L'avenir de la gouvernance mondiale du sport

par Marième Bégin

Novembre 2025

Le sport et la politique sont indissociables — l'histoire du mouvement olympique en témoigne. Tandis que les scandales de dopage et les questionnements éthiques ont succédé aux boycottages, l'opaque Comité international olympique (CIO) demeure sous le feu des critiques. L'Agence mondiale antidopage (AMA) est également dans la ligne de mire des États. Dès lors, dans un contexte de tensions géopolitiques et de bouleversements technologiques, comment ces deux institutions peuvent-elles asseoir leur légitimité pour assurer leur pérennité, alors même que leur autorité repose sur l'adhésion volontaire des États ?

Cela fait partie des grandes questions abordées lors de la conférence sur l'avenir du Comité international olympique et de l'Agence mondiale antidopage, organisée par le CIRGoM le 20 novembre dernier. À un peu plus de deux mois des Jeux olympiques d'hiver de Milan-Cortina, deux experts invités ont partagé leurs réflexions sur la gouvernance du sport, selon des perspectives distinctes et complémentaires : David Pavot, professeur agrégé de droit international et titulaire de la Chaire de recherche sur le sport responsable à l'Université de Sherbrooke, ainsi que Frank Pons, doyen de la Faculté des sciences de l'administration de l'Université Laval et directeur de l'Observatoire international en management du sport.

Leurs propos ont mis en lumière les défis colossaux auxquels font face le CIO et l'AMA, tout en laissant entrevoir un certain optimisme quant à la pertinence de ces institutions au-delà de la prochaine décennie.

Un pouvoir fragile, une légitimité contestée

Même si la conférence s'inscrit dans la série « Avenir-OI », tant le CIO que l'AMA ne sont pas des organisations internationales au sens propre du terme, a tenu à souligner d'entrée de jeu David Pavot. Le fait qu'elles ne soient pas issues d'un traité entre États et qu'elles réussissent tout de même à exercer une autorité normative transnationale reflète la « puissance sportive », soit une influence internationale conférée grâce au sport. Mais un tel pouvoir n'est pas garanti : puisqu'il découle du volontarisme des États, il est tributaire de la légitimité des organisations. Et c'est justement cette légitimité essentielle qui se retrouve actuellement en péril à plusieurs égards.

Une lacune majeure du CIO, qui persiste malgré les reproches, est son manque de transparence. Frank Pons fait d'ailleurs remarquer que tout le monde connaît le CIO, et pourtant personne ne sait réellement comment il fonctionne à l'interne. La sélection de ses membres reflète un déficit démocratique flagrant, qui s'ajoute à des processus décisionnels opaques, un accès limité à l'information, et des soupçons de corruption ou de conflits d'intérêts.

> *« Une lacune majeure du CIO est son manque de transparence.»*

Si le principe de l'autonomie du sport a longtemps prévalu pour le mouvement olympique, souligne David Pavot, on entend désormais de plus en plus de voix s'élever pour une plus grande représentativité des États et un encadrement international du comité. Ces demandes reflètent la perte de confiance à l'égard de l'institution sportive.

L'AMA fait aussi face à des enjeux de gouvernance et de transparence : on n'a qu'à penser à l'actuel président

l'agence, Witold Banka, qui a prolongé son mandat, passant de trois à six ans, ou au scandale de dopage des nageurs chinois non sanctionnés.

Plus préoccupant encore : l'agence affiche un taux de détection de seulement 1 %, alors que les études a posteriori estiment la prévalence du dopage entre 20 et 40 %. C'est notamment cette piètre efficacité qui amène à remettre en question le rôle de régulateur internationalement reconnu de l'AMA. De surcroît, le professeur Pavot précise que les cas positifs relèvent majoritairement de contaminations accidentelles, alors que le dopage intentionnel demeure largement indétecté. Selon lui, pour justifier sa pertinence, l'AMA devra améliorer ses performances en augmentant le financement pour des enquêtes de fond, qui permettraient de démasquer les vrais tricheurs.

Une lucrativité sous pression

Frank Pons, expert en marketing du sport, suggère que les Jeux olympiques de 1984 ont marqué un point tournant de l'histoire olympique. Les Jeux de Los Angeles, bien que largement boycottés, se sont avérés les premiers à avoir été commercialisés — « le début de la dérive », selon M. Pons. Ce changement de dynamique majeur a placé l'argent au cœur du mouvement olympique, plutôt que le sport, comme c'était le cas auparavant. Et les méthodes de financements des Jeux olympiques se retrouvent aujourd'hui fragilisées.

La sécurisation du modèle de revenus des Jeux olympiques constitue une priorité, affirme M. Pons. La transformation des moyens de diffusion met en péril les montants astronomiques associés aux contrats de diffusion télévisuelle des compétitions. Si des grandes chaînes, comme NBC, ont renouvelé leurs ententes pour les prochains Jeux, il ne serait pas étonnant que les enchères s'essoufflent peu à peu à l'avenir. Le CIO n'a d'autre choix que de chercher des façons innovantes de rentabiliser sa diffusion.

Les commanditaires sont également devenus des partenaires vitaux des Jeux olympiques : le CIO a besoin du financement des entreprises. Face à cette dépendance et à la crise de crédibilité du CIO, deux scénarios sont possibles, selon Frank Pons. Dans le premier scénario, le CIO améliore son image, conservant ainsi la confiance et le soutien de commanditaires de choix. À l'inverse, si le CIO néglige sa réputation, de précieux commanditaires se retireront et le comité devra se tourner vers des partenaires moins scrupuleux, à commencer par les controversées applications de paris sportifs, suggère M. Pons.

Le professeur Pavot ajoute que si ces dernières prennent une place grandissante dans le sport professionnel, avec des commandites de premier plan, il ne faut pas oublier qu'elles représentent de sérieux problèmes éthiques. Il y a d'abord un enjeu de santé publique, étant donné l'addiction qu'elles créent. De plus, leur encadrement reste défaillant à ce jour. Enfin, l'augmentation des paris sportifs met de la pression sur les athlètes pour truquer leurs résultats, s'inquiète David Pavot. Le CIO doit donc sérieusement réfléchir avant de s'engager dans un partenariat avec de telles entreprises, même si l'attrait de l'argent est considérable.

Des jeux durables?

Le mouvement olympique se voit aussi confronté à la crise climatique. Le professeur Pavot fait d'ailleurs remarquer que, d'après les projections actuelles, il sera de plus en plus difficile de trouver des sites dont les conditions météorologiques permettent d'accueillir les Jeux olympiques d'hiver. Outre les effets du réchauffement, qui se font déjà sentir, le CIO doit s'inscrire davantage dans un virage vert, selon les deux experts.

> *« Force est de constater que les Jeux restent un désastre environnemental.»*

Des politiques de durabilité sont déjà en vigueur, mais, malgré les progrès, force est de constater que les Jeux restent un désastre environnemental. David Pavot explique ce décalage par l'absence d'exigences envers les comités nationaux olympiques, qui organisent les Jeux. Le CIO se contente de leur présenter des conseils de pratiques durables, sans les rendre obligatoires. M. Pavot estime que le Comité dispose d'un potentiel transformateur en matière d'environnement qu'il n'utilise malheureusement pas.

Une décennie américaine pour le sport international

À la complexité de la situation actuelle s'ajoute le facteur américain. En effet, les États-Unis seront à l'avant-scène du sport international au cours de la prochaine décennie. En plus d'accueillir les Jeux olympiques de 2028 à Los Angeles et ceux d'hiver en 2034, le pays sera l'hôte de la Coupe du monde, l'évènement sportif le plus regardé sur la planète, dès l'an prochain.

Au moment où Washington chamboule l'ordre mondial, le CIO doit négocier l'organisation des Jeux olympiques avec un président aussi imprévisible que polarisant. Comme le souligne Frank Pons, le CIO, qui se présente comme un acteur de ralliement des peuples, se doit de concilier la neutralité sportive avec les enjeux géopolitiques. Sa nouvelle présidente, la Zimbabwéenne Kirsty Coventry, aura la tâche délicate de résister aux exigences et aux menaces de Donald Trump, tout en préservant l'harmonie avec le comité organisateur américain. M. Pons est toutefois d'avis que sa nomination — une première pour une femme et une Africaine à la tête du CIO — insuffle un renouveau bienvenu et encourageant.

De profondes transformations nécessaires

En conclusion, un constat rallie David Pavot et Frank Pons, à la lumière de l'ensemble de leurs réflexions : le point clé pour la pérennité du CIO, tout comme celle de l'AMA, est de redorer leur crédibilité. Dans les deux cas, une transformation de la gouvernance, vers une transparence accrue, est essentielle pour assurer leur légitimité auprès des États, des athlètes et des commanditaires.

À la lumière de cette discussion sur les perspectives d'avenir du sport olympique, une question persiste, et la réponse échappe même aux deux conférenciers invités : le e-sport, le sport électronique, s'imposera-t-il dans le mouvement olympique? Cette tendance très forte au sein de la nouvelle génération pourrait s'inscrire dans un renouvellement des Jeux olympiques. Mais si tel est le cas, cet ajout comportera assurément d'autres défis colossaux.