



La gouvernance des clubs de tennis : Questions pertinentes

Alejandro Valiño

Université de Valence, Espagne.

RÉSUMÉ

Les clubs sportifs sont l'expression du droit fondamental universellement reconnu de la libre association sans autre limitation que la poursuite de buts légaux. Ces organisations jouent un rôle de premier plan dans l'environnement dans lequel se déroule le tennis. Cet article partage certains aspects pertinents concernant la gouvernance des clubs de tennis. Il s'agit notamment de la nature juridique des clubs sportifs, de la gestion des clubs de tennis dans leurs aspects sportifs et économiques, de l'intégration et de la gestion des programmes de formation, de compétition et d'éducation, de certains aspects transversaux, ainsi que de l'organisation interne et du régime de responsabilité des bénévoles et des dirigeants des clubs de tennis. Enfin, une brève note sur la gestion des sociétés de services sportifs est incluse.

Mots-clés : gestion, juridique, organisation, responsabilité, obligation.

Article reçu : 9 juin 2022

Article accepté : 25 juillet 2022

Auteur correspondant : Alejandro Valiño. Email: avalino@uv.es

NATURE JURIDIQUE DES CLUBS SPORTIFS

Parmi le nombre croissant de contextes dans lesquels se déroule la pratique du tennis dans ses différentes variantes (activité récréative, enseignement élémentaire, entraînement agonistique, événements compétitifs de différents niveaux, principalement), les clubs de tennis continuent de jouer un rôle de premier plan, car ils sont l'expression du droit fondamental de libre association qui est universellement reconnu sans autre limitation que la poursuite de buts légaux¹. En raison de leur lien avec le jeu, les clubs de tennis sont soumis à un certain degré de réglementation dans les régimes sportifs de tous niveaux ainsi que dans leur champ d'application territorial². Ainsi, leur caractère d'entités privées est souligné, qu'elles soient à but lucratif ou non³, formées par un nombre minimum de personnes, avec une pleine capacité juridique d'agir différenciée de celle de leurs membres, et avec le pouvoir d'autoréguler leurs intérêts pour la réalisation de

leurs objectifs dans leurs statuts et règlements internes, qui précisent, entre autres, les fonctions et le système d'élection et d'action de leurs organes de représentation et de direction (VALIÑO, 2019, 40-44).

En dehors des considérations juridiques mentionnées ci-dessus, il est un fait qu'aucun club de tennis n'est identique à un autre. De nombreux facteurs contribuent à cette différenciation : leur localisation, le poids de la tradition, le profil socio-économique de leurs membres, la multiplicité des installations et des services qu'ils proposent font réellement la différence entre les différents types de clubs. Cela influence les tâches de gestion et d'administration des clubs de tennis, les rendant plus simples ou plus complexes (VALIÑO, 2009, 19). Mais tout ne passe pas par l'introspection. La vie sociale évolue à une vitesse fulgurante dans la plupart des pays⁴. Le grand nombre d'alternatives de loisirs offertes aux citoyens, dont beaucoup de nature sédentaire fortement liée à

¹ Art. 20 de la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948) ; Art. 22 de la Déclaration américaine des droits et devoirs de l'homme (1948) ; Art. 11 de la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme et des libertés fondamentales (1950) ; Art. 22 du Pacte international relatif aux droits civils et politiques (1966) ; Art. 16 de la Convention américaine relative aux droits de l'homme (1969) ; Art. 10 de la Charte africaine des droits de l'homme et des peuples et l'art. 12 de la Charte des droits fondamentaux de l'Union européenne (2007). Ce droit trouve naturellement un écho dans toutes les Constitutions. En Espagne, par exemple, l'art. 22.1, faisant l'objet d'un développement normatif par le biais de la loi organique 1/2002, du 22 mars, réglementant le droit d'association. Il est également proclamé dans la résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur les caractéristiques essentielles du modèle européen du sport (n° 7, 2021/C 501/01).

² En Espagne, en vertu de l'art. 148.1.19^a qui donne aux communautés autonomes des compétences pour la " promotion du sport " et " l'utilisation appropriée des loisirs ", les clubs sportifs font l'objet d'une attention particulière dans la réglementation sportive autonome, et dans certaines communautés autonomes (par exemple, dans la communauté de Valence suite à son décret 2/2018, du 12 janvier, du Consell, qui réglemente les entités sportives de la communauté de Valence) il y a une intervention croissante des pouvoirs publics dans leur régime de constitution et de fonctionnement ordinaire, surtout s'ils cherchent à obtenir des subventions publiques.

³ En Espagne, au niveau de l'Etat, avec la Loi 10/1990 du 15 octobre 1990 sur le sport toujours en vigueur, la définition juridique de l'Art. 12.1 dispense de l'exclusion du but lucratif en raison de la présence dans certains sports de clubs qui le poursuivent, tandis que dans la sphère autonome, le scénario classique du sport amateur, l'absence de but lucratif entraîne une présupposition inévitable qui, en substance, se spécifie dans l'impossibilité de donner aux éventuels bénéfices dérivés de son activité une application différente de celle de l'exécution de ses objectifs sociaux, qui sont la pratique et la promotion de l'activité sportive.

⁴ C'est ce que souligne implicitement la Charte européenne du sport telle que révisée par la Recommandation CM/Rec (2021)5 du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe adoptée le 13 octobre 2021 lorsqu'elle indique que " les changements politiques, économiques et sociaux et leur impact sur le sport se sont produits en Europe à un rythme accéléré depuis la dernière révision de la Charte européenne du sport en 2001, rendant nécessaire une nouvelle Charte européenne du sport pour refléter ces changements et relever les défis futurs ".

l'utilisation compulsive des nouvelles technologies (qui ne sont plus tant que ça) (CASTRO-SANCHEZ e.a. , 2017, 250), rend difficile ou, du moins, atténue leurs liens avec les clubs sportifs, contrairement aux temps passés où ils étaient perçus comme un espace confortable et sûr pour que les familles se rencontrent et que les enfants développent leur personnalité, avec un rôle prédominant pour la pratique sportive qui monopolisait le temps libre disponible et se combinait parfaitement avec les rythmes imposés par la vie scolaire.

La combinaison de tous ces facteurs internes et externes interpelle aujourd'hui les responsables sportifs dans l'exercice de leurs fonctions professionnelles, et ce sera le succès et l'opportunité des décisions et des initiatives qu'ils adopteront, tant par leurs qualifications et leurs connaissances, que par leur perspective analytique et leur adaptation à l'environnement, et par leur aptitude à former et à diriger une équipe de travail solvable qui les soutient, qui permettront, à la lumière des résultats obtenus, une évaluation appropriée de leur compétence et de leur position professionnelle en vue de dynamiser et d'assurer la pérennité du club de tennis qu'ils dirigent.

LA GESTION DES CLUBS DE TENNIS D'UN POINT DE VUE SPORTIF ET ÉCONOMIQUE

Intégration dans un club sportif

La vie sportive des clubs de tennis est leur "raison d'être" et l'aspect fondamental qui explique leur existence et leur continuité dans le temps, même si d'autres aspects de la vie sociale peuvent être soutenus et mis en avant, qui, de manière complémentaire, préoccupent ou fidélisent leurs membres. Dans ce contexte, qui va de la pratique libre du tennis à la planification et à l'exécution de tout type de programmes d'entraînement et de formation, de nombreuses questions sont intéressantes du point de vue de la gestion du sport.

La pratique libre du tennis peut être mise en œuvre différemment dans chaque club de tennis. Elle est généralement liée à l'acquisition préalable de la qualité de membre par le biais d'un titre, quelle que soit la nature juridique de l'entité (société commerciale ou association civile). Par exemple, l'obligation pour les clubs sportifs d'être sans but lucratif, qui est présente dans les lois sur le sport des communautés autonomes d'Espagne, peut être contournée par la constitution d'une association civile sous-jacente, dont les membres peuvent ou non coïncider entièrement avec ceux de la société commerciale mère, qui est celle qui, en fait, détient la propriété de l'installation dans laquelle ses membres interagissent et dont l'association civile fait habituellement usage à titre de location. La capacité juridique et d'action pleine et différenciée des deux entités favorise l'apparition de ce type de relation juridique, avec des comptes et des budgets différenciés dans leurs bilans respectifs et, en relation avec cela, rend plus complexes les tâches de gestion et d'administration du club de tennis.

L'approche qui vient d'être décrite soulève un certain nombre de questions d'ordre juridique. Ainsi, sans être exhaustif, le régime d'acquisition et de cession de ces titres ou valeurs qui intègrent l'individu dans l'entité, est monopolisé dans les clubs sportifs qui adoptent la forme d'une association civile par leurs organes de représentation et de direction. En revanche, dans ceux où préexiste une société commerciale, le transfert des titres qui rendent possible l'intégration ultérieure au



club sportif sous-jacent est soumis aux règles du marché, le degré d'intervention que l'entité elle-même peut avoir dans ces opérations étant variable, avec les éventuels coûts que l'acquéreur peut encourir du fait de cette intermédiation. Dans ce contexte, il n'est pas rare que les statuts prévoient un droit de préemption, soit en faveur de la société elle-même pour constituer son propre fonds de réserve, soit en faveur des actionnaires existants qui souhaitent augmenter leur investissement. Quelle que soit la nature (civile ou commerciale) de l'entité, le fait qu'il s'agisse d'un lieu de loisirs par le sport et les rencontres sociales, ainsi que le caractère limité de ses installations et services, justifient un certain degré de contrôle du régime d'adhésion par ses organes directeurs, qui restreignent ou empêchent souvent l'accès à d'éventuels nouveaux intéressés ou le limitent à leurs proches.

À cet égard, l'analyse de la gestion de l'entité, qui relève de la responsabilité du personnel de direction, peut entraîner des changements dans la politique d'accès établie par un certain club si cela est souhaitable pour des raisons de viabilité économique afin d'attirer les ressources qui permettront d'entreprendre des améliorations indispensables pour des raisons de nécessité ou d'opportunité. Et c'est dans cet aspect que le leadership du manager sportif peut être le plus évident, dont le travail préparatoire (identification des besoins et des commodités) peut pousser les organes directeurs du club à effectuer les changements réglementaires que le manager sportif devra ensuite mettre en œuvre.

Quoi qu'il en soit, après avoir acquis le statut de membre, la pratique libre du tennis est liée à d'autres aspects de la gestion que les responsables de ce domaine au sein du club doivent prendre en considération. Ainsi, tester le taux d'occupation des courts pendant le temps d'ouverture de l'installation est essentiel pour promouvoir des actions de stimulation et d'amélioration afin de tirer le meilleur parti des installations disponibles en période de faible occupation. Une politique de prix plus bas sur certains créneaux horaires dans les clubs où les membres doivent contribuer, en plus de leur cotisation régulière, aux frais de fonctionnement, pourrait encourager l'utilisation des courts sur certains créneaux horaires perçus comme moins attractifs. De même, cette sous-utilisation occasionnelle des courts peut être utilisée pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives qui complètent d'autres initiatives de promotion du tennis. Ainsi, par exemple, la programmation de compétitions le week-end, l'après-midi, pour les joueurs inscrits au programme du club, qui pourraient servir de stimulus et d'évaluation de leur progression dans l'acquisition de compétences techniques, tactiques (prise de décision), physiques et psychologiques (gestion des émotions).

De même, la définition du degré d'utilisation des courts peut éviter certains conflits d'intérêts au sein du club, puisqu'il faut concilier les préférences de nombreux membres pour la pratique libre du tennis avec les programmes et activités que le club souhaite promouvoir pour remplir ses objectifs et équilibrer son budget : programmes d'entraînement et de formation, activités de compétition. Il est certain que l'utilisation par les clubs des outils numériques de suivi de l'utilisation des installations permet de recueillir facilement des données précises sur lesquelles fonder la politique sportive à mettre en œuvre et ainsi orienter rationnellement et objectivement les actions à entreprendre.

La gestion des programmes d'entraînement et de formation dans les clubs sportifs

Tout club sportif, en fonction des variables considérées (nombre de membres, installations disponibles, résultats de l'étude d'utilisation des courts), pourra entreprendre une stratégie de formation sportive plus ou moins ambitieuse pour ses utilisateurs. Certains clubs se limiteront à proposer des programmes récréatifs axés sur l'encadrement des joueurs débutants, comme étape initiale à l'accès à la pratique libre du tennis, avec pour conséquence que leurs meilleurs talents seront contraints de poursuivre leur développement tennistique en dehors des installations du club. D'autres, en revanche, pourront assurer une certaine croissance sportive aux joueurs les plus talentueux, au moins jusqu'à certains niveaux de leur jeu et de leur développement tennistique, car il est courant qu'à l'aube du professionnalisme ou pour accéder aux universités américaines, il soit indispensable de rejoindre les programmes de certaines académies de tennis performantes.

Les aspects de la gestion sportive qui se présentent à cet égard sont indiscutables et en eux, les considérations technico-sportives doivent être combinées avec celles de nature organisationnelle, sociale et économique (cf. CRESPO CELDA, 5-6). Il est possible qu'elles soient réunies en une seule personne, entourée de l'équipe indispensable à l'exécution des programmes à entreprendre, si le directeur sportif, en plus de ses compétences de gestionnaire, possède les connaissances tennistiques nécessaires. Dans les grands clubs, en revanche, la séparation des rôles n'est pas rare, de sorte qu'avec le gérant ou le directeur général, impliqué dans les aspects de gestion organisationnelle et économique, collabore étroitement un directeur sportif qui, en fonction de la confiance que l'entité lui accorde, définit la politique sportive et, par conséquent, les programmes d'entraînement et de formation à mettre en œuvre, en tenant toujours compte des précieuses informations que la direction peut lui fournir pour éviter les problèmes sociaux dans le club.

Outre ce dualisme organisationnel fréquent, qui se justifie par la spécialisation des tâches respectives, la mise en œuvre de programmes d'entraînement implique un certain nombre de questions liées à la gestion du sport : le recrutement d'un nombre suffisant d'entraîneurs et la négociation de leurs salaires en fonction de leur certification et de leur expérience ; l'affectation des entraîneurs aux différents programmes en fonction de leurs qualifications, la répartition rationnelle de la charge de travail et l'attribution à certains d'entre eux de responsabilités spéciales dans certains programmes pour les joueurs plus avancés (par ex. le déplacement avec eux lors des tournois) ; le contrôle constant de la mise en œuvre des différents programmes afin de détecter les aspects qui peuvent être corrigés de la manière la moins traumatisante

possible, sont quelques-unes des questions essentielles pour assurer le succès des initiatives entreprises.

Naturellement, au-delà de l'impression personnelle que le Manager et le Directeur Sportif peuvent avoir sur le fonctionnement des différents programmes, il faut s'efforcer d'obtenir des données objectives qui, le cas échéant, permettent de réorienter la politique sportive du club en vue de l'améliorer. Ainsi, par exemple, les progrès tennistiques des joueurs qui peuvent être objectivement mesurés (améliorations du classement, matchs et tournois gagnés, promotions dans les compétitions par équipes) peuvent être un bon point de départ, mais, outre les résultats, toujours si présents dans le tennis, il existe d'autres " chiffres " plus liés à la participation qu'il ne faut pas négliger. Pensez, par exemple, à l'augmentation ou à la diminution du nombre de joueurs intéressés par les programmes proposés par le club ; au taux d'abandon qui a pu se produire ; à la réponse sociale aux activités complémentaires visant à promouvoir l'esprit de compétition (c'est-à-dire les compétitions du week-end) ; et à l'intérêt suscité par les événements sociaux liés à la participation sportive, tels que les cérémonies d'ouverture et de clôture des programmes sportifs, les cliniques et les expositions promotionnelles, ou les commémorations, les reconnaissances et les hommages aux membres du club ou aux équipes.

Ces données, analysées avec prudence et modération, sont sans aucun doute précieuses pour orienter le processus décisionnel, non seulement des responsables de la gestion sportive et économique du club, mais aussi des organes représentatifs et directeurs qui, articulés pour des raisons opérationnelles en différentes commissions de travail, devront prendre les initiatives réglementaires appropriées pour en assurer la pérennité. Et ces données doivent être examinées non seulement d'un point de vue sportif, mais aussi d'un point de vue économique, car, plus encore dans certains clubs que dans d'autres, elles constituent un facteur déterminant de l'équilibre budgétaire du club.

La gestion des activités compétitives dans les clubs de tennis.

La politique sportive d'un club de tennis ne serait pas complète sans la mise en place d'un calendrier rationnel de compétitions qui favorise la cohésion entre les membres et contribue à la réalisation d'objectifs sociaux. Certaines de ces compétitions sont une conséquence de l'adhésion du club de tennis à une fédération sportive, de sorte que les aspects de gestion associés doivent se limiter à la prise de décision, en substance de participer ou non aux événements en fonction de ce que cela implique pour l'image sportive du club, du degré d'engagement des joueurs dans le calendrier des matchs, du coût économique prévisible des déplacements et de la coïncidence avec d'autres activités de compétition internes. D'autres, en revanche, définissent le programme qu'un club sportif a décidé de réaliser au cours d'une saison, en prenant comme point de départ les préoccupations prévisibles de ses membres et en tenant toujours compte des ressources disponibles.

Encore une fois, à cet égard, l'utilisation des données que le club gère est indispensable pour adopter les décisions de gestion les plus appropriées. Elles permettront de connaître la tranche d'âge et l'utilisation effective des courts par les membres, ainsi que l'historique de participation de chacun d'entre eux aux saisons précédentes ou la préférence des membres pour les compétitions à certaines périodes de

l'année, ce qui peut servir de critère pour inclure ou non certaines compétitions dans le calendrier. Cela n'empêche pas que, par ailleurs, les décisions de politique sportive peuvent impliquer l'utilisation de nouveaux formats de compétition (tournois seniors, pères et fils, tournois de 12 heures) afin de connaître le degré d'acceptation qu'ils atteignent parmi les membres.

Les tâches de gestion ne doivent pas se limiter à la programmation rationnelle des compétitions, en évitant à tout prix la saturation de la disponibilité des terrains. Il est essentiel de désigner des personnes chargées de superviser le déroulement de la compétition jusqu'à son aboutissement. La flexibilité dans la programmation des matchs qui est si souvent utilisée dans les compétitions sociales ne doit pas être un obstacle pour exiger un certain degré d'engagement de la part de tous les participants afin d'éviter des retards indus qui découragent la continuité de la compétition ou la participation à l'avenir, de sorte que la personne chargée de gérer la compétition doit réunir les compétences qui assureront le succès de l'entreprise.

Aspects transversaux de la gestion des clubs sportifs

Il existe une infinité de détails qui font la différence entre un club et un autre, qui contribuent à ce que le membre perçoive le club comme une extension de sa propre maison. Et, bien sûr, les considérer pour générer une satisfaction croissante des utilisateurs du club devrait être une aspiration incontournable pour ses gestionnaires (TENNANT & PROBERT, 2014, 21-22). De l'ordre et de la propreté de toutes les installations du club (vestiaires, salles de fitness, salles sociales, cafétéria et restaurant, espace piscine) à l'entretien de l'installation, de son mobilier et de ses équipements conformément aux normes de sécurité et de qualité les plus élevées. De même, l'image, l'apparence et la volonté du personnel dans tous les domaines du club sont essentielles pour créer l'atmosphère qu'un membre exigeant attend de son club. Par ailleurs, l'accès généralisé à l'information numérique impose aux clubs les plus réticents un effort d'investissement pour se montrer proches de leurs membres. Il n'est pas surprenant que les grands clubs aient déjà mis en place des applications mobiles personnalisées grâce auxquelles les membres peuvent réserver des espaces, recevoir des informations, offrir des disponibilités pour jouer avec d'autres utilisateurs ou accéder au traitement et à la gestion des données, un système qui n'empêche pas l'utilisation d'autres moyens de communication privilégiés par certaines tranches d'âge.

L'organisation interne et le régime de responsabilité des administrateurs et dirigeants des clubs de tennis.

Les aspects de la gestion d'un club de tennis impliquent à la fois les organes représentatifs et directeurs de l'entité, ainsi que le personnel qui, en raison de sa formation et de son expérience, est responsable de la prise de décisions. La réglementation du secteur sportif exige que les clubs sportifs (du moins en Espagne), dans le seul but de faire de la publicité et d'acquérir leur personnalité dans le domaine strictement sportif, soient inscrits dans un répertoire public, ce qui nécessite la fourniture par le club et l'approbation par l'administration des statuts qui

doivent inclure les organes de direction et de représentation du club qui, au minimum, doivent être la présidence, le conseil d'administration et l'assemblée des membres.

Rien n'empêche donc que, en raison de l'importance de la masse sociale et, par conséquent, de la plus grande complexité des tâches de gestion d'un certain club, on puisse prévoir dans ses statuts un nombre plus ou moins grand de Commissions ou Comités de travail, généralement présidés par un membre du Conseil d'Administration, avec un domaine d'action spécifique dans la vie du club. Considérons, par exemple, l'existence fréquente d'une Commission sportive, qui peut être présidée par le Président et dirigée par le manager, et à laquelle le personnel technique et dirigeant du club est souvent invité (avec voix, mais sans vote) à formuler des propositions et à rendre compte de ses actions.

Les rôles et les compétences spécifiques de ces organismes et commissions sont définis dans leurs statuts, en toute autonomie et sans autres limites que celles imposées par la loi, les bonnes coutumes et l'ordre public, même s'il est vrai que dans certains pays, on assiste à un interventionnisme public croissant, qui se manifeste notamment dans les entités sportives désireuses de concourir pour l'obtention de subventions publiques et qui, pour cette raison, doivent être à but non lucratif⁵.

À cette fin, l'adoption d'un "code de bonne gouvernance" est généralement une condition d'admission à ces réunions, dont les grandes lignes sont les suivantes: Un devoir de réserve à l'égard des données et informations auxquelles les administrateurs peuvent avoir accès en raison de leur fonction, et qu'ils ne peuvent utiliser à leur profit ou à celui de tiers ; l'interdiction de disposer indûment des actifs du club qu'ils gèrent ou d'utiliser leur position pour obtenir un avantage financier ; un devoir de transparence envers les membres en ce qui concerne les budgets, bilans et exercices comptables de l'entité ; l'adoption de mécanismes de contrôle interne qui, en fonction du montant des opérations à entreprendre, requièrent la participation de plusieurs administrateurs avec leur signature autorisée ; et des déclarations responsables concernant l'existence de relations contractuelles ou commerciales, par eux-mêmes ou par un intermédiaire, avec les fournisseurs du club. Ainsi, l'adoption de codes de bonne conduite n'est pas, du moins pour l'instant, obligatoire pour les clubs sportifs, bien qu'elle limite les possibilités d'obtenir des financements publics.

L'intervention publique dans ces entités tend plutôt à se réduire à exiger qu'elles deviennent membres d'une fédération et à vérifier un certain degré de contrôle sur le contenu de leurs statuts et règlements internes et sur l'état de leurs comptes. Ainsi, par exemple, l'obligation d'adapter leur organisation et leur fonctionnement aux principes démocratiques, ce qui implique de prévoir statutairement une série de règles auxquelles doivent se conformer les processus électoraux internes. A titre d'exemple, ces dernières années, les recommandations de différents actes de l'Union européenne ont introduit dans ces clubs des critères nouveaux pour développer une dimension européenne dans le sport, comme la présence équilibrée des genres dans les organes directeurs ou l'adoption de mesures internes d'efficacité énergétique

⁵ Comme indiqué au n° 18 des conclusions du Conseil (2019/C 416/03) du 11 décembre et, auparavant, dans celles de l'avis du Comité économique et social européen sur " Le sport et les valeurs européennes " (2015/C 383/03), et dans la résolution du Parlement européen du 2 février 2017 sur une approche intégrée de la politique du sport : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité (2018/C 252/01).

et d'engagement envers l'environnement⁶. De même, dans la mesure où elles promeuvent des événements sportifs, les administrations publiques qui les supervisent se préoccupent également de ce que les entités privées organisatrices soient suffisamment solvables et souscrivent des polices de responsabilité civile qui garantissent la couverture des risques encourus par les concurrents et les spectateurs.

C'est ainsi qu'apparaît le concept de "bon gouvernement" ou de "bonne gouvernance", identifié à la transparence, à la responsabilité et à la démocratie⁷, qui, en tant que condition préalable à leur autonomie et à leur autorégulation, est depuis peu prédisposé à la gestion de toutes sortes d'entités sportives⁸, bien que, contrairement aux fédérations sportives, est abordée par rapport aux clubs sportifs plus en termes d'adoption de principes que d'imposition de mandats coercitifs généralisés et d'interdictions (GARCIA-CABA, 2021, 193-203 REND compte de sa réflexion dans les règlements sportifs et PEREZ-TRIVIÑO, 2022, dans le projet de loi sur le sport approuvé en décembre 2021).

Il ne fait aucun doute que l'intérêt pour cette question ne se situe pas dans les clubs de tennis, mais dans les grands clubs et organisations de football professionnel dans lesquels des sommes astronomiques sont gérées⁹, en grande partie en raison de l'importance croissante des revenus provenant de la vente des droits de télévision et de diffusion numérique¹⁰.

Dans certains pays comme l'Espagne, la nouvelle extension de la responsabilité pénale aux personnes morales qui adoptent des comportements délictueux pour leur propre bénéfice ou dans l'exercice d'activités corporatives par l'intermédiaire de leurs dirigeants, exige, pour l'éviter, l'adoption et la mise en œuvre effective de programmes de prévention (PALOMAR, 2019, 1-3), communément appelés "compliance", consistant en la mise en œuvre de procédures d'autorégulation interne et de mécanismes efficaces de détection, d'enquête et de sanction des actes de gestion pouvant être qualifiés d'inappropriés. Cela peut se faire en limitant les mandats des administrateurs, en contrôlant et en divulguant publiquement le montant de leurs indemnités et rémunérations et, en somme, en soumettant leurs comptes et budgets à des mécanismes d'audit indépendants prévus par leurs statuts ou imposés par les pouvoirs publics.

L'effet dérivé est, par conséquent, le souci des autorités nationales et transnationales que tous les types d'entités sportives se conforment, dans leur organisation et leur fonctionnement, à la norme d'"intégrité sportive", un concept qui s'étend sémantiquement pour atteindre non seulement la performance éthique des concurrents, mais aussi l'organisation¹¹. Par conséquent, la gestion d'une entité sportive, quelle que soit sa nature, doit se conformer aux "principes de transparence, d'intégrité, de démocratie, de développement et de solidarité, qui doivent être garantis par des mécanismes d'équilibre des pouvoirs et de contrôle"¹² afin

⁶ On peut citer la résolution du Parlement européen du 2 février 2012 sur la dimension européenne du sport (2011/2087(INI)) et la résolution du Parlement européen du 2 février 2017 sur une approche intégrée de la politique du sport : bonne gouvernance, accessibilité et intégrité (2016/C 252/01). Plus récemment, il convient de souligner la résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres relative à la feuille de route de l'UE pour le sport (1er janvier 2021 - 30 juin 2024) (2020/C 419/01), qui identifie "la protection de l'intégrité et des valeurs dans le sport ; les dimensions socio-économiques et environnementales du sport ; et la promotion de la pratique du sport et de l'activité physique favorable à la santé" comme des domaines prioritaires de la politique européenne du sport. Les aspects liés à la bonne gouvernance des entités sportives sont couverts, notamment l'exigence de qualification des professionnels du sport (question clé "sport et éducation"), l'augmentation de la proportion de femmes à des postes de direction dans les organisations et les clubs sportifs et la promotion de l'égalité des conditions de travail (question clé "égalité des sexes"), l'identification des obstacles liés à la gouvernance dans le sport (question clé "développer et promouvoir la bonne gouvernance dans le sport") et l'évolution du sport et de sa pratique à la lumière du changement climatique et de la nécessité de respecter l'environnement dans les événements et les installations sportives (question clé "sport vert"). Enfin, on ne peut passer sous silence les conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres sur "Le sport et l'activité physique en tant que ressource prometteuse pour un changement de comportement en faveur du développement durable" (2022/C 170/01), qui soulignent l'impact des menaces environnementales sur la pratique du sport et les conditions dans lesquelles l'organisation d'événements sportifs doit être abordée sans nuire à l'environnement.

⁷ Le Livre blanc sur le sport (COM(2007) 391 final du 11 juillet), dans la section consacrée à l'organisation du sport, dans lequel la Commission a appelé à l'échange de bonnes pratiques en matière de gouvernance du sport, notamment la présence de femmes dans les domaines de la gestion et de la direction ; la communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions sur le développement de la dimension européenne du sport (COM(2011) 12 final du 18 janvier), qui souligne comme principes de bonne gouvernance dans le sport "l'autonomie dans les limites légales, la démocratie, la transparence et la responsabilité dans la prise de décision et l'inclusion dans la représentation des parties prenantes" ; la résolution du Parlement européen du 14 mars 2013 (2013/2567(RSP)) sur les matchs truqués et la corruption dans le sport, qui sont combattus efficacement par la mise en œuvre de pratiques de bonne gouvernance ; la résolution du Parlement européen du 11 juin 2015 (2015/2730(RSP)) sur la corruption de haut niveau à la FIFA, notamment en ce qui concerne la mise en place d'une procédure transparente d'attribution de l'organisation de grands événements footballistiques ; et les conclusions du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres sur le renforcement de l'intégrité, de la transparence et de la bonne gouvernance dans les manifestations sportives (2016/C 212/07), où les risques financiers et économiques élevés associés aux grands événements sportifs sont considérés comme une menace pour l'intégrité du sport, car ils peuvent compromettre, entre autres, le développement durable et les droits des travailleurs, des enfants et des femmes.

⁸ Elle est définie dans la recommandation (Rec/2005/8) du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur les principes de bonne gouvernance dans le sport adoptée le 20 avril 2005 comme un ensemble complexe de mesures de contrôle et de réglementations privées utilisées pour promouvoir l'intégrité dans la gestion du sport, afin de rendre les activités sportives démocratiques, éthiques, efficaces et responsables.

⁹ Expression de cette préoccupation dans le contexte de l'UE, les conclusions du Conseil et des représentants des États membres réunis au sein du Conseil (2019/C 416/03) sur la corruption dans le sport soulignent qu'"un nombre croissant de cas ont été mis en lumière au cours des vingt dernières années en raison des changements importants intervenus dans l'industrie du sport, principalement liés à la commercialisation et à la couverture médiatique croissantes du sport, qui se traduisent par une augmentation des revenus et des flux financiers".

¹⁰ En effet, la résolution du Parlement européen du 29 mars 2007 sur l'avenir du football professionnel en Europe (2006/2130(INI)) soulignait déjà la menace que fait peser sur l'intégrité des compétitions la concentration de la richesse et du pouvoir économique résultant de l'exploitation des droits de diffusion en fonction de la taille des marchés nationaux de la diffusion.

¹¹ Ce n'est pas pour rien que la bonne gouvernance est considérée dans les conclusions du Conseil de l'Union européenne (2011/C 378/01) comme "une composante essentielle de la lutte contre le truquage de matchs. Des problèmes tels que le truquage de matchs semblent se produire moins fréquemment lorsque des lignes directrices de bonne gouvernance sont observées, comme, par exemple, l'interdiction des paris au sein de la discipline sportive elle-même, le paiement en temps voulu des salaires des joueurs, la stabilité financière et la transparence".

¹² Art. 8 de l'annexe à la recommandation CM/Rec(2021)5 : Charte européenne du sport révisée. La résolution du Conseil et des représentants des gouvernements des États membres, réunis au sein du Conseil, sur les caractéristiques essentielles du modèle européen du sport (n° 15, 2021/C 501/01) s'exprime en des termes similaires : "la bonne gouvernance dans le sport est une condition préalable à l'autonomie et à l'autorégulation des organisations et des fédérations sportives, dans le respect des principes de démocratie, de transparence, d'intégrité, de solidarité, d'égalité des sexes, d'ouverture, de responsabilité et de responsabilité sociale".

de bannir toute forme de corruption¹³, sous forme de pots-de-vin, de trafic d'influence, d'abus de pouvoir et de conflit d'intérêts, qui peut être évitée grâce aux recommandations du Conseil de l'Europe¹⁴, telles que la mise en place de processus électoraux réguliers dans les entités sportives; l'établissement de normes professionnelles en matière d'organisation et de gestion, renforcées par des codes d'éthique et des procédures de lutte contre les conflits d'intérêts; et la responsabilité et la transparence dans la prise de décision et les opérations financières¹⁵.

Dans ce cadre réglementaire, et indépendamment de l'autonomie d'autorégulation de chaque club sportif, un cadre standard de fonctions et de compétences peut être établi. Ainsi, l'assemblée des membres est l'organe suprême de direction et de représentation auquel sont réservées les fonctions les plus importantes, telles que l'approbation et la modification du règlement intérieur, nécessitant parfois des majorités qualifiées; l'élection périodique de la présidence et du conseil d'administration selon des procédures réglementées; l'approbation du rapport annuel, du budget et des cotisations des membres; la réglementation des conditions d'accès au club sportif; la création de nouveaux espaces ou services pour les utilisateurs; et la ratification des actes de disposition des biens sociaux.

D'autre part, la Présidence et le Conseil d'Administration sont responsables de l'élaboration des propositions qui requièrent l'approbation de l'Assemblée et de l'exécution des accords adoptés par celle-ci, ainsi que de la gestion ordinaire du club (maintien de l'ordre, promotion de ses différentes sections, exercice du pouvoir disciplinaire), par lui-même ou par l'engagement d'une équipe professionnelle solvable, dont les obligations et les engagements seront définis dans les conventions collectives régissant le secteur ou l'entreprise, sans préjudice de leur adaptation spécifique aux caractéristiques de la fonction et reflétée en annexe du contrat de travail signé par les parties.

L'externalisation de certains services (c'est-à-dire les programmes d'entraînement et de formation) pourrait être possible, ce qui pourrait représenter un allègement important pour le secteur de la gestion du club. Le club sportif, en tant que destinataire du service, pourrait exiger certaines normes de qualité de la part du prestataire, ce dernier prenant les décisions organisationnelles appropriées (par exemple, le recrutement d'entraîneurs) pour satisfaire le club sportif et ses utilisateurs. Ainsi, en dehors des impositions et des recommandations normatives dont peut découler une responsabilité juridique de quelque nature que ce soit, il existe manifestement un autre type de "responsabilité" liée à la satisfaction des membres et des utilisateurs et, en définitive, liée au succès de la gestion de l'entité sportive dans sa dimension sociale et économique. Cet autre type de

"responsabilité" peut être porté tant par ses dirigeants que par ses gestionnaires et administrateurs, dont les fonctions et les compétences ne sont généralement pas couvertes par les règlements, ni même par la loi, mais sont définies au moment où le professionnel rejoint le club ou sont révisées à la volonté des dirigeants. Et si nous avons dit qu'il n'y a pas deux clubs de tennis identiques, il n'y a pas non plus d'identité de fonctions dans le personnel entre les mains duquel est placée la gestion d'un club (TALAVERA MOLINA e.a., 2018, 3). Le degré de confiance qu'ils peuvent inspirer à l'entité pour laquelle ils travaillent implique sans aucun doute une plus grande prise de responsabilités, qui peut aller jusqu'à la délimitation des politiques de gestion du club. Cependant, c'est souvent le conseil d'administration, avec ou sans l'aval, lorsque la loi l'exige, de l'assemblée générale des membres, qui fixe les orientations du club. Dans ce cas, le rôle du gérant se limite à proposer ou à suggérer de nouvelles initiatives qui, si elles sont approuvées, doivent être exécutées. Ce n'est qu'avec le temps que sa consolidation dans l'entité peut conduire à une augmentation de son champ d'action, acquérant ainsi un statut peu différent de celui d'administrateur.

En tout cas, et comme il est naturel, de cette modalité particulière de "responsabilité", consistant en l'analyse et l'évaluation des résultats de l'exécution de ces politiques, en les mettant en relation avec ce qui a été programmé et avec la satisfaction suscitée chez les utilisateurs, on peut tirer certaines conséquences (pas la responsabilité au sens strict) pour la continuité ou le remplacement, soit des composantes des organes de gouvernement et de représentation de l'entité, soit de l'équipe de gestion professionnelle de l'entité.

UNE BRÈVE NOTE SUR LA GESTION DES ENTREPRISES DE SERVICES SPORTIFS.

Outre le sens restreint de la notion de "club sportif" qui apparaît dans les réglementations sectorielles sur le sport, on peut aussi considérer de manière informelle qu'elle englobe des entités qui se consacrent principalement à la prestation de services sportifs, notamment l'entraînement et la formation, complétés par des aspects connexes tels que l'organisation de manifestations sportives. Certains d'entre eux, dans la mesure où ils sont capables de générer un grand nombre de joueurs, constituent des "clubs sportifs" au sens strict du terme, c'est-à-dire ceux qui peuvent, au moyen d'une licence, s'affilier à une fédération sportive et, par conséquent, participer à des compétitions officielles à n'importe quel niveau territorial, outre la possibilité de s'impliquer dans la gestion de la fédération par le biais de leurs organes directeurs et représentatifs issus de processus électoraux fortement encadrés par les pouvoirs publics compte tenu des fonctions administratives publiques qu'ils exercent, en tant qu'agents collaborateurs, par délégation légale.

¹³ Des critiques sévères ont été formulées dans la résolution du Parlement européen du 11 juin 2015 (2015/2730(RSP)) à l'encontre de la FIFA, qui a été dénoncée pour avoir longtemps fonctionné comme "une organisation non responsable, opaque et notoirement corrompue", ce qui signifie que "la fraude et la corruption à la FIFA sont systémiques, répandues et persistantes".

¹⁴ Recommandation (Rec/2005/8) du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur les principes de bonne gouvernance dans le sport adoptée le 20 avril 2005 et recommandation (CM/Rec(2018)12 du Conseil des ministres du Conseil de l'Europe sur la promotion de la bonne gouvernance dans le sport. De même, l'art. 7 de la Convention du Conseil de l'Europe sur la manipulation des compétitions sportives du 18 septembre 2014 conçoit les principes de bonne gouvernance comme un budget pour lutter contre la manipulation des compétitions sportives, en soulignant comme mesure efficace la prévention des conflits d'intérêts, en interdisant de manière générale l'utilisation abusive d'informations privilégiées et les paris sur les compétitions auxquelles on a un certain degré de participation.

¹⁵ À cet égard, la résolution du Parlement européen du 29 mars 2007 sur l'avenir du football professionnel en Europe (2006/2130(INI)) a souligné la nécessité de combiner la liberté d'autorégulation des clubs professionnels avec l'éradication des conflits d'intérêts de leurs dirigeants grâce à un contrôle strict de leurs activités économiques et financières.

Ces sociétés de services de tennis revêtent généralement une forme commerciale, qui entraîne la création d'une entité juridique séparée et distincte des associés qui la constituent, dotée d'un patrimoine propre, d'un capital social minimum et relevant d'un organe d'administration chargé de la gestion de la société aux associés, dont la participation active à la prise de décision ou à l'adoption de résolutions est conditionnée par la valeur nominale attribuée aux titres (actions ou parts) qu'ils détiennent. Il y a aussi celles qui, sans constituer une personne morale en tant que telle, sont le résultat de l'accord conclu par les membres qui les composent, qui souhaitent mettre en commun (d'où la dénomination classique de "communauté de biens") de l'argent, des biens et de l'industrie dans le but d'offrir des services sportifs sur le marché, la participation aux bénéfices et la contribution aux dépenses étant proportionnelles à l'estimation économique de ces apports, et le travail que l'un des membres apporte dans l'intérêt de la communauté peut également avoir un tel caractère.

Dans ce type d'entité, le but lucratif n'est pas seulement présent, mais constitue l'essence qui lui donne sa nature. L'objectif principal est de fournir au marché des services sportifs de la plus haute qualité au prix le plus compétitif possible, ce qui implique de prendre un soin extrême de tous les détails pour faire la différence dans le secteur.

La grande différence avec les clubs traditionnels est que, dans ces derniers, les utilisateurs, en tant que membres, se constituent, par eux-mêmes ou par procuration, en Assemblée pour élire périodiquement les organes de direction et de représentation (Présidence et Conseil d'Administration) et pour approuver ou censurer la gestion dont ces organes sont responsables, alors que dans les sociétés de services sportifs, les utilisateurs n'ont aucune relation corporative avec l'entité, étant des consommateurs des services que le prestataire offre (généralement dans ses propres installations ou dans celles du club sportif sous-traité), dont il peut certainement se passer si, à son avis, ils ne répondent pas aux normes de qualité qu'impose un marché exigeant et en constante évolution.

Quoi qu'il en soit, pour ne pas s'engager dans de vaines répétitions concernant les domaines d'action, comme ceux d'un club, dans lesquels la prestation de ces services sportifs prend forme, l'objectif d'un club ou d'une entreprise de ces caractéristiques est sa continuité réussie dans son segment, dont la satisfaction des destinataires, qu'ils soient membres ou simplement clients, est une condition préalable inévitable. Dans un club sportif, une mauvaise gestion conduira les masses sociales à chercher un remplaçant à l'équipe dirigeante, en censurant d'avance ses performances ou en attendant patiemment la fin de son mandat. Dans une entreprise de services sportifs peu attentive aux intérêts des consommateurs, le client n'a d'autre choix que de chercher un fournisseur plus attentif à ses préoccupations et à ses exigences.

Un autre aspect différentiel est la destination des bénéfices obtenus de la gestion exemplaire, qui est conditionnée par la nature de l'entité, puisqu'ils peuvent être distribués entre les membres lorsque le motif de profit est présent en elle (une autre chose est sa commodité ou son opportunité, lorsque, par exemple, les installations présentent un déficit de maintenance), alors qu'ils doivent être appliqués impérativement à la réalisation des objectifs sociaux dans ceux qui en sont dépourvus.

CONCLUSIONS

La gestion des clubs et des entreprises de services sportifs comprend une grande variété de domaines d'intervention juridiques, économiques et, bien sûr, sportifs, qui sont partagés, dans l'exercice de l'autonomie de chacun d'entre eux, entre le personnel de direction et les professionnels du sport. L'interventionnisme public croissant auquel sont confrontés les clubs de tennis, largement impulsé par exemple par les institutions de l'Union européenne, exige le renforcement de la professionnalisation du domaine de la gestion sportive, qui doit conduire, à partir de l'analyse des données disponibles et de l'examen des résultats d'exploitation, à l'adoption de nouvelles approches d'amélioration qui assurent leur viabilité, car dans de nombreux cas elles sont inopérantes face aux transformations radicales qui, à un rythme vertigineux, sont imposées par la poussée de la modernité. La gestion des programmes d'enseignement et de formation ou leur externalisation à des sociétés de services sportifs est une décision de politique sportive qui a un impact direct sur la gestion d'un club de tennis.

CONFLIT D'INTÉRÊTS ET FINANCEMENT

L'auteur déclare qu'il n'a aucun conflit d'intérêts et qu'il n'a reçu aucun financement pour mener la recherche.

RÉFÉRENCES

- CASTRO SÁNCHEZ, M., LINARES MANRIQUE, M., SANROMÁN MATA, S., PÉREZ CORTÉS, A. J. (2017), Análisis de los comportamientos sedentarios, práctica de actividad física y uso de videojuegos en adolescentes. En: Sportis. Revista Técnico-Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad; Vol. III, núm. 2: 241-255.
- CRESPO CELDA, M., Marketing y gestión en el tenis, accesible en <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Marketing%20y%20gestion%20en%20el%20tenis,%202002.pdf>: 1-15.
- GARCÍA-CABA, M. M. (2021), La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos. En: Arrancada; núm. Especial 1: 191-210.
- PALOMAR OLMEDA, A. (2019), La gobernanza en el mundo del deporte profesional. En: Encuentros multidisciplinarios; 63: 1-4.
- PÉREZ-TRIVIÑO, J. L. (2022), La (débil) gobernanza del deporte en el Proyecto de Ley del Deporte de 2022. En: Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento; 75.
- TALAVERA MOLINA, A., GARCÍA TASCÓN, M., PABLOS ABELLA, C., MESTRE SANCHO, J. (2018), La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: caso de grandes clubes de tenis. En: Kronos; 17(1): 1-12.
- TENNANT, M. & PROBERT, A. (2014), El servicio al cliente en la industria del tenis. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 64 (22): 21-22.
- VALIÑO ARCOS, A. (2011), Tenis y sociedad: pasado y presente de la práctica del tenis en clubs de marcado perfil social. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 53 (19): 19-20.
- VALIÑO ARCOS, A. (2019), Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. En: E-Coach. Revista Electrónica del Técnico de Tenis; 34 (11): 40-48.

Copyright © 2022 Alejandro Valiño



Ce texte est protégé par une licence [Creative Commons BY 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Vous êtes autorisé à partager, copier, distribuer et communiquer le matériel par tous moyens et sous tous formats et adapter le document, remixer, transformer et créer à partir du matériel pour toute utilisation y compris commerciale, tant qu'il remplit la condition de :

Attribution : Vous devez correctement créditer l'œuvre originale, fournir un lien vers la licence et indiquer si des modifications ont été apportées. Vous pouvez le faire de toute manière raisonnable, mais pas d'une manière qui suggère que vous avez l'approbation du concédant de licence ou que vous la recevez pour votre utilisation du travail.

[CC BY 4.0 license terms summary](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 license terms](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[SÉLECTION DE CONTENU DU SITE ITF ACADEMY \(CLIQUEZ\)](#)

