisé pour permettre aux membres et à la communauté locale de pratiquer régulièrement une activité sportive, de s'entraîner et de participer à des compétitions.⁷⁹
- * Promouvoir la santé et le bien-être : Encourager un mode de vie sain et actif auprès de leurs membres et de la population locale.⁷⁹
- * Formation et développement des jeunes (Utánpótlás-nevelés) : Assurer la détection, la formation et le développement des jeunes talents sportifs, constituant ainsi le vivier pour le sport de haut niveau.²⁴
- * Participation aux compétitions : Préparer et engager des équipes ou des athlètes individuels dans les championnats et compétitions organisés par les fédérations sportives nationales.⁷⁹
- * Animation locale : Organiser des événements sportifs (tournois, journées portes ouvertes) au niveau local ⁸⁶ et contribuer à la vie sociale et communautaire.⁷⁹
- * Représentation : Défendre les intérêts communs de leurs membres au sein des instances sportives.³⁷

Ce rôle multifacette fait des clubs le socle indispensable de la pyramide sportive hongroise, allant de l'initiation des plus jeunes au soutien des athlètes confirmés, en passant par le sport loisir pour tous les âges.⁴¹

• B. Structure de Gouvernance et Formes Juridiques

Les clubs sportifs en Hongrie peuvent adopter différentes formes juridiques, bien qu'une forme prédomine historiquement.

1. Formes Juridiques Principales :

- **Sportegyesület (Association Sportive) :** C'est la forme juridique la plus

traditionnelle et la plus répandue pour les clubs sportifs en Hongrie.²⁴ Il s'agit d'une association civile régie par la Loi sur le Sport (Stv.), la Loi sur les Organisations Civiles (Civil törvény) et le Code Civil (Ptk.).²⁴ Son activité principale doit être l'organisation d'activités sportives et la création des conditions nécessaires à celles-ci.²⁶ C'est une organisation à but non lucratif⁸⁸, mais elle peut exercer des activités économiques (ex: commercialisation de droits, vente de produits) à titre accessoire pour soutenir son objectif principal.⁸² Pour être reconnue comme telle, elle doit être spécifiquement enregistrée comme "sportegyesület" auprès du tribunal compétent.²⁵ Un club peut comporter plusieurs sections sportives (szakosztály) par discipline, et ces sections peuvent, sous certaines conditions statutaires, acquérir elles-mêmes la personnalité juridique.²⁴

- **Sportvállalkozás (Entreprise Sportive)** : Introduite pour s'adapter à la professionnalisation du sport, cette forme désigne une entreprise commerciale (société à responsabilité limitée - Kft, ou société par actions - Rt) dont l'activité principale enregistrée est le sport.³¹ Les athlètes professionnels évoluent majoritairement sous contrat avec des entreprises sportives.³¹
 - **Sportalapítvány (Fondation Sportive)** : Moins fréquente, cette forme correspond à une fondation d'utilité publique dont l'objectif principal est le développement du sport, souvent axée sur la formation des jeunes (utánpótlás-nevelés).³⁶
2. **Gouvernance Interne (typique d'une Sportegyesület)** : La structure de gouvernance des associations sportives repose généralement sur des principes démocratiques impliquant les membres ³⁶ :
- **Assemblée Générale (Közgyűlés)** : L'organe souverain, composé des membres (ou de délégués), qui approuve les documents fondamentaux (statuts, budget, rapports annuels) et élit les dirigeants.⁷⁹
 - **Conseil d'Administration / Présidence (Elnökség)** : L'organe exécutif élu par l'AG, responsable de la gestion quotidienne et de la mise en œuvre des décisions.⁷⁹
 - **Président (Elnök)** : Dirige l'organe exécutif et représente légalement l'association.⁷⁹
 - **Commission de Contrôle (Ellenőrző Bizottság / Felügyelő Bizottság)** : Organe facultatif ou obligatoire selon la taille et le statut (ex: utilité publique), chargé de vérifier la gestion financière.⁸⁰
 - **Sections Sportives (Szakosztályok)** : Structures internes dédiées à chaque

discipline pratiquée au sein du club, pouvant disposer d'une certaine autonomie de fonctionnement.²⁴

La prédominance de la forme associative (Sportegyesület) témoigne de l'ancrage historique du sport hongrois dans le tissu social et le bénévolat.⁴¹ L'émergence des entreprises sportives (Sportvállalkozás) reflète cependant les réalités économiques et la professionnalisation croissante de certains secteurs, notamment les sports d'équipe de haut niveau.

- **C. Données Statistiques : Clubs et Membres**

L'évaluation quantitative précise de l'écosystème des clubs sportifs hongrois se heurte à des **incohérences notables dans les données statistiques officielles**, notamment celles de l'Office Central de Statistique Hongrois (KSH).

1. **Nombre de Clubs** : Les données publiées par KSH montrent une divergence majeure :
 - Pour l'année 2020, KSH recensait **8 918** organisations dans la catégorie "Sports" (code 1200 de la classification internationale des organisations à but non lucratif - ICNPO).⁹⁴
 - Pour l'année 2023, selon la même source et la même classification, ce nombre chutait de manière drastique à seulement **734** organisations.⁹⁴ Cette diminution de plus de 90% en trois ans est difficilement explicable par une simple évolution du secteur et suggère fortement un changement de méthodologie de collecte ou de classification des données par KSH, ou une difficulté à saisir la complexité du terrain. D'autres sources mentionnent des chiffres différents : une étude de 2019 citait 8 463 "entreprises sportives" en 2016, mais cette définition incluait probablement un périmètre plus large que les seuls clubs traditionnels.⁴³ Il est donc très difficile d'établir un nombre précis et fiable de clubs sportifs actifs en Hongrie sur la base de ces données.
2. **Nombre de Licenciés/Membres** : La même incohérence affecte les données sur le nombre de membres :
 - En 2020, KSH rapportait **696 061** membres affiliés aux organisations sportives.⁹⁴
 - En 2023, ce chiffre tombait à **9 355** membres.⁹⁴ Là encore, le chiffre de 2023 paraît invraisemblable au regard de la taille du pays et de sa tradition sportive. Des données partielles ou plus anciennes donnent des ordres de grandeur différents : plus de 300 000 jeunes licenciés étaient recensés dans

les seuls sports d'équipe spectaculaires après l'introduction du système TAO en 2011.¹² Un programme spécifique de soutien aux jeunes athlètes concernait 900 participants.⁹⁵

Face à ces limitations des données nationales sur l'affiliation directe aux clubs, les enquêtes européennes sur la participation sportive (Eurostat/Eurobarometer basées sur l'Enquête Européenne sur la Santé par Interview - EHIS) offrent une perspective complémentaire sur l'engagement sportif général de la population hongroise :

* Pratique Hebdomadaire : En 2019, 42,8% de la population hongroise âgée de 15 ans et plus déclarait pratiquer une activité physique ou sportive (hors travail) au moins une fois par semaine. Ce taux était en nette augmentation par rapport à 2014 (33,5%), indiquant une tendance positive.⁹⁶

* Genre : Les hommes (45,4%) pratiquaient légèrement plus que les femmes (40,5%) en 2019.⁹⁶

* Âge : La pratique hebdomadaire diminue avec l'âge, passant de 65% chez les 15-24 ans à 31% chez les 65 ans et plus en 2019 dans l'UE (tendances probablement similaires en Hongrie).⁹⁷

* Revenu et Éducation : La pratique sportive est positivement corrélée au niveau de revenu et d'éducation. En Hongrie, l'écart de pratique entre les quintiles de revenus les plus élevés et les plus bas était particulièrement marqué en 2019 (38 points de pourcentage).⁹⁷

* Intensité : Environ un tiers de la population de l'UE passait au moins 150 minutes par semaine à pratiquer une activité physique aérobie en 2019.⁹⁷

Table 2 : Statistiques Indicatives sur les Clubs et la Participation Sportive en Hongrie

Indicateur	Donnée (Source)	Notes / Commentaires
Nombre d'organisations sportives (Cat. 1200 ICNPO)	8 918 (KSH, 2020) ⁹⁴ 734 (KSH, 2023) ⁹⁴	Incohérence majeure entre les années. Le chiffre 2023 semble anormalement bas. Difficulté à établir un nombre fiable de clubs.
Nombre de membres dans les organisations sportives (Cat. 1200 ICNPO)	696 061 (KSH, 2020) ⁹⁴ 355 (KSH, 2023) ⁹⁴	Incohérence majeure entre les années. Le chiffre 2023 est invraisemblable. Ne reflète pas la participation réelle.

Taux de pratique sportive/physique hebdomadaire (15+ ans)	42,8% (Total) 45,4% (Hommes) 40,5% (Femmes) (Eurostat/EHIS, 20 19) ⁹⁶	Concerne la pratique au moins une fois par semaine (hors travail). Taux en hausse par rapport à 20 14 (33,5%).
Taux de pratique hebdomadaire par âge (UE, 20 19)	65% (15- 24 ans) ~50 - 55% (25- 54 ans) ~40 % (55- 64 ans) 31% (65+ ans) (Eurostat/EHIS, 20 19) ⁹⁷	Tendance générale à la baisse avec l'âge.
Taux de pratique hebdomadaire par revenu (UE, 20 19)	55% (Quintile supérieur) vs 37% (Quintile inférieur) (Eurostat/EHIS, 20 19) ⁹⁷	Fortes disparités sociales. L'écart était particulièrement élevé en Hongrie (38 pp).
Taux de pratique hebdomadaire par niveau d'éducation (UE, 20 19)	51% (Élevé : ISCED 5-8) 43% (Moyen : ISCED 3-4) 30% (Faible : ISCED 0-2) (Eurostat/EHIS, 20 19) ⁹⁸	La pratique augmente avec le niveau d'éducation.
Temps consacré à l'activité physique aérobie (15+ ans, UE, 20 19)	~33% passent ≥ 150 min/semaine 37% (Hommes) vs 29% (Femmes) (Eurostat/EHIS, 20 19) ⁹⁷	Environ un tiers atteint les recommandations de l'OMS en termes de durée d'activité aérobie.

Cette incohérence frappante des données statistiques nationales officielles (KSH) sur le nombre de clubs et de membres constitue un problème majeur pour une évaluation quantitative précise de l'écosystème sportif hongrois. Elle pourrait résulter de changements méthodologiques non explicités, de difficultés à classer correctement les diverses structures (chevauchements entre sport, loisir, éducation, entreprises commerciales de fitness ⁹⁹), ou d'une possible dégradation de la qualité de la collecte de données. Quelle qu'en soit la cause, cette situation rend difficile le suivi fiable de l'évolution du secteur et l'évaluation de l'impact réel des politiques sportives sur la base de ces indicateurs structurels. Elle souligne la nécessité de croiser les sources d'information (enquêtes de participation, données financières, études qualitatives) pour obtenir une image plus complète et nuancée.

- **D. Formes de Participation (Types de Membres)**

Au sein des associations sportives (Sportegyesület), qui constituent la forme de club la plus répandue, les statuts prévoient généralement différents types de membres, reflétant divers niveaux d'implication et de soutien ⁷⁹ :

1. **Membres Réguliers / Actifs (Rendes tagok)** : Ce sont les membres principaux de l'association. Il s'agit généralement de personnes physiques (parfois des personnes morales peuvent aussi être admises) qui participent aux activités sportives ou à la vie de l'association. Ils paient une cotisation annuelle (tagdíj), disposent du droit de vote lors de l'Assemblée Générale et sont éligibles aux postes de direction.⁷⁹ Les sportifs licenciés (versenyzők) appartiennent typiquement à cette catégorie.
2. **Membres de Soutien / Parrains (Pártoló tagok)** : Ces membres (personnes physiques ou morales) apportent un soutien financier ou matériel à l'association sans nécessairement participer activement à ses activités sportives. Leurs droits (notamment de vote) sont souvent limités par les statuts.⁸⁰
3. **Membres Honoraires / d'Honneur (Tiszteletbeli tagok)** : Ce statut est généralement conféré par l'Assemblée Générale à des personnes ayant rendu des services exceptionnels à l'association ou au sport. Ils sont souvent exemptés de cotisation et peuvent avoir un rôle consultatif, mais généralement sans droit de vote.⁷⁹
4. **Membres Fondateurs (Alapító tagok)** : Les personnes qui ont participé à la création de l'association. Ils sont des membres réguliers, mais leur statut de fondateur peut être mentionné de manière honorifique.²⁶

Cette typologie permet aux clubs d'impliquer différentes parties prenantes avec des niveaux d'engagement variés, allant du pratiquant actif au simple sympathisant ou mécène.

- **E. Relations avec les Parties Prenantes**

Les clubs sportifs interagissent avec un réseau complexe de parties prenantes qui influencent leur fonctionnement et leur développement.

1. **Collectivités Territoriales (Önkormányzatok - Municipalités)** : Elles sont des partenaires naturels et essentiels pour les clubs ayant un ancrage local. Leur soutien se manifeste principalement par :
 - **Subventions Financières** : Attribution de subventions directes, souvent sur une base annuelle via des appels à projets, pour couvrir les frais de fonctionnement, financer des programmes spécifiques (notamment pour les jeunes), ou soutenir l'organisation d'événements locaux.³⁰

- **Infrastructures** : Mise à disposition ou gestion des installations sportives municipales (terrains, gymnases, piscines) que les clubs utilisent pour leurs activités, parfois à des conditions tarifaires avantageuses.³⁰
 - **Politique Sportive Locale** : Définition de stratégies de développement sportif au niveau local et collaboration avec les clubs pour atteindre ces objectifs (ex: sport scolaire, sport santé).³⁰ Elles soutiennent également les associations sportives scolaires (diáksport-egyeseületek).³⁰
2. **État Hongrois** : L'influence de l'État sur les clubs est considérable et s'exerce par divers canaux :
- **Financement Direct** : Bien que souvent distribuées via les fédérations ou le MOB, des subventions issues de programmes nationaux (ex: soutien aux talents, sport pour tous) bénéficient indirectement ou directement aux clubs.⁴
 - **Financement Indirect via le TAO** : C'est une source de financement cruciale, voire vitale, pour les clubs opérant dans les six sports d'équipe "spectaculaires" éligibles.⁷ Les clubs doivent activement rechercher des entreprises donatrices et suivre la procédure de certification via leur fédération nationale pour accéder à ces fonds.²²
 - **Infrastructures Nationales** : Les grands programmes nationaux de construction ou de rénovation d'infrastructures sportives (stades, piscines, centres d'entraînement) bénéficient également aux clubs qui les utilisent.⁴
 - **Cadre Réglementaire** : La Loi sur le Sport (Stv.) et ses amendements définissent le statut juridique, les obligations et les possibilités des clubs sportifs.²⁴
3. **Fédérations Sportives Nationales** : Les clubs sont typiquement affiliés à la fédération de leur(s) discipline(s). Cette relation implique :
- **Participation aux Compétitions** : Les fédérations organisent les championnats et les ligues auxquels les clubs participent.⁹⁰
 - **Réglementation** : Elles édictent les règles techniques, les règlements de compétition et les conditions de licence.
 - **Intermédiaire Financier/Administratif** : Elles jouent un rôle clé dans la redistribution de certaines subventions publiques et sont l'autorité compétente pour délivrer les certifications nécessaires aux dons TAO pour les clubs amateurs et professionnels.²¹
 - **Discipline** : Elles peuvent exercer un pouvoir disciplinaire sur les clubs et leurs membres en cas d'infraction aux règlements.²⁸
4. **Sponsors Locaux et Entreprises** : Au-delà du système TAO, les clubs peuvent rechercher des partenariats directs avec des entreprises locales ou nationales

pour obtenir des financements (sponsoring maillot, panneaux publicitaires, soutien à des événements) ou des dons en nature.²²

- **F. Modèles Économiques et Financement**

Le modèle économique des clubs sportifs hongrois, en particulier ceux fonctionnant sous forme associative (Sportegyesület), est fortement marqué par une dépendance aux financements externes.

1. Sources de Revenus Typiques :

- **Cotisations des Membres (Tagdíj) :** Historiquement la base du financement associatif, les cotisations versées par les membres actifs ⁷⁹ représentent aujourd'hui une part souvent limitée des revenus totaux. Des études suggèrent que cette part peut être inférieure à 10% dans de nombreux cas, notamment dans les sports bénéficiant d'autres sources de financement importantes.⁴³
- **Subventions Publiques (Állami / Önkormányzati támogatás) :** Constituent une part très significative, voire majoritaire, du budget de nombreux clubs, qu'ils soient issus de l'État (via des programmes nationaux ou des redistributions par le MOB/fédérations) ou des collectivités locales (municipalités).¹⁰
- **Financement TAO :** Pour les clubs des six sports d'équipe éligibles (football, handball, basketball, water-polo, hockey sur glace, volleyball), le système TAO est devenu une source de revenus absolument essentielle depuis 2011.⁷ Combiné aux subventions publiques, il peut représenter plus de 80% du budget de ces clubs.⁴³
- **Sponsoring et Dons (Szponzori támogatás, Adományok) :** Revenus complémentaires issus de partenariats directs avec des entreprises, indépendamment du système TAO.⁸⁶ Leur importance varie fortement selon la notoriété du club, le sport pratiqué et le tissu économique local.
- **Revenus d'Activités Économiques :** Pour les associations sportives (Sportegyesület), ces revenus doivent rester accessoires et liés à l'objectif principal (ex: vente de produits dérivés, organisation de stages payants, petite restauration lors d'événements).⁸² Les entreprises sportives (Sportvállalkozás) peuvent développer des activités commerciales plus larges (billetterie, droits TV - bien que limités au niveau local sauf exceptions, merchandising).
- **Frais de Participation / Inscription (Nevezési díj) :** Contribution demandée aux participants pour des événements spécifiques (tournois, courses, etc.).⁹⁹

2. **Analyse de la Structure Financière** : Le modèle économique prédominant est celui d'une **forte dépendance aux financements externes**, principalement les subventions publiques (État et municipalités) et, pour les sports concernés, le système TAO.¹⁰ Les revenus autogénérés par les clubs (cotisations, sponsoring direct limité, activités annexes) sont souvent structurellement insuffisants pour couvrir l'ensemble des coûts liés au fonctionnement, à l'encadrement, aux déplacements, à l'entretien des équipements et au développement des activités.

Table 3 : Structure Type Estimée du Financement d'un Club Sportif Hongrois (Association)

Source de Financement	Part Estimée du Budget Total (%)	Notes / Commentaires
Cotisations des Membres (Tagdíj)	5 - 15 %	Part souvent faible, surtout si d'autres financements importants existent. ⁴³ Peut varier selon le niveau de pratique (loisir vs compétition).
Subventions Publiques (État / Collectivités Locales)	30 - 70 %	Part très variable selon le niveau du club, le sport, la politique locale. Source majeure pour la plupart des clubs. ¹¹
Financement TAO (si applicable)	40 - 80 % (+)	Cruciale pour les 6 sports éligibles. ²¹ Peut représenter la majorité du budget avec les subventions publiques. ⁴³ Non disponible pour les autres sports.
Sponsoring / Dons (hors TAO)	5 - 20 %	Très dépendant de la notoriété, du réseau local, de la discipline sportive.

Autres Revenus Propres (activités annexes, etc.)	0 - 10 %	Généralement limités pour les associations en raison des contraintes légales sur les activités économiques. ⁸² Plus significatifs pour les entreprises sportives.
Total	100 %	Forte dépendance globale aux financements externes (Public + TAO).

Cette structure financière crée une **fragilité économique et une dépendance structurelle** pour une grande partie des clubs sportifs hongrois. La faible proportion de revenus autogénérés, notamment les cotisations ⁴³, rend ces organisations particulièrement vulnérables aux variations des politiques publiques et des financements externes.¹¹ Comme le souligne une étude, un changement de stratégie gouvernementale ou une réduction des budgets alloués au sport pourrait déstabiliser l'ensemble du système des clubs, faute de ressources propres suffisantes pour amortir le choc.⁴³ Cette dépendance limite également leur autonomie stratégique et leur capacité à investir à long terme selon leurs propres priorités.

Par ailleurs, le **système TAO, tout en étant un moteur indéniable de développement** pour les disciplines concernées, introduit une **distorsion potentielle dans le paysage sportif**. Il a permis d'injecter des fonds considérables, finançant des infrastructures ¹² et stimulant la formation des jeunes ³⁹ dans les sports d'équipe "spectaculaires".⁸ Le MOB lui-même reconnaît que ce système "commence à porter ses fruits" en termes de résultats, notamment la qualification de quatre équipes pour les JO de Paris 2024.⁵⁸ Cependant, en ciblant spécifiquement ces six sports ²¹, le TAO crée de facto une inégalité de traitement par rapport aux autres disciplines (sports individuels, sports moins médiatisés) qui ne peuvent accéder à ce mécanisme de financement indirect via les entreprises. Ces dernières dépendent plus lourdement des subventions publiques directes (État, collectivités, MOB) ⁴⁹, dont les montants et la pérennité peuvent être plus incertains. Cette situation risque de creuser les écarts de moyens entre les sports, d'influencer les choix de pratique et de limiter le potentiel de développement des disciplines non éligibles au TAO.

IV. Synthèse et Recommandations

- **Synthèse des Caractéristiques Clés**

L'organisation du sport en Hongrie se caractérise par :

- * Une forte implication de l'État, qui considère le sport comme un secteur stratégique et intervient massivement dans son financement et son orientation.⁴
- * Un Comité National Olympique (MOB) jouant un rôle central conformément à la Charte Olympique, mais fonctionnant en très étroite relation avec les pouvoirs publics et dépendant largement de leurs financements.²⁰
- * Un tissu dense de clubs sportifs, majoritairement sous forme associative (Sportegyesület), qui constituent la base du système mais dont le modèle économique repose massivement sur des financements externes (subventions publiques et système TAO).¹¹
- * Le système TAO, un mécanisme de financement indirect via l'impôt sur les sociétés, qui injecte des ressources considérables dans certains sports d'équipe mais soulève des questions d'équité et de dépendance.⁷
- * Une priorité politique accordée au sport d'élite et à l'organisation de grands événements internationaux, vecteurs de prestige et de développement économique.⁴

- **Points Forts et Défis**

- **Points Forts :**

- Niveau élevé d'investissement public favorisant le développement des infrastructures et le soutien aux athlètes de haut niveau.⁵
 - Capacité démontrée à organiser avec succès de grands événements sportifs internationaux.⁴
 - Forte tradition et culture sportives ancrées dans la société.¹
 - Existence de stratégies nationales claires (ex: LA10), fournissant une direction (bien que potentiellement trop directive).⁴
 - Amélioration de la participation sportive de la population observée entre 2014 et 2019.⁹⁷

- **Défis :**

- **Dépendance financière excessive** des clubs et potentiellement du MOB vis-à-vis de l'État et du système TAO, menaçant leur autonomie et leur durabilité à long terme.¹¹
 - Risque de **déséquilibre** entre le financement et le développement du sport d'élite (fortement soutenu) et celui du sport pour tous ou des disciplines moins prioritaires [Insight 6].
 - Questions persistantes sur la **transparence, l'équité et la gouvernance** du système de financement TAO.⁷
 - **Fiabilité limitée et incohérences** de certaines données statistiques nationales (KSH) sur les structures sportives (clubs, membres), rendant le suivi et l'évaluation difficiles.⁹⁴
 - Nécessité de **contrer le déclin relatif des performances sportives**

européennes aux Jeux Olympiques, un objectif affiché par la stratégie LA10.⁵

- Assurer une **bonne gouvernance interne** au sein des organisations sportives (MOB, fédérations, clubs) dans un contexte de forte influence politique et financière externe.⁷²

- **Recommandations (Exemples)**

- **Pour l'État et le MOB :**

- Explorer des mécanismes pour **diversifier les sources de financement** du sport (ex: mécénat, loterie sportive ⁸⁸, partenariats public-privé innovants) afin de réduire la dépendance aux subventions directes et au TAO.
 - Veiller à une **répartition plus équilibrée des ressources** entre le sport d'élite, la formation des jeunes et le sport pour tous, en s'assurant que les disciplines non éligibles au TAO bénéficient d'un soutien adéquat et pérenne.
 - Renforcer la **transparence, le contrôle et l'évaluation** du système TAO pour garantir son efficacité et prévenir les abus ou les distorsions excessives.
 - Améliorer la **collecte, la méthodologie et la publication des données statistiques** sur les clubs, les membres et la participation sportive, en collaboration avec KSH et Eurostat, pour permettre un meilleur pilotage du secteur.
 - Promouvoir activement la **bonne gouvernance** au sein de toutes les organisations sportives, en insistant sur l'autonomie responsable, la transparence financière et les processus décisionnels démocratiques.

- **Pour les Clubs Sportifs :**

- Développer des **stratégies proactives pour augmenter leurs revenus propres** : revalorisation raisonnée des cotisations, développement du sponsoring local, recherche de mécénat, organisation d'événements générateurs de revenus, offre de services payants (stages, etc.), dans le respect de leur statut juridique.
 - Renforcer leur **gouvernance interne**, la planification stratégique à moyen/long terme et la gestion financière rigoureuse pour améliorer leur résilience.
 - Intensifier la **collaboration inter-clubs** au niveau local ou régional pour mutualiser certains coûts (achats, déplacements, formations), partager les bonnes pratiques ou développer des projets communs.

○ **Pour la Recherche :**

- Mener des **évaluations indépendantes et approfondies de l'impact économique et social** du système TAO, en analysant son efficacité au regard des objectifs fixés et son équité entre les sports et les territoires.
- Analyser plus finement les **mécanismes de gouvernance réels** au sein des organisations sportives hongroises et l'influence de la dépendance financière sur leur autonomie et leurs décisions.
- Développer et tester des **méthodologies alternatives ou complémentaires** pour mesurer la participation sportive et cartographier l'écosystème organisationnel, afin de pallier les limites des statistiques officielles actuelles.

Sources des citations

1. The Hungarian Fencing Elite in the Service of the Soviet Union - UvA-DARE (Digital Academic Repository), consulté le avril 18, 2025, https://pure.uva.nl/ws/files/192853562/The_Hungarian_Fencing_Elite.pdf
2. Full article: Sports Facility Development and Politics in Budapest since 1945, consulté le avril 18, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09523367.2024.2401355>
3. Full article: Politics in Sport Facility Development in Budapest, 1863–1945, consulté le avril 18, 2025, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09523367.2024.2377252>
4. Sport Has Grown into a Strategic Field - Defence.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://defence.hu/news/sport-has-grown-into-a-strategic-field.html>
5. Hungary unveils LA10 plan for LA28 - InsideTheGames, consulté le avril 18, 2025, <https://www.insidethegames.biz/articles/1151728/hungary-restructures-la10-plan-road-la28>
6. EVALUATION REPORT ON HUNGARY - <https://rm.coe.int/t-do-2024-07-evaluation-report-on-hungary-10-12-oct-2023/1680aefc30>, consulté le avril 18, 2025,
7. Viktor Orban : football, nationalisme et Grande Hongrie - YouTube, consulté le avril 18, 2025, <https://www.youtube.com/watch?v=IFKzqZl1krM>
8. Hongrie : quand le pouvoir mêle football et politique - histoire de sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.histoiredesport.fr/post/hongrie-quand-le-pouvoir-m%C3%A0le-football-et-politique>
9. Hungary - Physical Activity Factsheet - European Commission, consulté le avril 18, 2025, https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/factsheets/hungary-factsheet_en.pdf
10. A magyar sport finanszírozásának rendszere, különös tekintettel a közpénzügyi vonatkozásokra - Corvinus Journals, consulté le avril 18, 2025,

- <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/penzugyiszemle/article/download/1397/943/7007>
11. A sport civil szervezetei mint az elmúlt évtized nyertesei, consulté le avril 18, 2025, https://epa.oszk.hu/04100/04123/00002/pdf/EPA04123_civil_szemle_2020_02_059-068.pdf
 12. (PDF) Sportszervezetek gazdasági erősödése Magyarországon - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/321033508_Sportszervezetek_gazdasagi_erosodese_Magyarorszagon
 13. JO 2024 : Pour son projet, Budapest mise sur un financement public des Jeux, consulté le avril 18, 2025, <https://sportetsociete.org/2016/10/09/jo-2024-pour-son-projet-budapest-mise-sur-un-financement-public-des-jeux/>
 14. Ministry of Human Resources - Offices of the Ministers of State - Government - Kormany.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://2010-2014.kormany.hu/en/ministry-of-human-resources/offices-of-the-ministers-of-state>
 15. Chapter V - The InSport, consulté le avril 18, 2025, <https://in-sport.eu/guides-for-implementation-of-european-sport-model-for-inclusion/chapter-v/>
 16. 6th National Report on the implementation of the European Social Charter submitted by - <https://rm.coe.int> - The Council of Europe, consulté le avril 18, 2025, <https://rm.coe.int/1680489fe8>
 17. 1.3 National youth strategy - National Policies Platform - European Union, consulté le avril 18, 2025, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/hungary/13-national-youth-strategy>
 18. Hungary | Guide to Ship Registries, consulté le avril 18, 2025, <https://guidetoshipregistries.com/shipregistries-country/hungary>
 19. Hungarian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Hungarian_Olympic_Committee
 20. Magyar Olimpiai Bizottság - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, https://hu.wikipedia.org/wiki/Magyar_Olimpiai_Bizotts%C3%A1g
 21. nav.gov.hu, consulté le avril 18, 2025, https://nav.gov.hu/pfile/file?path=/ugyfeliranytu/nezen-utana/inf_fuz/rejtett/Informacios-fuzetek---Aktualis/55.-informacios-fuzet---tao-felajanlas
 22. TAO-pályázatok - Információk - MLSZ, consulté le avril 18, 2025, <https://tao-palyazatok.mlsz.hu/a-tao-palyazatasrol>
 23. L'autonomie du sport en Europe - <https://rm.coe.int>, consulté le avril 18, 2025, <https://rm.coe.int/l-autonomie-du-sport-en-europe/16807349a0>
 24. Sportegyesület - Wikipédia, consulté le avril 18, 2025, <https://hu.wikipedia.org/wiki/Sportegyes%C3%BClet>
 25. 2004. évi I. törvény - Nemzeti Jogszabálytár, consulté le avril 18, 2025,

<https://njt.hu/jogszabaly/2004-1-00-00.25>

26. Szervezetek a sport területén és célrendszerük, consulté le avril 18, 2025, <https://tf.hu/wp-content/uploads/2010/04/II.-Szervezetek-a-sport-ter%C3%BClet%C3%A9n-%C3%A9s-c%C3%A9rendszer%C3%BCk.pdf>
27. Szabályzatok - Magyar Paralimpiai Bizottság, consulté le avril 18, 2025, <https://hparalimpia.hu/szabalyzatok>
28. A sporttörvény néhány közelmúltbeli módosításáról, II. rész / Recent amendments to the Hungarian Sports Act, part II, consulté le avril 18, 2025, <https://sportjog.wordpress.com/2021/12/07/sporttorveny-modositas-2/>
29. News from the Hungarian Olympic Committee, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/hungary>
30. Önkormányzati szerepvállalás a helyi sportéletben – Köz- és felsőoktatásban működő sportegyesületek - Jegyző és Közigazgatás, consulté le avril 18, 2025, <https://jegyzo.hu/onkormanyzati-szerepvallalas-a-helyi-sporteletben-koz-es-felsooktatásban-mukodo-sportegyesuletek/>
31. Act I of 2004 on Sports The citizens of the Republic of Hungary are entitled to the constitutional right to the best physical an, consulté le avril 18, 2025, <http://www.aikido-szakszovetseg.hu/doc/lawonsport.pdf>
32. Sports Law in Hungary, Second edition | Wolters Kluwer Legal & Regulatory, consulté le avril 18, 2025, <https://law-store.wolterskluwer.com/s/product/sports-law-in-hungary-2e/01t0f00000J3b1RAAR>
33. Exploitation of sports rights under the Hungarian Sports Act - LawInSport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.lawinsport.com/topics/commercial-law/item/exploitation-of-sports-rights-under-the-hungarian-sports-act>
34. Recent amendments to the Hungarian Sports Act - Bird & Bird, consulté le avril 18, 2025, <https://www.twobirds.com/en/insights/2022/hungary/recent-amendments-to-the-hungarian-sports-act>
35. Key Amendments To The Hungarian Sports Act - Major Events, Anti-Doping & Agent Regulation - LawInSport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.lawinsport.com/topics/item/key-amendments-to-the-hungarian-sports-act-major-events-anti-doping-agent-regulation>
36. Sportszervezet és sportszövetség alapítás - Sportjogász, consulté le avril 18, 2025, <https://sportjogasz.hu/sportszervezet-es-sportszovetseg-alapitas/>
37. Sport tanfolyam, egyesületi sport szervezése, vezetése - Nemzeti Szakképzési és Felnőttképzési Hivatal, consulté le avril 18, 2025, https://www.nive.hu/Downloads/Szakkepzesi_dokumentumok/Bemeneti_kompetenciak_meresi_ertekelesi_eszkozrendszerenek_kialakitasa/3_0081_001_101115.pdf
38. Tájékoztató a módosult a sporttörvényről – SOSZ, consulté le avril 18, 2025, <https://sosz.hu/2024/01/26/tajekoztato-a-modosult-a-sporttorvenyrol/>
39. Társasági adó (TAO) felajánlás, adókedvezmény, consulté le avril 18, 2025, <https://tao-tamogatas.hu/>
40. Jégkorong: átalakul a TAO-támogatás rendszere - Utanpotlassport.hu, consulté

le avril 18, 2025, <https://www.utanpotlassport.hu/2025/02/20/atalakul-a-tao-tamogatas-rendszere>

41. Déclaration des ministres des sports européens pour un modèle sportif basé sur la solidarité, le mérite sportif et l'impact sociétal du sport | sports.gouv.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/declaration-des-ministres-des-sports-europeens-pour-un-modele-sportif-base-sur-la-solidarite-le>
42. L'Union européenne | sports.gouv.fr, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sports.gouv.fr/l-union-europeenne-2496>
43. Sports Sector in Focus C Changes in the Economic Data of Sports Organizations, consulté le avril 18, 2025, https://old2.kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/FIKUSZ2019/FIKUSZ_2019_9_59.pdf
44. Magyar Olimpiai Bizottság - Halmay Zoltán Olimpiai Hagyományörző Egyesület, consulté le avril 18, 2025, <https://www.halmay.hu/node/140>
45. A Magyar Olimpiai Bizottság célja, feladatai, jogai és kötelezettségei, consulté le avril 18, 2025, <http://archiv.olimpia.hu/a-magyar-olimpiai-bizottsag-celja-feladatai-jogai-es-kotelezettsegei>
46. A MAGYAR OLIMPIAI BIZOTTSÁG FENNTARTHATÓSÁGI STRATÉGIÁJA, 2022–2030 - DigitalOcean, consulté le avril 18, 2025, https://clientcdn.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/olimpia.hu/documents/MOB_fenntarthatosag_HUN_A4_medium_OK.pdf
47. Interjú Dr. Bukta Zsuzsannával, a Magyar Olimpiai Akadémia új elnökével, consulté le avril 18, 2025, <https://sportsmarketing.hu/2021/03/17/interju-dr-bukta-zsuzsanna-a-magyar-olimpiai-akademia-uj-elnokevel/>
48. Feladatlapok - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Promote-Olympism/Olympic-Values-Education-Programme/Toolkit/Activity-Sheets/Hungarian.pdf>
49. Dokumentumok | Magyar Olimpiai Bizottság, consulté le avril 18, 2025, <https://olimpia.hu/mob/dokumentumok>
50. a magyar olimpiai bizottság alapszabálya, consulté le avril 18, 2025, http://archiv.olimpia.hu/images/MOB/kozgyules_22.05.28/alapszabaly_2022.05.28.pdf
51. Magyarock és Mi vagyunk szlogennel nyomul a Magyar Olimpiai Bizottság - 24.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://24.hu/sport/2019/11/30/magyarock-es-mi-vagyunk-szlogennel-nyomul-a-magyar-olimpiai-bizottsag/>
52. A Magyar Olimpiai Bizottság 2022. május 28-i Közgyűlése által 10/KH/2022. - DigitalOcean, consulté le avril 18, 2025, https://clientcdn.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/olimpia.hu/documents/kozgyules_2022.05.28_10_KH_2022_MOB_koltsegyvetes.pdf
53. Hungary - Olympics.com, consulté le avril 18, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/hungary>
54. Hungary - The European Olympic Committees, consulté le avril 18, 2025, <https://www.eurolympic.org/enocs/hungary/>

55. Hungarian Olympic Committee: ANOC, consulté le avril 18, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/hungarian-olympic-committee/16376>
56. Módosították a Magyar Olimpiai Bizottság alapszabályát - ORIGO, consulté le avril 18, 2025, <https://www.origo.hu/sport/2022/05/magyar-olimpiai-bizottsag-mob-kozgyules-legfontosabb-esemenyek>
57. MOB: május 17-én lesz a következő közgyűlés - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <http://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2025/03/mob-majus-17-en-lesz-a-kovetkezo-kozgyules>
58. MOB-közgyűlés: „Négy csapatunk lesz ott Párizsban, kezd beérni a TAO-rendszer” – Gyulay Zsolt - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2024/05/mob-kozgyules-negy-csapatunk-lesz-ott-parizsban-kezd-beerni-a-tao-rendszer-gyulay-zsolt>
59. A párizsi szereplés sikeres volt, de átfogó változásokra lesz szükség – hangzott el a MOB közgyűlésén - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/parizs2024/2024/12/a-parizsi-szereples-sikeres-volt-de-atfogo-valtozasokra-lesz-szukseg-hangzott-el-a-mob-kozgyulesen>
60. Megvan a MOB új elnöke - Index.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://index.hu/sport/2022/01/29/magyar-olimpiai-bizottsag-gyulay-zsolt-kozgyules-mob-hajdu-balazs/>
61. Tizenöten pályáznak a MOB elnökségi tagságára – íme, a nevek! - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://m.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2024/08/tizenoten-palyaznak-a-mob-elnoksegi-tagsagara-ime-a-nevek>
62. MOB: Wladár Sándor lett a Magyar Olimpiai Bizottság új alelnöke - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2022/11/mob-wladar-sandor-lett-a-magyar-olimpiai-bizottsag-uj-alelnoke>
63. MOB-tisztújítás: Gyulay újráválasztása és több női vezető várható - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2024/09/mob-tisztujitas-gyulay-ujravallasztasa-es-tobb-noi-vezeto-varhato>
64. Tizenöten pályáznak a MOB elnökségi tagságára – íme, a nevek! - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2024/08/tizenoten-palyaznak-a-mob-elnoksegi-tagsagara-ime-a-nevek>
65. Csisztu Zsuzsa lett a MOB Médiabizottságának elnöke - Nemzeti Sport, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nemzetisport.hu/egyeb-egyeni/2024/11/csisztu-zsuzsa-lett-a-mob-mediabizottsaganak-elnoke>
66. A MAGYAR OLIMPIAI BIZOTTSÁG ETIKAI SZABÁLYZATA - DigitalOcean, consulté le avril 18, 2025, https://clientcdn.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/olimpia.hu/documents/Etikai_Szabalyzat_20240511.pdf
67. A MAGYAR BIRKÓZÓK SZÖVETSÉGE ALAPSZABÁLYA, consulté le avril 18, 2025, <https://www.birkozoszov.hu/images/uploaded/K%C3%B6zgy%C5%B1l%C3%A9s>

[ek/2021.%20%C3%A9vi%20k%C3%B6zgy%C5%B1%C3%A9s%20202105.28/MB SZ_alapszab%C3%A1ly_tervezet_202105.pdf](#)

68. Hungary at the 2024 Summer Olympics - Wikipedia, consulté le avril 18, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Hungary_at_the_2024_Summer_Olympics
69. Fábián László: a 180 fős magyar olimpiai delegáció világviszonylatban is komoly erőt mutat, consulté le avril 18, 2025, <https://infostart.hu/sport/2024/07/21/fabian-laszlo-a-180-fos-magyar-olimpiai-delegacio-vilagviszonylatban-is-komoly-erot-mutat>
70. A Magyar Olimpiai Bizottság sportfejlesztési irányai és területei, consulté le avril 18, 2025, http://archiv.olimpia.hu/images/MOB/Strategia_2012/MOB_strategia_2012.pdf
71. A Magyar Olimpiai Bizottság 2023. május 20-i Közgyűlése által 8/2023/KH. határozatszámon elfogadott 2022. évi Elnö - DigitalOcean, consulté le avril 18, 2025, https://clientcdn.fra1.cdn.digitaloceanspaces.com/olimpia.hu/documents/kozerd_eku_adatok/gazdalkodas/2022/MOB_2022_Elnokseg_szakmai_beszamolo.pdf
72. Csatlakozott a Tisza Párthoz a Magyar Olimpiai Bizottság bukott elnöke - ZAOL, consulté le avril 18, 2025, <https://www.zaol.hu/orszag-vilag/2025/02/tisza-part-mob-bukott-elnok-kulcsar-krisztian>
73. A Magyar Olimpiai Bizottság költségvetésének alakulása és marketing tevékenységeinek szerepe a hosszú távú célok elérésében - BGE Dolgozattár Repozitórium, consulté le avril 18, 2025, <http://dolgozattar.uni-bge.hu/40928/>
74. Alapszabályzat - BOM a Magyar Sportért Alapítvány, consulté le avril 18, 2025, <https://www.budapestiolimpia.hu/hu/alapszabalyzat>
75. ECONOMIC IMPORTANCE OF THE HUNGARIAN SPORTS SECTOR IN INTERNATIONAL COMPARISON, consulté le avril 18, 2025, <https://ojs.lib.unideb.hu/apstract/article/download/8849/9508/20834>
76. country physical activity factsheet 2024 - World Health Organization (WHO), consulté le avril 18, 2025, https://cdn.who.int/media/docs/librariesprovider2/country-profiles/physical-activity/2024-country-profiles/physical-activity-2024-hun.pdf?sfvrsn=81921707_5&download=true
77. 2.3.1. A sportegyesület, consulté le avril 18, 2025, http://www.jgyph.hu/tamop13e/tananyag_html/jogialapismeretek/231_a_sportegyesulet.html
78. SPORTIGAZGATÁSI ÉS SPORTJOGI ISMERETEK - atlétika magazin online, consulté le avril 18, 2025, <https://atletikamagazin.files.wordpress.com/2014/12/sportigazgats3a1si-c3a9s-sportjogi-ismeretek.pdf>
79. Alapszabályok - Kelen Sport Club, consulté le avril 18, 2025, <https://kelensc.hu/index.php/rolunk/alapszabalyok/>
80. Alapszabály - Érdiv SE, consulté le avril 18, 2025, <https://erdivse.hu/alapszabaly/>
81. Sport Egyesület, consulté le avril 18, 2025, <https://igazgatosagok.mlsz.hu/wp->

- [content/uploads/sites/6/2014/07/alapszabaly_minta.pdf](content/uploads/sites/6/2014/07/alapszabaly_minta.pdf)
82. ALAPSZABÁLY - Hámori Szikla és Jégmászó Sportegyesület - hszjse, consulté le avril 18, 2025, <https://hszjse.hu/alapszabaly/>
 83. ALAPSZABÁLYA - Kőbánya Sport Club, consulté le avril 18, 2025, https://kobanyasc.hu/docs/KSCAlapszabaly_2024.09.30-2.pdf
 84. Alapszabály - Közös Sport Egyesület, consulté le avril 18, 2025, <http://kozossport.hu/doksik/alapszabaly.pdf>
 85. Sportegyesület - Közzolgálati Online Lexikon, consulté le avril 18, 2025, <https://lexikon.uni-nke.hu/szocikk/sportegyesulet/>
 86. Az önkormányzati támogatási alapelvei, consulté le avril 18, 2025, <https://www.martfu.hu/?module=news&action=getfile&aid=34845>
 87. Sportegyesület alapítása - Ifj. Dr. Halmos Péter Ügyvédi Iroda, consulté le avril 18, 2025, <https://www.drhalmos.hu/post/sportegyes%C3%BClet-alap%C3%ADt%C3%A1sa>
 88. Egy sportklub finanszírozásának lehetőségei - Budapesti Gazdasági Egyetem, consulté le avril 18, 2025, http://dolgozattar.uni-bge.hu/25284/1/tak%C3%A1cs_vir%C3%A1g_vivien_2020jan_publikus.pdf
 89. 2.3.1.B. A sportegyesület egyes szabályai, consulté le avril 18, 2025, http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/jogialapismeretek/231b_a_sportegyesulet_egyes_szablyai.html
 90. Sport, életmód, egészség - 10.2.2.1. Sportegyesületek, -szakosztályok (gazdasági társaságok), diáksport-egyesületek - MeRSZ, consulté le avril 18, 2025, https://mersz.hu/dokumentum/m293see_472/
 91. 2.- A-sportvállalat-piaca.pdf, consulté le avril 18, 2025, <https://tf.hu/wp-content/uploads/2010/04/2.-A-sportv%C3%A1llalat-piaca.pdf>
 92. Sportegyesületi/sportszervezeti/sportszövetségi szabályzatok létrehozása - Sportjogász, consulté le avril 18, 2025, <https://sportjogasz.hu/sportegyesuletisportszovetsegi-szabalyok-letrehozasa/>
 93. Civil eljárások – okiratsablonok | Magyarország Bíróságai, consulté le avril 18, 2025, <https://birosag.hu/ugyfeleknek/urlapok-nyomtatvanyok/eljarasok-nyomtatvanyai/civil-eljarasok-urlapjai/civil-eljarasok-okiratsablonok>
 94. 9.1.1.15. The main data of Hungarian nonprofit sector by ... - KSH, consulté le avril 18, 2025, https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/en/gsz0069.html
 95. 7.3 Sport, youth fitness and physical activity - National Policies Platform - European Union, consulté le avril 18, 2025, <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/hungary/73-sport-youth-fitness-and-physical-activity>
 96. Participation in sport, consulté le avril 18, 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/4/4e/Participation_in_sport.xlsx
 97. Sport participation - practicing sport and physical activity - Statistics Explained, consulté le avril 18, 2025, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Sport_participation_-

[practicing sport and physical activity](#)

98. Sport statistics - European Commission, consulté le avril 18, 2025, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4031688/8716412/KS-07-17-123-EN-N.pdf>
99. (PDF) A SPORTEVÉKENYSÉG EK FINANSZÍROZÁSÁNAK TRENDJEI - ResearchGate, consulté le avril 18, 2025, https://www.researchgate.net/publication/340778921_A_SPORTEVEKENYSEG_EK_FINANSZIROZASANAK_TRENDJEI
100. Milyen civil szervezeti formák léteznek? - Tudástár - Nonprofit.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nonprofit.hu/tudastar/Milyen-civil-szervezeti-formak-leteznek>
101. Milyen különféle tagjai lehetnek egy egyesületnek? - Tudástár - Nonprofit.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.nonprofit.hu/tudastar/milyen-kulonfele-tagjai-lehetnek-egy-egyesuletnek>
102. ALAPSZABÁLYA - sleddogsportclub.hu, consulté le avril 18, 2025, <https://www.sleddogsportclub.hu/old/alapszabaly.pdf>
103. Sportpályázatok, sport pályázatok - PályázatMenedzser, consulté le avril 18, 2025, <https://palyazatmenedzser.hu/cimke/sportpalyazatok/>
104. 2024. évi civil és sportegyesületi támogatások - Kiskunfélegyháza Város hivatalos honlapja, consulté le avril 18, 2025, <https://kiskunfelegyhaza.hu/2024-evi-civil-es-sportegyesuleti-tamogatasok/>
105. Pályázati felhívás sportegyesületek, sportszervezetek támogatására | Közigazgatás - Újbuda, consulté le avril 18, 2025, <https://kozigazgatas.ujbuda.hu/esemeny/sport-es-ifjusagi-palyazatok/palyazati-felhivas-sportegyesuletek-sportszervezetek-1>
106. Pomáz Város Önkormányzata Képviselő-testületének 7/2023. (III. 1.) önkormányzati rendelete, consulté le avril 18, 2025, <https://or.njt.hu/onkormanyzati-rendelet/2023-7-SP-403>
107. Élmény- és Szabadidősport Program 2025 - Aktív Magyarország, consulté le avril 18, 2025, <https://aktivmagyarorszag.hu/felhivas/elmeny-es-szabadidosport-program-2025/>
108. TAO TÁMOGATÁS - Debreceni Hoki Klub, consulté le avril 18, 2025, <https://debrecenihoki.hu/tao-tamogatas>
109. A Sportirányítás gazdasági kérdései – 2017 - Magyar Sporttudományi Társaság, consulté le avril 18, 2025, <https://mstt.hu/wp-content/uploads/2018/06/Sportiranyitas-Gazdasagi-Kerdesei-honlapra.pdf>
110. Sportfinanszírozás, consulté le avril 18, 2025, <https://tf.hu/wp-content/uploads/2009/07/sportfinanszirozaz.pdf>
111. Sport és gazdaság - PTE ETK, consulté le avril 18, 2025, <https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/SportEsGazdasag.pdf>



The IFC

Plateforme pour hardcore gamers pour suivre et analyser leurs performances sur les jeux compétitifs.

[En savoir plus](#) →



The Sanctuary Group

Création de concepts premium dédiés à l'activité physique et au bien-être, offrant des expériences immersives uniques.

[En savoir plus](#) →



Tibib-Live

Solution de tracking GPS pour chronométrer, suivre en direct et sécuriser les événements de sports outdoor.

[En savoir plus](#) →



Tickie

Fournit des solutions de billetterie NFT sur mesure aux clubs sportifs.

[En savoir plus](#) →



tOOiin

Marketplace écoresponsable centrée sur les métriques corporelles des sportifs.

[En savoir plus](#) →



Touch2see

Rend les matchs de football et rugby accessibles aux déficients visuels via une tablette tactile et de l'audiodescription.

[En savoir plus](#) →



TrainMe

Réservation facile d'une séance de sport avec un coach partout en France.

[En savoir plus](#) →



Tricerasport

Solution permettant aux clubs de sport de gamifier les entraînements et d'organiser des matchs d'exhibition interactifs.

[En savoir plus](#) →



Tries Sport

Accompagner les clubs, ligues, fédérations et événements sportifs à se structurer médicalement.

[En savoir plus](#) →



unitedheroes

United Heroes

Aide les entreprises à engager leurs collaborateurs et leurs équipes pour avoir un impact positif et durable.

[En savoir plus](#) →



Uptrack

Plateforme OTT des sports outdoor, co-produite par les sportifs outdoor iconiques.

[En savoir plus](#) →



Vekta

IA qui personnalise l'entraînement, optimise le coaching et prédit les performances des athlètes d'endurance.

[En savoir plus](#) →

Rapport sur l'Organisation du Sport en Arabie Saoudite : Comité National Olympique et Clubs Sportifs

1 Synthèse Exécutive

Le paysage sportif de l'Arabie Saoudite connaît une transformation rapide et profonde, catalysée par la stratégie nationale Vision 2030. Ce rapport examine l'organisation actuelle du sport dans le Royaume, en se concentrant sur deux piliers essentiels : le Comité Olympique et Paralympique Saoudien (SAOPC) et les clubs sportifs. Le SAOPC, organe central de la représentation sportive nationale, opère en étroite collaboration avec le Ministère des Sports, partageant souvent un leadership commun et poursuivant des objectifs alignés sur les ambitions nationales, notamment la performance de l'élite et la représentation internationale.¹ Son fonctionnement repose largement sur le soutien gouvernemental.² Parallèlement, le secteur des clubs sportifs est en pleine mutation, marquée par une initiative majeure de privatisation menée par le Fonds d'Investissement Public (PIF).⁴ Cette transformation vise à professionnaliser la gestion des clubs, à attirer des investissements privés et à améliorer la compétitivité de la Saudi Pro League (SPL) sur la scène mondiale.⁶ Les modèles économiques des clubs évoluent, passant d'une dépendance historique vis-à-vis des subventions publiques à une recherche accrue de revenus commerciaux (droits TV, sponsoring, billetterie).⁸ Cependant, cette transition soulève des défis importants concernant la gouvernance effective des nouvelles entités privatisées, la durabilité financière face aux dépenses massives, et la nécessité de maintenir un équilibre entre les ambitions de l'élite et le développement du sport communautaire.⁶

2. Introduction

L'Arabie Saoudite s'est engagée dans une vaste stratégie de transformation nationale, Vision 2030, qui vise à diversifier son économie au-delà du pétrole, à promouvoir une société dynamique et à rehausser sa stature mondiale.¹¹ Dans ce cadre ambitieux, le sport a été identifié comme un pilier fondamental, non seulement pour améliorer la santé publique et le bien-être social, mais aussi comme un vecteur de croissance économique, de création d'emplois, d'attraction touristique et de soft power.¹³ Cette reconnaissance s'est traduite par des investissements étatiques massifs et des réformes politiques majeures visant à créer un écosystème sportif dynamique, capable d'accueillir des événements internationaux de premier plan et d'encourager la pratique sportive à tous les niveaux de la société.¹⁶ L'objectif de ce rapport est de fournir une analyse détaillée et experte de l'organisation actuelle de

cet écosystème, en examinant spécifiquement la structure, la gouvernance, les relations avec les parties prenantes et les fondements économiques de ses deux composantes principales : le Comité Olympique et Paralympique Saoudien (SAOPC), en tant qu'instance suprême de représentation, et les clubs sportifs, acteurs clés du développement et de la compétition sportive, en pleine phase de privatisation.

3. Le Comité Olympique et Paralympique Saoudien (SAOPC) : Organe Central de la Représentation Nationale

3.1 Création, Histoire et Évolution

L'histoire institutionnelle du sport olympique en Arabie Saoudite débute avec la création du Comité Olympique Arabe Saoudien (SAOC) en 1964.¹⁹ Reconnu officiellement par le Comité International Olympique (CIO) en 1965, cette reconnaissance était conditionnée par la mise en place préalable de cinq fédérations sportives nationales : athlétisme, football, volleyball, basketball et cyclisme.²⁰ Dès lors, le SAOC est devenu le représentant unique du mouvement olympique dans le Royaume.²¹

Plusieurs étapes clés ont marqué son évolution. La première participation d'une délégation saoudienne aux Jeux Olympiques d'été a eu lieu à Munich en 1972, avec sept athlètes de la fédération d'athlétisme.²⁰ Les premières médailles olympiques ont été remportées bien plus tard, à Sydney en 2000 (argent en athlétisme pour Hadi Al-Somaily, bronze en équitation pour Khaled Al Eid).²¹ D'autres médailles ont suivi à Londres en 2012 (bronze en équitation par équipe) et à Tokyo en 2020 (argent en karaté pour Tareg Hamedi).²³ Les Jeux de Londres 2012 ont également marqué une étape historique avec la première participation d'athlètes féminines saoudiennes (Sarah Attar en athlétisme et Wojdan Shaherkani en judo), suite aux pressions du CIO et malgré les réticences initiales.¹⁹ Le Royaume a également accru son rôle dans l'organisation d'événements sportifs majeurs, obtenant l'organisation des Jeux Asiatiques de 2034 à Riyad et des premiers Jeux Olympiques d'Esports.²

Parallèlement, le mouvement paralympique s'est structuré avec la création de la Fédération Saoudienne pour les Personnes Handicapées en 1991, qui est devenue officiellement le Comité Paralympique Saoudien en 2013.²⁰

Une étape structurelle majeure a été franchie en décembre 2021 avec la fusion du Comité Olympique et du Comité Paralympique en une seule entité : le Comité Olympique et Paralympique Saoudien (SAOPC).¹⁹ Cette fusion, coïncidant avec le

lancement de stratégies de soutien financier considérables pour les fédérations sportives et le développement des athlètes d'élite (avec un budget annoncé de 2,6 milliards de SAR) ², ne peut être interprétée comme une simple réorganisation administrative. Elle signale plutôt une consolidation stratégique visant à unifier la représentation nationale, optimiser potentiellement l'allocation des ressources et créer des parcours de développement plus cohérents pour les athlètes olympiques et paralympiques. Cette démarche s'inscrit dans la lignée des ambitions de la Vision 2030 et s'aligne sur les pratiques observées dans d'autres pays cherchant à renforcer leur efficacité opérationnelle et leur impact sportif global.²⁸ Le nombre total d'organisations sportives (fédérations, comités, associations) sous l'égide du SAOPC était estimé à environ 97 après cette fusion.²¹

3.2. Mandat, Missions et Objectifs Stratégiques

Le SAOPC détient le mandat exclusif de représenter l'Arabie Saoudite dans toutes les activités et compétitions olympiques et paralympiques, ainsi que lors des événements multisports régionaux, continentaux et internationaux.¹ Il est décrit comme une "organisation sportive supérieure indépendante, soutenue par le gouvernement pour atteindre ses objectifs".¹

Sa mission déclarée est de "construire un système sportif saoudien durable qui donne la priorité aux champions, favorise l'excellence sportive, atteint la compétitivité internationale et encourage la société à s'engager dans le sport".²

Pour remplir ce mandat et cette mission, le SAOPC s'est fixé de nombreux objectifs stratégiques, tels que détaillés sur son site officiel ² :

- Assurer la participation et la représentation du Royaume aux Jeux Olympiques et Paralympiques, ainsi qu'aux jeux mondiaux, continentaux et régionaux.
- Maintenir une communication efficace et constante avec le CIO, les Fédérations Internationales (FI), et les autres Comités Nationaux Olympiques (CNO) et Paralympiques (CNP).
- Désigner les comités d'organisation des Jeux conformément à la Charte Olympique.
- Sélectionner les représentants du Royaume pour les Jeux et signer leurs formulaires d'inscription.
- Détenir l'autorité exclusive pour sélectionner une ville candidate à l'organisation des Jeux Olympiques.
- Superviser les délégations du Royaume aux Jeux continentaux et régionaux,

olympiques et paralympiques.

- Informer le CIO des activités du SAOPC.
- Maintenir une relation de coopération et de coordination avec les organismes gouvernementaux.
- Établir un musée olympique national.
- Garantir le respect de la Charte Olympique et des décisions du CIO.
- Organiser les Jeux Saoudiens et assurer la lutte contre le dopage.
- Organiser des formations pour développer les administrateurs, entraîneurs et athlètes.
- Promouvoir les valeurs olympiques et le mouvement olympique et paralympique.
- Établir une Académie Olympique adoptant l'éducation olympique.²
- Interdire toute utilisation des propriétés olympiques et paralympiques contraire à la Charte.
- Développer et maintenir le mouvement olympique et paralympique saoudien.
- Organiser des activités promouvant la paix et traitant des questions environnementales.
- Développer et mettre en œuvre des programmes culturels sportifs dans les cursus de pédagogie sportive.
- Récompenser les athlètes exceptionnels.

L'énumération de ces objectifs met en lumière une dualité inhérente au mandat du SAOPC. D'une part, une forte orientation vers l'élite et la haute performance est évidente (participation aux Jeux, sélection des athlètes, récompenses).² D'autre part, des objectifs plus larges de développement sociétal et éducatif sont également présents (promotion des valeurs, éducation olympique, programmes culturels, encouragement de la participation).² La Vision 2030 elle-même met l'accent sur ces deux aspects : l'excellence compétitive et l'élargissement de la base de pratiquants.¹¹ Gérer efficacement les ressources et l'attention stratégique pour satisfaire ce double mandat constitue un défi majeur. Cela nécessite un arbitrage constant dans l'allocation des fonds et la conception des programmes, pouvant potentiellement créer des tensions internes ou exiger une augmentation significative du financement global pour couvrir l'ensemble des ambitions. Le succès à long terme du SAOPC dépendra de sa capacité à naviguer cette tension entre performance de pointe et engagement de masse.

3.3. Cadre de Gouvernance : Structure et Fonctions

La gouvernance du SAOPC est assurée par une structure hiérarchique dont les

figures clés occupent des positions influentes tant au niveau national qu'international.

- **Leadership:**

- **Président:** Son Altesse Royale (SAR) le Prince Abdulaziz bin Turki Al Faisal Al Saud.² Fait notable, il occupe simultanément le poste de Ministre des Sports ², illustrant la connexion étroite entre l'organe gouvernemental et le comité national. Il détient également des rôles importants au sein d'organisations sportives internationales, comme membre de la Commission Marketing du CIO, Président de la Fédération Internationale de Course de Chameaux, Président de la Fédération Sportive de la Solidarité Islamique (ISSF) et membre du Conseil d'Administration du Conseil Olympique d'Asie (OCA).³²
- **Vice-Président:** Son Altesse (SA) le Prince Fahd bin Jalawi bin Abdulaziz bin Mosaed.² Il est également impliqué dans des projets majeurs comme les Jeux Asiatiques de Riyad 2034, les Jeux Saoudiens et préside l'Académie Olympique Saoudienne.²
- **Secrétaire Général:** M. Abdulaziz Baeshen.² Son parcours inclut des postes de direction au sein de la Saudi Sports Company, d'Assistant Ministre au Ministère des Sports, et des rôles dans diverses fédérations sportives.³² (Note : Certaines sources plus anciennes ¹⁹ mentionnent M. Abdulaziz Al-Anazi, suggérant que M. Baeshen est une nomination plus récente, ce qui est confirmé par des sources plus actuelles ²⁶).

- **Organes:**

- **Bureau Exécutif / Conseil d'Administration:** Présidé par le Président du SAOPC.³² Sa composition inclut vraisemblablement le Vice-Président, le Secrétaire Général et d'autres personnalités clés, potentiellement des présidents de fédérations nationales.² Cet organe est responsable de la direction stratégique et de la supervision générale.
- **Assemblée Générale:** Composée des représentants des fédérations sportives nationales et des comités affiliés.² Elle constitue l'organe décisionnel suprême et élit les dirigeants du SAOPC.
- **Académie Olympique Saoudienne:** Activée en 2021, elle se consacre à la diffusion de l'éducation, des valeurs et de la culture olympiques.²

- **Personnel:** Le SAOPC emploie environ 235 personnes pour mener à bien ses missions.¹

La concentration de rôles clés, en particulier la double casquette Ministre des Sports / Président du SAOPC, est un élément structurant de la gouvernance sportive saoudienne. Le tableau suivant résume les positions clés actuelles.

Tableau 3.3.1: Rôles Clés de Leadership au SAOPC (début 2025)

Position	Nom de l'Incumbent	Rôles Clés Concurrents Significatifs
Président	SAR Prince Abdulaziz bin Turki Al Faisal Al Saud	Ministre des Sports, Président de l'Union des Associations Arabes de Football (UAFA), Président de l'ISSF, Président de l'Union des CNO Arabes, Membre CA OCA, Membre Commission Marketing CIO
Vice-Président	SA Prince Fahd bin Jalawi bin Abdulaziz bin Musa'ed	Président de l'Académie Olympique Saoudienne, Directeur des Jeux Asiatiques Riyad 2034, Directeur des Jeux Saoudiens
Secrétaire Général	M. Abdulaziz Baeshen	Ancien PDG Saudi Sports Company, Ancien Assistant Ministre des Sports

*Sources:*²

Cette configuration suggère une forte capacité de coordination et d'alignement entre la politique gouvernementale et sa mise en œuvre par le mouvement olympique. Elle facilite une prise de décision et une exécution potentiellement rapides des stratégies nationales. Cependant, une telle concentration de pouvoir soulève également des questions légitimes quant aux mécanismes de contrôle et d'équilibre ("checks and balances") et aux potentiels conflits d'intérêts inhérents à la superposition des fonctions ministérielles et olympiques.

3.4. Écosystème des Parties Prenantes : Relations

Le SAOPC évolue au sein d'un réseau complexe de parties prenantes nationales et internationales, avec des relations particulièrement fortes avec l'appareil étatique.

- **Gouvernement (Ministère des Sports):** La relation est intrinsèquement liée et

collaborative. Le SAOPC est explicitement soutenu par le gouvernement ¹, et son Président est le Ministre des Sports en exercice.² Le Ministère définit la stratégie globale du secteur sportif, établit la réglementation, gère les infrastructures sportives publiques et supervise directement le SAOPC et les fédérations nationales.¹³ Le SAOPC vise à maintenir une relation "coopérative et coordonnée" avec les organes gouvernementaux.²

- **Fédérations Sportives Nationales:** Elles constituent la base opérationnelle du sport saoudien. Le SAOPC travaille en étroite collaboration avec un nombre croissant de fédérations (passant de 5 initialement à environ 97 entités post-fusion 2021).²¹ Ces fédérations sont membres de l'Assemblée Générale du SAOPC et sont les bénéficiaires directs des stratégies de soutien financier et de développement lancées par ce dernier.² Elles sont essentielles pour la détection des talents, l'organisation des compétitions et la mise en œuvre des politiques nationales.¹³
- **Comité International Olympique (CIO):** Le SAOPC est le CNO reconnu par le CIO pour l'Arabie Saoudite.¹⁹ Il doit adhérer à la Charte Olympique et rendre compte de ses activités au CIO.² Des liens institutionnels forts existent, illustrés par la visite du Président du CIO à Riyad ³ et le partenariat pour l'organisation des Jeux Olympiques d'Esports.³ Le Président du SAOPC siège à la Commission Marketing du CIO.³²
- **Conseil Olympique d'Asie (OCA):** Le SAOPC est un membre actif de l'instance continentale.¹⁹ Son Président est membre du Bureau Exécutif de l'OCA et Président de sa Commission Éducation.³² L'organisation des Jeux Asiatiques de 2034 à Riyad renforce cette relation.²
- **Comité International Paralympique (IPC):** Depuis la fusion de 2021, le SAOPC est également le Comité National Paralympique (CNP) reconnu par l'IPC.¹⁹
- **Autres Organismes Internationaux/Régionaux:** Le leadership du SAOPC est également présent à la tête d'organisations régionales et islamiques (ISSF, Union des CNO Arabes).² Des protocoles d'accord (MoU) sont signés avec d'autres CNO pour renforcer la collaboration bilatérale (ex: Japon ²⁶, France ³).
- **Athlètes:** Une Commission des Athlètes a été établie ²¹, et un programme de développement des athlètes d'élite doté d'un budget conséquent a été lancé.² La récompense des athlètes performants est un objectif affiché.²
- **Sponsors et Partenaires:** Le SAOPC développe activement ses partenariats commerciaux. Un accord majeur a été signé avec ASICS comme partenaire équipementier officiel pour la période 2025-2028.³ Un partenariat avec la Esports World Cup Foundation (EWCF) a été établi pour les Jeux Olympiques d'Esports.²⁷

Des agences comme Wasserman ont été impliquées dans la structuration commerciale d'événements comme les Jeux Saoudiens.³⁸ Le SAOPC bénéficie également indirectement des partenariats globaux du CIO (Programme TOP, ex: Allianz ³⁹).

L'analyse de cet écosystème révèle une structure fortement centralisée. Le cumul des fonctions clés par le Ministre des Sports/Président du SAOPC ², le soutien financier gouvernemental explicite ¹ et les stratégies de support dirigées vers les fédérations ² convergent vers un modèle conçu pour assurer un alignement étroit avec les objectifs nationaux définis dans la Vision 2030. Cette centralisation facilite la mise en œuvre rapide des politiques décidées au sommet de l'État, mais elle pourrait potentiellement limiter l'autonomie et l'initiative venant de la base, notamment au niveau des fédérations sportives. La carte des parties prenantes dessine ainsi une architecture favorisant un contrôle central fort et une cohérence avec les ambitions stratégiques nationales.

3.5. Modèle Économique et Sources de Financement

Le modèle économique du SAOPC repose sur plusieurs piliers, avec une prédominance marquée du financement public.

- **Soutien Gouvernemental:** C'est la source de financement principale et explicitement reconnue.¹ L'ampleur des initiatives lancées, comme le programme de développement des athlètes d'élite doté de 2,6 milliards de SAR²⁰, témoigne de l'importance de cet appui étatique.
- **Sponsoring et Partenariats Commerciaux:** Ce domaine est en développement. L'accord avec ASICS (2025-2028) pour l'équipement des équipes nationales représente un partenariat stratégique majeur, impliquant probablement des contreparties financières ou en nature significatives.³³ Le partenariat avec l'EWCF pour les Jeux Olympiques d'Esports suggère également un engagement financier important, probablement d'origine saoudienne.²⁷ La gestion commerciale d'événements spécifiques comme les Jeux Saoudiens génère également des revenus de sponsoring localisés.³⁸
- **Financement du CIO:** Comme tous les CNO, le SAOPC est susceptible de recevoir des distributions financières du CIO via les programmes de Solidarité Olympique et le partage des revenus des droits de diffusion des Jeux Olympiques. L'ampleur de ces fonds pour l'Arabie Saoudite n'est cependant pas spécifiée dans les informations disponibles.
- **Revenus Événementiels:** L'organisation d'événements tels que les Jeux

Saoudiens ² ou les futurs Jeux Olympiques d'Esports ²⁷ peut générer des revenus propres (billetterie, sponsoring local, merchandising). Toutefois, ces événements sont probablement lourdement subventionnés par l'État, du moins dans leurs phases initiales.

Bien que des partenariats commerciaux émergent ²⁷, le modèle économique actuel du SAOPC semble massivement dépendant du soutien financier de l'État.¹ La question de la durabilité financière à long terme pourrait se poser. À l'instar des objectifs de viabilité économique fixés pour les clubs sportifs dans le cadre de la privatisation ⁵, le SAOPC pourrait être amené à développer davantage ses propres sources de revenus commerciaux pour assurer sa résilience future. Cependant, étant donné son rôle de représentation nationale et la nature de service public de certaines de ses missions (promotion des valeurs, éducation), il est probable qu'un financement public substantiel restera nécessaire et justifié pour soutenir ses opérations fondamentales. L'équilibre entre financement public et autonomie commerciale sera un enjeu stratégique pour l'avenir du SAOPC.

4. Les Clubs Sportifs en Arabie Saoudite : Structure, Opérations et Transformation

4.1 Vue d'Ensemble du Paysage des Clubs

Les clubs sportifs constituent l'épine dorsale de la pratique et de la compétition sportive en Arabie Saoudite. En 2023, le Royaume comptait environ 170 clubs sportifs officiellement reconnus et réglementés par le Ministère des Sports (MoS).⁴² Des plans existent également pour la construction de 50 nouveaux clubs modèles à travers le pays.⁴⁵ Par ailleurs, la plateforme numérique "Nafes" du Ministère recense plus de 3400 licences délivrées, incluant 2000 académies et 500 clubs.¹⁶ Cette différence notable de chiffres suggère l'existence de différentes catégories ou niveaux de structures (clubs professionnels, amateurs, académies privées, etc.) opérant dans le pays.

Géographiquement, les clubs sont inégalement répartis, avec une concentration significative dans les régions de Riyad et de la Province Orientale, qui regroupaient environ 46% des clubs en 2021-2022.⁴³ Les investissements dans les infrastructures visent cependant à étendre l'accès aux installations sportives sur l'ensemble du territoire.¹¹

Le football étant le sport le plus populaire ⁴², la structure des clubs est souvent

analysée à travers le prisme de ses ligues ⁴²:

- **Saudi Pro League (SPL) / Roshn Saudi League:** La première division, comprenant 18 clubs depuis la saison 2023-2024.
- **First Division League / Yelo League:** La deuxième division, avec 18 clubs.
- **Second Division League:** La troisième division, comptant 32 clubs.
- **Third Division League:** La quatrième division, avec 40 clubs.
- **Fourth Division League:** La cinquième division, regroupant 62 clubs.

La plupart des clubs saoudiens sont cependant multisports, proposant une variété de disciplines au-delà du football, telles que le basketball, le volleyball, le handball, la natation, l'athlétisme, les arts martiaux (judo, taekwondo, karaté), le tennis, le tennis de table, etc..⁴² Les clubs les plus importants disposent souvent de sections professionnelles et amateurs distinctes pour différentes disciplines.⁴²

Concernant le nombre total de licenciés ou de membres actifs dans les clubs, les données globales manquent. Cependant, des indicateurs partiels témoignent d'une participation croissante : les programmes de la Fédération Saoudienne de Sport pour Tous (SFA) mobilisent des dizaines de milliers de participants ⁴⁷, les Jeux Saoudiens ont rassemblé plus de 6000 athlètes ³⁸, et le nombre de licences gérées via Nafes est élevé.¹⁶ L'objectif national, porté par la SFA dans le cadre de la Vision 2030, est d'atteindre un taux de 40 % de participation à une activité physique régulière au sein de la population d'ici 2030 ¹³, un objectif ambitieux mais soutenu par une progression notable du taux de pratique hebdomadaire, passé de 13% en 2015 à 48% en 2022.¹¹ La taille des effectifs professionnels est réglementée, notamment en SPL où chaque club peut enregistrer un maximum de 25 joueurs, dont jusqu'à 10 étrangers (avec des restrictions d'âge pour 2 d'entre eux).⁴⁶

Le tableau suivant résume la structure des principales ligues de football.

Tableau 4.1.1: Structure des Ligues de Football Saoudiennes (Saison 2023-2024)

Nom de la Ligue (Officiel / Commun)	Nombre de Clubs	Notes Promotion / Relégation (indicatif)
Saudi Pro League (SPL) /	18	3 derniers relégués en First

Roshn		Division ⁴⁶
First Division League / Yelo	18	Top 2 promus + 1 via play-offs (3e-6e) en SPL ⁴⁶
Second Division League	32	Promotion vers First Division / Relégation vers Third Div
Third Division League	40	Promotion vers Second Division / Relégation vers Fourth Div
Fourth Division League	62	Promotion vers Third Division

Sources: ⁴²

4.2. Missions et Objectifs

Les clubs sportifs saoudiens remplissent traditionnellement plusieurs missions fondamentales, auxquelles s'ajoutent de nouveaux objectifs induits par la récente vague de privatisation.

- Développement Sportif:** La mission première est de détecter, former et développer les talents sportifs, en particulier chez les jeunes.⁴⁹ Ils fournissent les infrastructures d'entraînement et l'encadrement nécessaires pour accompagner les athlètes de la base vers le haut niveau.⁴² Des structures spécialisées comme la Mahd Sports Academy, lancée par le Ministère, complètent ce rôle en se concentrant sur le dépistage et la formation centralisée des talents nationaux.³⁰
- Performance Compétitive:** Les clubs visent l'excellence et le succès dans les compétitions nationales (ligues, coupes) et internationales (ligues des champions continentales, etc.).⁴² L'ambition affichée dans le cadre de la privatisation est d'élever le niveau de la Saudi Pro League pour la positionner parmi les 10 meilleures ligues mondiales.⁵
- Rôle Social et Engagement Communautaire:** Les clubs jouent un rôle social important en favorisant la participation sportive au sein des communautés locales, en promouvant des modes de vie sains et en offrant des activités récréatives.¹¹ Ils sont souvent considérés comme des points d'ancrage et de rassemblement pour les habitants.⁴⁸ Les initiatives de la Fédération Saoudienne

de Sport pour Tous (SFA) s'appuient souvent sur les clubs et les groupes sportifs communautaires.³⁰

- **Objectifs Économiques (Post-Privatisation):** La transformation en entreprises introduit une dimension économique prépondérante. Les clubs privatisés ont désormais pour objectif de fonctionner comme des entités commercialement viables et rentables, d'accroître leurs revenus propres (sponsoring, droits TV, merchandising, billetterie), d'attirer des investissements et de contribuer de manière significative au Produit Intérieur Brut (PIB) du Royaume.⁴

Cette évolution induite par la privatisation ⁵ crée une dynamique nouvelle dans les priorités des clubs. L'impératif commercial devient central, ce qui pourrait potentiellement modifier l'équilibre traditionnel des missions. La nécessité de générer des revenus et de construire une marque forte à l'international, illustrée par le recrutement de stars mondiales ⁴, pourrait prendre le pas sur les investissements à long terme dans la formation locale ou les programmes communautaires moins directement lucratifs. Si la privatisation vise la professionnalisation et la performance ⁵², un défi majeur consistera à s'assurer, via la gouvernance et la régulation (par exemple, à travers le rôle des fondations à but non lucratif détenant 25% des parts dans les clubs du PIF ⁷), que les clubs continuent de remplir leurs missions sociales et de développement aux côtés de leurs nouvelles ambitions commerciales.

4.3. Structures de Gouvernance et Statut Juridique

Le cadre de gouvernance des clubs sportifs saoudiens est en pleine redéfinition, passant d'un modèle historiquement public à une structure d'entreprise privée.

- **Statut Historique:** Traditionnellement, les clubs étaient des entités appartenant à l'État ou fortement supervisées par le gouvernement, via la Présidence Générale de la Protection de la Jeunesse (GPYW), puis l'Autorité Générale des Sports (GSA), et enfin le Ministère des Sports (MoS).⁵
- **Transition vers des Sociétés:** Le projet de privatisation, lancé en 2023, implique la transformation juridique des clubs en sociétés commerciales.⁵ Ce changement de statut les oblige à adopter des structures de gouvernance d'entreprise conformes à la loi.
- **Cadre Légal:** Les clubs privatisés doivent désormais se conformer à la Loi saoudienne sur les Sociétés (Companies Law), aux réglementations de l'Autorité des Marchés Financiers (Capital Market Authority - CMA) en cas d'introduction en bourse future, et aux règles de licence édictées par le Ministère des Sports.⁵⁷ De nouvelles réglementations spécifiques aux clubs sportifs privés ont été

introduites, remplaçant les anciens cadres de licence.⁵⁷ Un club sportif privé est ainsi défini comme une société sportive dotée d'une personnalité juridique indépendante, établie conformément à la Loi sur les Sociétés et licenciée par le Ministère.⁵⁷

- **Exigences de Gouvernance:** L'accent est mis sur la nécessité d'améliorer la professionnalisation, la gouvernance administrative et la discipline financière au sein des clubs.⁵ La Stratégie de Soutien aux Clubs (Club Support Strategy), lancée en 2019, avait déjà introduit des standards de gouvernance comme critère d'éligibilité au financement public.⁴⁴ Un système de notation des clubs basé sur la gouvernance a été mis en place pour la saison 2022-2023.⁴⁴ Des études, comme celle de Deloitte, proposent des feuilles de route pour la transformation post-privatisation, insistant sur la mise en place rapide de structures d'entreprise robustes, de règles de gouvernance claires et d'une stabilité financière.⁶ Des entreprises opérant des clubs de fitness, comme la Sport Clubs Company, affichent leur engagement envers des principes de gouvernance stricts (charte du conseil d'administration, code de conduite, comités spécialisés)⁵⁸, illustrant les attentes dans le secteur sportif privé.
- **Supervision Fédérale:** Les clubs restent membres des fédérations sportives correspondant à leurs disciplines (par exemple, la Fédération Saoudienne de Football - SAFF) et sont soumis à leurs règlements sportifs.⁴⁶
- **Licences:** Le Ministère des Sports conserve un rôle de régulateur en délivrant les licences d'exploitation aux clubs.⁴⁴ La plateforme Nafes semble centraliser la gestion de certaines licences, notamment pour les académies.¹⁶

Ce passage rapide d'entités sous tutelle publique à des entreprises privées, souvent dotées de moyens financiers considérables suite aux investissements⁴, crée un risque de "déficit de maturité en gouvernance". Bien que des cadres réglementaires et des recommandations soient mis en place⁶, l'instauration effective d'une culture de gouvernance d'entreprise solide, incluant la transparence, la responsabilité ("accountability") et la gestion des conflits d'intérêts, représente un défi majeur. L'hétérogénéité potentielle des capacités de gestion et de gouvernance entre les différents clubs privatisés pourrait freiner l'atteinte des objectifs de professionnalisme et de durabilité. Un suivi attentif et un soutien au développement des bonnes pratiques de gouvernance seront donc cruciaux pour la crédibilité et le succès à long terme de l'initiative de privatisation, tant pour les investisseurs que pour l'écosystème sportif dans son ensemble.

4.4. Modèles de Propriété et Initiative de Privatisation

L'initiative d'investissement et de privatisation des clubs sportifs, lancée officiellement en juin 2023 par SAR le Prince Mohammed bin Salman ⁵, constitue un changement de paradigme majeur pour le sport saoudien, en parfaite adéquation avec les objectifs de diversification économique et de développement sectoriel de la Vision 2030.⁶

Les objectifs principaux de cette privatisation sont multiples : attirer les investissements du secteur privé, instaurer un environnement propice à une économie sportive durable, améliorer le professionnalisme, la gouvernance et la soutenabilité financière des clubs, et accroître leur compétitivité ainsi que la qualité de leurs infrastructures pour améliorer l'expérience des fans.⁵

Le projet s'articule autour de deux axes principaux ⁵ :

1. **Premier Axe (Track 1):** L'investissement direct de grandes entreprises publiques ou parapubliques et d'agences de développement dans des clubs spécifiques, en échange du transfert de leur propriété. Les exemples notables de cette première phase incluent le transfert de propriété du club Al-Qadisiyah à Saudi Aramco, d'Ad-Dir'iyyah à la Diriyah Gate Development Authority, d'Al-Ula à la Commission Royale pour Al-Ula, et du club Al Suqoor (Falcons) à NEOM.⁵
2. **Deuxième Axe (Track 2):** La mise en vente de parts de clubs sportifs à des investisseurs privés. Ce processus a débuté au dernier trimestre 2023.⁵ Une deuxième phase de ce volet a été approuvée par le Conseil des Ministres en juillet 2024, concernant la privatisation de quatorze clubs supplémentaires évoluant dans différentes divisions (Professionnelle, Première, Deuxième), tels que Al-Riyadh, Al-Okhdood, Jeddah, Al-Nahda, etc..⁵

Le Fonds d'Investissement Public (PIF), le fonds souverain du Royaume, joue un rôle central et moteur dans cette initiative. Il a acquis des participations majoritaires de 75% dans quatre des clubs les plus importants et historiques de la Saudi Pro League : Al-Hilal, Al-Nassr, Al-Ittihad, et Al-Ahli.⁴ Les 25% restants de chaque club sont détenus par une fondation à but non lucratif spécifique à chaque club.⁷ Cette structure mixte vise potentiellement à équilibrer les objectifs commerciaux avec une mission d'intérêt général ou de préservation de l'identité du club. Le conseil d'administration de ces clubs est composé de sept membres : cinq nommés par le PIF et deux par la fondation.⁴¹ La stratégie du PIF semble être de développer la valeur commerciale et la marque de ces clubs avant d'envisager, à terme, une éventuelle revente de parts à des investisseurs tiers, y compris des fonds de capital-investissement internationaux.⁶⁰

Les formes de participation évoluent donc vers une propriété majoritairement corporative (PIF, Aramco, NEOM, etc.) ou potentiellement privée pour les clubs du deuxième axe. La possibilité d'une cotation publique future est également envisagée, comme en témoigne l'obligation pour les clubs privés de notifier l'Autorité des Marchés Financiers (CMA) avant toute négociation de vente de 5% ou plus de leur capital.⁵⁷

Le tableau suivant détaille la structure de propriété issue de la première phase de privatisation pour certains clubs emblématiques.

Tableau 4.4.1: Structure de Propriété de Clubs Saoudiens Privatisés (Phase 1)

Nom du Club	Ligue / Statut (2023)	Propriétaire Majoritaire (Entité & % Part)	Propriétaire Minoritaire (Entité & % Part)
Al-Hilal	SPL	PIF (75%)	Fondation Al-Hilal à but non lucratif (25%)
Al-Nassr	SPL	PIF (75%)	Fondation Al-Nassr à but non lucratif (25%)
Al-Ittihad	SPL	PIF (75%)	Fondation Al-Ittihad à but non lucratif (25%)
Al-Ahli	SPL	PIF (75%)	Fondation Al-Ahli à but non lucratif (25%)
Al-Qadisiyah	First Division	Saudi Aramco (Propriété transférée)	N/A (Structure exacte non détaillée)
Ad-Dir'iyah	Second Division	Diriyah Gate Development Authority	N/A (Structure exacte non détaillée)
Al-Ula	Third Division	Royal Commission for	N/A (Structure exacte

		Al-Ula	non détaillée)
Al Suqoor (Falcons)	Lower Division?	NEOM Company	N/A (Structure exacte non détaillée)

*Sources:*⁴

Cette nouvelle cartographie de la propriété, dominée par des entités étatiques ou para-étatiques puissantes comme le PIF et Aramco, redéfinit fondamentalement la nature des clubs et leurs liens avec l'écosystème sportif et économique saoudien.

4.5. Engagement des Parties Prenantes

La privatisation reconfigure les relations entre les clubs et leurs diverses parties prenantes.

- **Ministère des Sports:** Conserve un rôle crucial de régulateur (licences⁵⁷), de superviseur du processus de privatisation (en lien avec le Centre National pour la Privatisation - NCP⁵⁹), et de garant de l'alignement stratégique avec la Vision 2030.¹³ Il continue d'offrir un soutien via des programmes comme la Stratégie de Soutien aux Clubs⁴⁴, bien que la nature de ce soutien puisse évoluer pour les clubs privatisés.
- **Fédérations (ex: SAFF):** Les clubs demeurent membres des fédérations et participent à leurs compétitions.⁴² Cependant, la montée en puissance financière et l'influence accrue des grands clubs privatisés, notamment ceux détenus par le PIF, pourraient modifier l'équilibre traditionnel du pouvoir. Ces clubs pourraient chercher à peser davantage sur la gouvernance de la ligue, la négociation des droits commerciaux ou le calendrier des compétitions, potentiellement au détriment de l'autorité fédérale. Cette dynamique, observée dans d'autres ligues professionnalisées à travers le monde, nécessitera une adaptation des structures de gouvernance pour maintenir une collaboration efficace.
- **SAOPC:** La relation est plus indirecte. Le SAOPC définit les parcours d'excellence pour les athlètes nationaux et sélectionne les joueurs pour les équipes nationales, souvent issus des clubs. Les clubs bénéficient indirectement des initiatives du SAOPC comme les Jeux Saoudiens qui offrent une plateforme de compétition nationale.³⁸
- **Investisseurs (PIF, Entreprises, Privés):** Ils deviennent des acteurs centraux,

apportant les capitaux nécessaires au développement ⁴ et attendant en retour soit un rendement financier, soit l'atteinte d'objectifs stratégiques (pour les entités liées à l'État).⁶ Leur influence sur la gestion et les orientations des clubs est prépondérante.

- **Sponsors:** Leur rôle devient encore plus vital pour la viabilité économique des clubs privatisés.⁴⁹ La SPL a attiré un sponsor titre majeur (Roshn, lié au PIF) ⁹ et d'autres partenaires. Les clubs eux-mêmes négocient des contrats importants (équipementiers comme Nike pour Al-Nassr ⁶⁰, sponsors maillot comme KAFD pour Al-Nassr ⁹). Le secteur des services financiers est particulièrement actif ⁹, et les marques saoudiennes et moyen-orientales dominent largement le marché.⁹
- **Fans et Communauté:** Ils restent essentiels pour la légitimité sociale des clubs, les revenus de billetterie et de merchandising.⁴² L'amélioration de l'expérience spectateur est un objectif affiché de la privatisation.⁵ L'engagement numérique des fans est également une priorité.⁶
- **Autorités Locales (Collectivités Territoriales):** Leur rôle précis est moins détaillé, mais elles sont probablement impliquées dans la mise à disposition ou la gestion des terrains et installations, surtout pour les clubs non privatisés ou de divisions inférieures. Elles interviennent aussi dans l'octroi des permis pour les événements et peuvent être partenaires de programmes communautaires.⁴⁹ Le développement des infrastructures sportives se fait en lien avec les municipalités.¹⁶
- **Médias et Diffuseurs:** Partenaires indispensables pour la visibilité et la génération de revenus significatifs via les droits de diffusion.⁸

4.6. Modèles Économiques et Mécanismes de Financement

Le modèle économique des clubs sportifs saoudiens est en pleine transition, passant d'une dépendance historique à l'égard des fonds publics à un modèle visant l'autosuffisance commerciale, stimulé par la privatisation.

- **Modèle Historique:** Les clubs dépendaient très largement des subventions et du soutien financier directs ou indirects de l'État (via le Ministère/GSA/GPYW).⁵ Les revenus propres (billetterie, sponsoring limité, droits TV quasi inexistants ou très faibles) étaient marginaux pour la plupart des clubs.
- **Stratégie de Soutien aux Clubs (depuis 2019):** Cette initiative a introduit un financement public conditionnel, basé sur des critères de performance (sportive, participation multisports), de gouvernance, de développement des jeunes, et d'affluence.⁴³ Plus de 2 milliards de SAR ont été alloués via ce programme ⁴⁴, avec des plafonds de soutien variant selon la division (ex: 20 millions SAR max par an

pour un club de SPL en 2021/22).⁴³ Ce système visait déjà à inciter les clubs à une meilleure gestion et à la diversification de leurs activités.

- **Impact de la Privatisation:** L'objectif central est de rendre les clubs financièrement autonomes et attractifs pour les investisseurs.⁵ Cela passe par des injections massives de capital de la part des nouveaux propriétaires (PIF, grandes entreprises)⁴, destinées à financer les transferts de joueurs stars, l'amélioration des infrastructures et la professionnalisation des opérations.
- **Sources de Revenus (Focus sur la SPL privatisée):**
 - **Droits de Diffusion:** Potentiel de croissance majeur mais encore en développement. Les droits domestiques sont détenus par la Saudi Sports Company (SSC), entreprise publique, pour une valeur rapportée d'environ 80,1 millions USD par an pour 2024/25⁹ (une autre source mentionnait ~£63M/an soit ~79M USD¹⁰). Les droits internationaux, gérés en partie par l'agence IMG⁶⁰, génèrent actuellement des revenus bien plus faibles (moins de 10 millions USD par an au total initialement¹⁰). Des accords spécifiques ont été signés (ex: DAZN pour UK/All/Aut pour ~500 000 USD/an⁹, SPOTV en Asie⁶⁴). L'objectif est d'augmenter considérablement la valeur de ces droits grâce à l'attractivité croissante de la ligue.¹⁰
 - **Sponsoring:** Source de revenus significative et en hausse. La ligue bénéficie d'un sponsor titre (Roshn, société immobilière détenue par le PIF⁹) et d'un fournisseur de ballon officiel (Adidas depuis 2024⁹). Le sponsoring total de la ligue est estimé à 54,5 millions USD pour 2024/25.⁹ Les clubs négocient leurs propres accords (maillot, manche, etc.). Al-Nassr, par exemple, générerait près de 110 millions USD de revenus sponsoring annuels (incluant un partenariat majeur avec KAFD⁹). Le marché est dominé par les marques saoudiennes et du Moyen-Orient, avec une forte présence du secteur financier.⁹
 - **Revenus les Jours de Match (Matchday):** Incluent la billetterie et les revenus d'hospitalité. Les affluences sont en augmentation, stimulées par l'arrivée de stars, mais restent variables.⁹ Une source mentionne une moyenne de 20 000+ spectateurs¹², tandis que d'autres analyses suggèrent des moyennes plus basses historiquement.⁹ L'investissement dans la modernisation des stades vise à améliorer l'expérience fan et à augmenter ces revenus.⁶
 - **Merchandising:** Vente de maillots, écharpes et autres produits dérivés. Ce secteur est potentiellement dynamisé par la présence de joueurs de renommée mondiale.⁸

- **Transferts de Joueurs:** L'achat et la vente des contrats de joueurs constituent une activité économique importante.⁵⁷ Actuellement, les clubs saoudiens sont surtout acheteurs, dépensant des sommes considérables pour attirer des talents internationaux.⁴
- **Financement par les Propriétaires / Investissements:** Une composante majeure du modèle actuel. Les injections de capital direct par le PIF et les autres entreprises propriétaires financent une grande partie des dépenses opérationnelles et des investissements stratégiques (joueurs, infrastructures).⁴
- **Autres:** Revenus issus des frais de service, dons potentiels, revenus locatifs des installations.⁵⁷
- **Objectifs Économiques Nationaux (Vision 2030):**
 - Augmenter les revenus annuels de la SPL de 450 millions SAR (~120 M USD) à plus de 1,8 milliard SAR (~480 M USD) d'ici 2030.⁵
 - Augmenter la valeur marchande de la SPL de 3 milliards SAR (~800 M USD) à plus de 8 milliards SAR (~2,1Md USD) d'ici 2030.⁵
 - Augmenter la contribution du secteur sportif au PIB de 6,5 milliards SAR en 2019 (~1,7Md USD) à plus de 18 milliards SAR (~4,8Md USD) d'ici 2030.⁶

Le tableau suivant offre une estimation des sources de revenus pour la SPL.

Tableau 4.6.1: Estimations des Sources de Revenus de la Saudi Pro League (Saison 2024/25)

Source de Revenus	Valeur Annuelle Estimée (USD)	Notes / Objectifs 2030
Droits TV Domestiques	~\$80.1 Million	Contrat avec SSC (entreprise publique) ⁹
Droits TV Internationaux	<\$ 10 Million (total initial)	Potentiel de croissance majeur ciblé. ¹⁰ Objectif global: Revenus SPL >\$480 M ⁵²
Sponsoring (Niveau Ligue)	~\$54.5 Million	Inclut sponsor titre (Roshn/PIF) et autres

		partenaires ⁹
Sponsoring (Niveau Clubs agrégé)	Significatif (ex: Al-Nassr ~\$110 M)	Difficile à agréger, mais substantiel et en croissance ⁹
Matchday (Billetterie, Hosp.)	Variable / En croissance	Dépend de l'affluence et des infrastructures. ⁹ Cible d'amélioration de l'expérience fan ⁵
Merchandising & Autres	Variable / En croissance	Potentiel lié aux stars et à l'engagement fan ⁸
Financement Propriétaires (PIF etc.)	Très Élevé (non chiffré)	Couvre le déficit opérationnel et les investissements majeurs ⁴
Total Revenus Commerciaux (cible)		Objectif 2030 : > \$480 Million / an ⁵

Sources: ⁴

L'analyse de ce modèle économique révèle une tension fondamentale entre les dépenses actuelles et la durabilité future. Les investissements massifs, notamment dans les salaires des joueurs de renommée mondiale ¹⁰, dépassent largement les revenus commerciaux générés de manière indépendante par les clubs et la ligue, en particulier sur le marché international des droits TV.¹⁰ Le modèle actuel apparaît donc fortement subventionné par les fonds injectés par les nouveaux propriétaires, principalement le PIF et d'autres entités liées à l'État.⁴ Bien que la privatisation vise explicitement la soutenabilité à terme ⁵, la phase actuelle est clairement une phase d'investissement et de dépenses massives. Le défi crucial pour les années à venir sera de convertir l'attention médiatique et l'attractivité sportive générées par ces investissements en flux de revenus commerciaux tangibles et pérennes (droits TV internationaux, sponsoring global, merchandising, matchday) capables de couvrir les coûts opérationnels élevés. Sans cette transition réussie, le modèle risquerait de rester dépendant des subventions publiques ou para-publiques, alimentant les

critiques sur la nature non économique du projet ("sportswashing" ⁵¹) et compromettant l'objectif affiché de durabilité.

5. Synergies et Dynamiques au sein de l'Écosystème Sportif Saoudien

L'organisation du sport en Arabie Saoudite repose sur une interaction constante entre plusieurs entités clés, sous l'impulsion stratégique de la Vision 2030.

5.1 Rôle du Ministère des Sports : Supervision, Réglementation et Orientation Stratégique

Le Ministère des Sports (MoS) est l'organe gouvernemental central chargé de la supervision et du développement du secteur sportif dans son ensemble.³⁰ Ses responsabilités englobent :

- La définition de l'orientation stratégique du secteur, en alignement direct avec les objectifs de la Vision 2030.¹³
- L'élaboration et la mise en œuvre des cadres réglementaires qui régissent les activités sportives, y compris les licences des clubs et les nouvelles règles liées à la privatisation.¹³
- La supervision directe du SAOPC et des fédérations sportives nationales.³⁰
- La gestion et le développement des infrastructures sportives publiques majeures (complexes sportifs, stades).³⁰
- Le pilotage des initiatives de privatisation des clubs, en collaboration avec le Centre National pour la Privatisation (NCP).⁵
- La mise en œuvre de programmes de soutien financier (comme la Stratégie de Soutien aux Clubs ⁴⁴) et d'initiatives visant à promouvoir le sport pour tous (via la SFA ¹³).
- La promotion de l'investissement dans le sport et l'attraction de grands événements sportifs internationaux.¹⁶

5.2. Interactions entre le SAOPC, le Ministère, les Fédérations et les Clubs

Les relations entre ces acteurs clés dessinent une architecture intégrée :

- **Ministère - SAOPC:** Une relation symbiotique caractérisée par une intégration poussée, symbolisée par le fait que le Ministre des Sports préside également le SAOPC.² Le Ministère fournit l'impulsion stratégique, le cadre réglementaire et probablement une part substantielle du financement, tandis que le SAOPC met en œuvre l'agenda olympique et paralympique, représente le pays à

l'international et soutient les fédérations.

- **Ministère/SAOPC - Fédérations:** Le Ministère et le SAOPC exercent une tutelle sur les fédérations, leur fournissant un soutien financier et stratégique ² en échange d'un alignement sur les objectifs nationaux. Les fédérations sont responsables de la gestion technique de leur sport, de l'organisation des compétitions nationales impliquant les clubs, et du développement des talents.¹³
- **Fédérations - Clubs:** Les clubs sont les membres de base des fédérations et les principaux acteurs de leurs compétitions.⁴² Les fédérations définissent les règles du jeu et les calendriers. Comme mentionné précédemment (4.5), la privatisation pourrait cependant faire évoluer ce rapport de force, les clubs les plus puissants cherchant potentiellement plus d'autonomie vis-à-vis des instances fédérales.
- **Ministère - Clubs:** Le Ministère agit comme régulateur (licences ⁵⁷), comme source de soutien financier (historiquement, et via des programmes ciblés ⁴⁴), et comme pilote de la transformation structurelle (privatisation ⁵). Les clubs utilisent également les infrastructures gérées par le Ministère.³⁰

Cette structure très intégrée, avec le Ministère au sommet, permet une diffusion efficace des orientations stratégiques nationales vers les organes d'exécution (SAOPC, Fédérations, Clubs).

5.3. Impact de la Vision 2030 sur l'Organisation et le Financement du Sport

La Vision 2030 est le moteur principal de la transformation spectaculaire du secteur sportif saoudien.¹⁰ Son impact se manifeste à plusieurs niveaux :

- **Impulsion Stratégique:** Elle fournit la justification et la feuille de route pour toutes les réformes majeures : privatisation des clubs, investissements massifs dans les infrastructures et les talents, accent mis sur la participation (notamment des femmes et des jeunes), développement du sport communautaire, et candidature à l'organisation d'événements mondiaux (Coupe du Monde FIFA 2034, Jeux Asiatiques 2034, etc.).⁵
- **Diversification Économique:** Le sport est explicitement positionné comme un secteur clé pour réduire la dépendance au pétrole, générer de nouveaux revenus (tourisme sportif, droits médias, sponsoring), créer des emplois et attirer les investissements étrangers.⁶
- **Financement:** La Vision 2030 légitime et oriente les allocations budgétaires massives de l'État et du PIF vers le sport, considéré comme un investissement stratégique national.⁴ Elle encourage également activement la participation et le financement du secteur privé.⁵

- **Changements Structurels:** Elle a conduit à la création de nouvelles entités dédiées (comme la SFA pour le sport de masse ¹³, ou la Mahd Academy pour l'élite ³⁰), au lancement du projet de privatisation des clubs ⁵, et à un renforcement des exigences de gouvernance.⁴⁴
- **Objectifs Sociétaux:** Elle sous-tend les efforts visant à améliorer la santé publique via l'activité physique, à renforcer la cohésion sociale, et à promouvoir l'émancipation des femmes par le sport, avec une augmentation spectaculaire de la participation féminine.¹¹

En somme, la Vision 2030 n'est pas seulement un contexte, mais l'architecte principal de la réorganisation profonde et du financement massif du sport en Arabie Saoudite.

6. Analyse et Perspectives Stratégiques

L'ambitieuse transformation du secteur sportif saoudien présente un ensemble unique de forces, d'opportunités, mais aussi de défis et de considérations stratégiques pour l'avenir.

6.1 Forces et Opportunités

- **Soutien Gouvernemental Inébranlable:** La volonté politique au plus haut niveau et l'allocation de ressources financières considérables via la Vision 2030 constituent un avantage majeur et un moteur puissant pour le développement rapide du secteur.⁵
- **Coordination Centralisée:** L'intégration étroite entre le Ministère des Sports et le SAOPC, avec un leadership partagé, permet une mise en œuvre potentiellement très rapide et cohérente des politiques nationales.
- **Population Jeune et Connectée:** La démographie saoudienne, avec une large proportion de jeunes (63% de moins de 30 ans ⁶) et un fort taux de pénétration numérique, représente un marché intérieur dynamique pour la consommation de sport (contenus digitaux, engagement) et un vivier important pour la participation.⁶
- **Infrastructures en Développement Rapide:** Les investissements massifs dans la construction et la modernisation des installations sportives (stades de classe mondiale, académies, centres communautaires, projets urbains comme le Sports Boulevard ⁶³) créent un environnement propice à la pratique et à l'accueil d'événements.¹¹
- **Attraction et Visibilité Mondiales:** Le succès dans l'organisation de grands événements internationaux (Formule 1, boxe, football, esports) et le recrutement

de stars planétaires (Cristiano Ronaldo, Neymar, etc.) confèrent une visibilité sans précédent au sport saoudien, ouvrant des opportunités commerciales et de "soft power".⁸

- **Potentiel de la Privatisation:** L'ouverture au secteur privé offre l'opportunité d'injecter de nouvelles expertises managériales, des financements additionnels et un dynamisme commercial accru, visant à terme des clubs plus professionnels, compétitifs et financièrement durables.⁵

6.2. Défis et Considérations

- **Gouvernance et Transparence:** Le défi majeur réside dans la mise en place et le contrôle effectif de structures de gouvernance d'entreprise robustes, transparentes et responsables au sein des clubs et entités sportives nouvellement privatisés ou massivement financés. La forte influence étatique (via le PIF notamment) et la rapidité de la transformation rendent cet enjeu particulièrement critique pour assurer une gestion saine, éviter les conflits d'intérêts et maintenir la confiance des parties prenantes.⁵⁶
- **Soutenabilité Financière:** Le modèle actuel repose sur des investissements initiaux colossaux, notamment pour attirer les talents.¹⁰ La transition vers un modèle économique autonome, où les revenus commerciaux (droits TV internationaux, sponsoring, matchday) couvrent les dépenses, est incertaine et représente un défi considérable. Le risque d'une "bulle" d'investissement ou d'une dépendance prolongée aux subventions publiques/para-publiques est réel.⁶⁰
- **Équilibre Élite vs. Masse:** La focalisation intense sur la performance de l'élite et l'attraction de stars internationales ne doit pas occulter la nécessité de continuer à investir de manière significative dans le développement du sport de masse, les infrastructures communautaires et la formation des jeunes talents locaux pour assurer une base solide et durable.⁵³ Maintenir cet équilibre stratégique et financier est essentiel.
- **Développement des Talents Locaux:** Malgré les investissements, le développement d'un vivier suffisant de joueurs, d'entraîneurs, d'arbitres et d'administrateurs sportifs saoudiens de haut niveau reste un enjeu crucial pour réduire la dépendance à long terme vis-à-vis de l'expertise étrangère et assurer une identité sportive nationale forte.⁶⁹
- **Équilibre Compétitif:** La concentration des investissements du PIF dans seulement quatre clubs de la SPL ⁷ crée un risque de déséquilibre compétitif majeur au sein du championnat, ce qui pourrait nuire à son attractivité et à sa

crédibilité à long terme si des mécanismes de régulation ou de redistribution ne sont pas envisagés.

- **Perception Internationale:** Le secteur sportif saoudien doit continuer à gérer les critiques récurrentes liées au "sportswashing".⁵¹ Démontrer un impact social positif tangible, un engagement sincère envers les valeurs du sport (fair-play, intégrité) et une amélioration continue sur les questions de droits humains sera nécessaire pour construire une réputation positive durable.
- **Capacité Régulatoire:** Les instances de régulation (Ministère, Fédérations, Autorité des Marchés Financiers) doivent disposer des ressources, de l'expertise et de l'indépendance nécessaires pour encadrer efficacement un secteur en pleine expansion, de plus en plus complexe et commercialisé.⁵⁶

7. Conclusion et Recommandations

L'Arabie Saoudite est engagée dans une refonte ambitieuse et accélérée de son secteur sportif, propulsée par les objectifs de la Vision 2030. Cette transformation s'appuie sur une structure duale : un Comité Olympique et Paralympique (SAOPC) fortement soutenu par l'État et aligné sur les priorités nationales, et un système de clubs sportifs en pleine transition vers la privatisation et la commercialisation, menée par des acteurs puissants comme le PIF. Les progrès réalisés en termes d'investissement, d'infrastructures, d'accueil d'événements, d'augmentation de la participation (notamment féminine) et de professionnalisation sont indéniables et rapides.

Le Royaume bénéficie d'atouts considérables : un soutien politique sans faille, des ressources financières exceptionnelles, et une population jeune et avide de sport. Cependant, la réussite à long terme de cette transformation dépendra de la capacité à relever des défis majeurs. La mise en place d'une gouvernance transparente et efficace au sein des nouvelles structures privatisées est primordiale. La transition d'un modèle massivement subventionné vers une réelle soutenabilité économique pour les clubs et les ligues représente un enjeu économique crucial. Il sera également essentiel de maintenir un équilibre stratégique entre les investissements spectaculaires dans l'élite internationale et le développement patient de la base et des talents locaux.

Pour naviguer ces défis et maximiser les opportunités, les recommandations suivantes peuvent être formulées :

- **Pour le Gouvernement et le Ministère des Sports:**

- Renforcer les mécanismes de surveillance réglementaire indépendante pour les clubs privatisés, en veillant au respect des règles de bonne gouvernance et de transparence financière.
- Définir et suivre des indicateurs clairs mesurant l'impact social et communautaire des investissements sportifs, en complément des objectifs économiques et de performance.
- Veiller à une distribution équitable des ressources et des opportunités de développement entre les différents niveaux de compétition (divisions inférieures), les différents sports, et entre le sport masculin et féminin.
- Investir dans la formation et le renforcement des capacités des régulateurs sportifs.
- **Pour le SAOPC:**
 - Explorer et développer des stratégies visant à diversifier ses sources de financement à long terme, afin de réduire sa dépendance exclusive vis-à-vis des fonds publics pour certaines de ses activités.
 - Accroître la transparence de ses opérations et de l'allocation de ses ressources, notamment concernant le soutien aux fédérations.
 - Communiquer clairement sur la manière dont les objectifs de haute performance et de développement de la masse sont articulés et se renforcent mutuellement.
- **Pour les Clubs Sportifs et leurs Investisseurs:**
 - Faire de l'établissement d'une gouvernance d'entreprise solide et éthique une priorité absolue dès le début de la transformation.
 - Intégrer des stratégies d'investissement à long terme dans le développement des talents locaux (joueurs, entraîneurs) en parallèle des recrutements internationaux.
 - Développer des modèles commerciaux innovants et diversifiés allant au-delà du financement direct par les propriétaires, en ciblant notamment les marchés internationaux.
 - Engager un dialogue authentique et continu avec les communautés locales et les groupes de supporters pour renforcer l'ancrage social.
- **Pour les Fédérations Sportives Nationales:**
 - Adapter leurs propres modèles de gouvernance pour interagir efficacement avec des clubs privatisés puissants et défendre les intérêts collectifs du sport.
 - Concentrer leurs efforts sur le renforcement des structures de base (sport amateur, ligues de jeunes), la formation des cadres techniques (entraîneurs,

arbitres) et la mise en place de parcours de développement clairs pour les athlètes.

En conclusion, l'Arabie Saoudite a posé les fondations d'un écosystème sportif potentiellement de premier plan. La prochaine décennie sera déterminante pour transformer cette ambition et ces investissements initiaux en un système sportif mature, durable, performant et bénéfique pour l'ensemble de la société saoudienne.

Sources des citations

1. Saudi Olympic & Paralympic Committee - Best Places to Work Program, consulté le avril 21, 2025, <https://bestplacetoworkfor.org/fr/employers-of-choice/companies-profile/483-saudi-olympic-paralympic-committee>
2. About Us - Saudi Olympic & Paralympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.sa/about-us/>
3. Saudi Olympic & Paralympic Committee: Home, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.sa/>
4. Bigger Than Football – The Journey Of Football Club Privatization - LOGIC Consulting, consulté le avril 21, 2025, <https://logic-consulting.com/bigger-than-football-the-journey-of-football-club-privatization/>
5. Saudi Sports Clubs Investment and Privatization - Saudipedia, consulté le avril 21, 2025, <https://saudipedia.com/en/article/2189/society/sports/saudi-sports-clubs-investment-and-privatization>
6. Paving the path to profitable sports club privatization in Saudi Arabia - Deloitte, consulté le avril 21, 2025, <https://www.deloitte.com/middle-east/en/about/story/impact/2024-me-impact-report/paving-the-path-to-profitable-sports-club-privatization-in-saudi-arabia.html>
7. 8 sports clubs become firms owned by development bodies, consulté le avril 21, 2025, <https://www.argaam.com/en/article/articleDetail/id/1648993>
8. Saudi's sports ambitions are fueling economic growth - Arab News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.arabnews.com/node/2589460/business-economy>
9. Saudi Pro League Report 2024/2025: A Comprehensive Overview of its Business Operations - ResearchAndMarkets.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.businesswire.com/news/home/20241231513427/en/Saudi-Pro-League-Report-20242025-A-Comprehensive-Overview-of-its-Business-Operations---ResearchAndMarkets.com>
10. The Saudi Pro League and the implications for global football - Oakwell Sports Advisory, consulté le avril 21, 2025, <https://oakwellsports.com/the-saudi-pro-league-and-the-implications-for-global-football/>
11. Vision 2030 Sports in Saudi Arabia - Redefining Sports Excellence Globally, consulté le avril 21, 2025, <https://alwaleedalkeaid.com/2025/02/04/vision-2030-sports-in-saudi-arabia/>

12. Vision & Legacy - Saudi Arabia FIFA World Cup 2034™, consulté le avril 21, 2025, <https://saudi2034.com.sa/vision-legacy/>
13. Sports | GOV.SA, consulté le avril 21, 2025, <https://my.gov.sa/en/content/sports>
14. Saudi Arabia's emergence as a global sports capital is a winning strategy - Arab News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.arabnews.com/node/2587813>
15. How Sports Are Making Saudi Arabia Look Better Than Ever - Newsweek, consulté le avril 21, 2025, <https://www.newsweek.com/saudi-arabia-sports-1915959>
16. The Official Website of the Ministry of Sports, consulté le avril 21, 2025, <https://www.mos.gov.sa/en>
17. Sport Minister: Saudi Arabia Attracts 2.5 Million Tourists to 80 Global Sporting Events, consulté le avril 21, 2025, <https://spa.gov.sa/en/N2214955>
18. Saudi Arabia's Sporting Rise: Vision 2030 and the Quest for Global Recognition - Sportfive, consulté le avril 21, 2025, <https://sportfive.com/beyond-the-match/insights/saudi-arabia-sports>
19. Saudi Arabian Olympic Committee - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Saudi_Arabian_Olympic_Committee
20. Timeline of the Saudi Olympic and Paralympic Committee - Saudipedia, consulté le avril 21, 2025, <https://saudipedia.com/en/article/3619/society/sports/timeline-of-the-saudi-olympic-and-paralympic-committee>
21. History - Saudi Olympic & Paralympic Committee, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.sa/our-history/>
22. Saudi Arabia - Olympics.com, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/saudi-arabia>
23. Saudi Arabia at the Olympics - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Saudi_Arabia_at_the_Olympics
24. Saudi Arabia celebrates 20th anniversary of first Olympic medal - OCA, consulté le avril 21, 2025, <https://oca.asia/news/1185-saudi-arabia-celebrates-20th-anniversary-of-first-olympic-medal.html>
25. Saudi Arabia - Paralympic.org, consulté le avril 21, 2025, <https://www.paralympic.org/saudi-arabia>
26. Saudi Arabia, Japan Discuss 2026 Asian Games, Para Games in Nagoya, consulté le avril 21, 2025, <https://spa.gov.sa/en/N2242242>
27. Olympic Esports Games delayed until 2027 as Saudi Arabia's EWCF comes in as founding partner - SportsPro, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportspro.com/news/olympic-esports-games-2027-ioc-saudi-arabia-february-2025/>
28. Governance Documents And Bylaws - USOPC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.usopc.org/governance-documents>
29. Careers - LA28.org, consulté le avril 21, 2025, <https://la28.org/en/careers.html>
30. Ministry of Sport (Saudi Arabia) - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, [https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_\(Saudi_Arabia\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Ministry_of_Sport_(Saudi_Arabia))
31. Ministry of Sports - Kingdom of Saudi Arabia, consulté le avril 21, 2025,

https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/agencies/agencyDetails/AC038!/ut/p/z0/04_Sj9C Pykssy0xPLMnMz0vMAfIjo8zivQIsTAwdDQz9LQwNzQwCnS0tXPwMvYwNDAz0g1Pz9L30o_ArAppiVOTr7JuuH1WQWJ Khm5mXlq8f4ehsYGyhX5DtHg4APGk69g!!/

32. Saudi Olympic and Paralympic Committee - ANOC, consulté le avril 21, 2025, <https://www.anocolympic.org/nocs-directory/saudi-olympic-and-paralympic-committee/16110>
33. Saudi Olympic and Paralympic Committee Partners with ASICS for Official Kit, consulté le avril 21, 2025, <https://www.spa.gov.sa/en/N2178166>
34. SOPC partners with ASICS as Official Kit Partner for Team Saudi - Olympic Council of Asia, consulté le avril 21, 2025, <https://oca.asia/news/5524-sopc-partners-with-asics-as-official-kit-partner-for-team-saudi.html>
35. Ministry of Sport - Eye of Riyadh, consulté le avril 21, 2025, https://m.eyefriyadh.com/directory/details/4601_ministry-of-sport
36. National Paralympic Committees, consulté le avril 21, 2025, <https://www.paralympic.org/teams-npc>
37. Saudi Olympic and Paralympic Committee partners with ASICS as Official Kit Partner for Team Saudi, consulté le avril 21, 2025, <https://olympic.sa/saudi-olympic-and-paralympic-committee-partners-with-asics-as-official-kit-partner-for-team-saudi/>
38. Saudi Games 2023 - Wasserman, consulté le avril 21, 2025, <https://www.teamwass.com/case-studies/saudi-games-2023/>
39. Allianz extends Olympic, Paralympic TOP sponsorship through 2032 - Sportcal, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportcal.com/sponsorship/allianz-extends-olympic-paralympic-top-sponsorship-through-2032/>
40. News from the National Olympic Committee of Saudi Arabia, consulté le avril 21, 2025, <https://www.olympics.com/ioc/noc-news/saudi-arabia>
41. PIF takes over top Saudi soccer clubs, more private investments lined up - Sportcal, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportcal.com/news/pif-takes-over-top-saudi-soccer-clubs-more-private-investments-lined-up/>
42. Sports Clubs in Saudi Arabia - Saudipedia, consulté le avril 21, 2025, <https://saudipedia.com/en/article/1010/society/sports/sports-clubs-in-saudi-arabia>
43. The Journey of Sports Clubs Governance in Saudi Arabia - AWS, consulté le avril 21, 2025, <https://argaamplus.s3.amazonaws.com/366f0f3c-b6b8-4b86-8bc4-514f7a10c8b4.pdf>
44. Sports Club Support Strategy - Saudipedia, consulté le avril 21, 2025, <https://saudipedia.com/en/article/1057/society/sports/sports-club-support-strategy>
45. Saudi Arabia major sports facilities program - Coliseum, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coliseum-online.com/saudi-arabia-major-sports-facilities-program/>
46. Saudi Pro League - Wikipedia, consulté le avril 21, 2025, https://en.wikipedia.org/wiki/Saudi_Pro_League

47. Annual Report - Saudi Sports for All, consulté le avril 21, 2025, <https://sportsforall.com.sa/wp-content/uploads/2024/07/EN-ANNUAL-REPORT-2023.pdf>
48. Saudi Sports for All Federation: Building a Healthy and Vibrant Community, consulté le avril 21, 2025, <https://dqliving.com/saudi-sports-for-all-federation-building-a-healthy-and-vibrant-community/>
49. Building Sports Organization in Saudi Arabia - Redefining Sports Excellence Globally, consulté le avril 21, 2025, <https://alwaleedalkeaid.com/2024/10/16/build-sports-organization-saudi-arabia/>
50. Neom's mission for a thriving global sports landscape - The Long Game, consulté le avril 21, 2025, <https://longgame.sportbusiness.com/neoms-mission-for-a-thriving-global-sports-landscape/>
51. How the Saudi Pro League transformed from being unknown to inescapable, consulté le avril 21, 2025, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/how-the-saudi-pro-league-transformed-from-being-unknown-to-inescapable/>
52. Saudi Arabia strong sports industry mission - Coliseum, consulté le avril 21, 2025, <https://www.coliseum-online.com/saudi-arabia-strong-sports-industry-mission/>
53. SFA Strategy Publication - Saudi Sports for All, consulté le avril 21, 2025, https://sportsforall.com.sa/wp-content/uploads/2021/12/SFA-Overall-Strategy_compressed.pdf
54. Sports And Recreation | The Embassy of The Kingdom of Saudi Arabia, consulté le avril 21, 2025, <https://www.saudiembassy.net/sports-and-recreation>
55. About Us - Saudi Sports for All, consulté le avril 21, 2025, <https://sportsforall.com.sa/about-us/>
56. Saudi Arabia's Privatisation Plans for Sports Clubs - Al Tamimi & Company, consulté le avril 21, 2025, <https://www.tamimi.com/law-update-articles/saudi-arabias-privatisation-plans-for-sports-clubs/>
57. Saudi Arabia unveils listing rules for sports clubs - Arab News, consulté le avril 21, 2025, <https://www.arabnews.com/node/2577241/%7B%7B>
58. Governance Documents - Sport Clubs Company, consulté le avril 21, 2025, <https://sportclubscompany.com.sa/en/governance-documents>
59. Saudi Arabia Sports Clubs Privatization Project: Opportunities for U.S. Businesses, consulté le avril 21, 2025, <https://www.trade.gov/market-intelligence/saudi-arabia-sports-clubs-privatization-project-opportunities-us-businesses>
60. Saudi Pro League to target growth through private equity investment, says report - SportsPro, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportspro.com/news/saudi-pro-league-investment-revenue-growth-private-equity-media-rights-img-plans/>
61. The Saudi Pro League 2024/25 is Expected to Generate a Reported \$80.1 Million in Media Domestic Revenue - GlobeNewswire, consulté le avril 21, 2025, <https://www.globenewswire.com/news-release/2024/12/27/3002174/28124/en/The-Saudi-Pro-League-2024-25-is->

[Expected-to-Generate-a-Reported-80-1-Million-in-Media-Domestic-Revenue.html](#)

62. Sport investment forum | SIF, consulté le avril 21, 2025, https://saudisf.com/wp-content/uploads/2024/12/SIF2025_EN.pdf
63. Sports Boulevard, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/projects/sports-boulevard>
64. Report: Saudi Pro League secures 'US\$500k' UK TV deal with DAZN - SportsPro, consulté le avril 21, 2025, <https://www.sportspro.com/news/dazn-saudi-pro-league-uk-tv-deal-spotv-germany/>
65. The real reason the Saudi government is investing in sports. Hint: It's not to impress you., consulté le avril 21, 2025, <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/menasource/saudi-arabia-sportswashing-investment-sports/>
66. Ministry of Sport | SDRPY, consulté le avril 21, 2025, <https://sdrpy.gov.sa/en/node/132>
67. Harnessing the Power of Sports for Diversity and Inclusion, consulté le avril 21, 2025, <https://www.vision2030.gov.sa/en/media/articles/hrh-ambassador-reema-bandar-al-saud>
68. PIF Program 2021-2025, consulté le avril 21, 2025, <https://www.pif.gov.sa/en/strategy-and-impact/the-program/>
69. History of sport in Saudi Arabia and current situation - Digital Repository, consulté le avril 21, 2025, <https://d.lib.msu.edu/etd/65>



Viqtory

NextGen utilise la data et l'IA pour aider les marques à sponsoriser les meilleurs athlètes en Europe.

[En savoir plus](#) →



Visorando

Le site internet et l'application mobile de référence pour la randonnée en France.

[En savoir plus](#) →



Vogo

Solutions audio et vidéo à destination des fans et des professionnels du monde du sport.

[En savoir plus](#) →



VR Boxing

Expérience de boxe en VR, offrant la possibilité unique de combattre en un contre un et de s'entraîner.

[En savoir plus](#) →



Wattsgood

Solution ludique avec des équipements de cardio éco-conçus, transformant l'effort physique en électricité verte.

[En savoir plus](#) →



Weclimb

Weclimb

Permet aux salles d'escalade de gagner du temps, de développer leur activité et aux grimpeurs d'aller plus loin.

[En savoir plus](#) →



Weezevent

Solutions technologiques de billetterie, de paiement cashless, de contrôle d'accès, de CRM et de gestion de staff.

[En savoir plus](#) →



Weezi

Simplifie les règles du sport grâce à l'IA, l'automatisation et la personnalisation, pour aider à mieux les comprendre.

[En savoir plus](#) →



WeWard

Application mobile qui motive ses utilisateurs à marcher.

[En savoir plus](#) →



Win Win Sports

La plateforme et son dispositif permettent de soutenir les licenciés et de fidéliser les partenaires des clubs.

[En savoir plus](#) →

Table des Matières

- **Canada** (Page 1)
- **Japon** (Page 39)
- **Mexique** (Page 71)
- **États-Unis** (Page 101)
- **Allemagne** (Page 125)
- **Australie** (Page 149)
- **Chine** (Page 205)
- **Égypte** (Page 219)
- **Espagne** (Page 279)
- **Finlande** (Page 315)
- **Grande-Bretagne** (Page 334)
- **Irlande** (Page 375)
- **Italie** (Page 416)
- **Norvège** (Page 460)
- **Pologne** (Page 480)
- **Russie** (Page 508)
- **Suisse** (Page 573)
- **Indonésie** (Page 599)
- **Argentine** (Page 605)
- **Danemark** (Page 644)
- **Luxembourg** (Page 672)
- **Chili** (Page 698)
- **Corée du Sud** (Page 738)
- **Croatie** (Page 769)
- **Afrique du Sud** (Page 794)
- **Belgique** (Page 827)
- **Bulgarie** (Page 856)
- **Hongrie** (Page 885)
- **Arabie Saoudite** (Page 905)