

# LE SPORT AU MAROC ; QUELLES GOUVERNANCES ?

## AVANT PROPOS :

Alors que j'étais entrain de mettre les dernières mises au point à cette thèse, le monde arabo-musulman se retrouva au beau milieu d'une tornade libertaire juvénile dont les conséquences et les répercutions varient en fonction des régimes politiques en place. Si les principales revendications populaires des autres pays arabes, notamment la Tunisie, l'Egypte, le Yémen ...avaient comme objectif principal le changement du pouvoir politique en place, la tête de l'exécutif, au Maroc, elles gravitaient autour de la liberté, de la justice et de l'égalité de chances en ce qui concerne l'emploi, le pouvoir d'achat... La monarchie, l'Islam et l'Unité territoriale ne sont pas mis en cause, car le consensus est là et bien là.

Il est vrai que ces revendications étaient non seulement légitimes mais aussi nécessaires et vitales à toute émancipation et à toute évolution. La thèse de la sécurité avancée par les pouvoirs politiques en place, comme prétexte ou comme diversion pour la mise en veilleuse de la démocratie, n'a pas tenu longtemps devant le raz de marée de cette fougue juvénile qui aspire à un monde meilleur où les richesses du pays ne seront plus accaparées par une oligarchie politique qui, jadis, détenait la destinée du pays entre ses mains.

Il est vrai aussi que la Maroc, à travers sa politique de déconcentration, de décentralisation et de régionalisation, a bien une longueur d'avance sur ses voisins arabes, mais le chemin est encore long pour assouvir les nombreuses aspirations des masses. La rationalisation des dépenses, la bonne gestion du patrimoine, l'exploitation maximale des ressources, aussi Humaines que matérielles et infrastructurelles ; Autant de facteurs à prendre en compte pour la concrétisation d'une bonne gouvernance, tremplin vers une véritable Démocratie.

C'est justement dans cette perspective que se veut notre recherche et où se place notre thèse. Parler de bonne gouvernance c'est viser une gestion rationnelle des ressources aussi bien

Humaines qu'infrastructurelles et matérielles sectorielles, régionales ou nationales. Nombreuses sont les études qui ont démontré -comme nous allons y revenir plus tard- qu'une bonne gouvernance est non seulement la meilleure voie pour l'accession à la Démocratie, mais aussi la plus courte.

Nous nous pencherons essentiellement vers un secteur qui est sensé être apolitique et irrégieux, et dont le rôle est de plus en plus imminent, et qui n'est désormais plus un luxe mais bien au contraire une nécessité reconnue par tout un chacun, que ce soit au niveau personnel, à l'échelle étatique ou bien au niveau international : Le SPORT. Nous allons nous soucier spécifiquement de la ou les gouvernances pratiquées dans le domaine du Sport et de l'Education Physique et Sportive au Maroc, car nous sommes convaincus que vu la conjoncture actuelle, les décideurs dans le domaine y mettent de l'effort pour s'y atteler.

En ce qui nous concerne le sens de cette notion est organisée par une certaine idée de partage de responsabilité qui doit permettre à toutes les entités qui participent à la vie de cette discipline, de voir leurs intérêts respectés et leurs avis bien compris dans son organisation et son fonctionnement. Cette gouvernance partagée à laquelle nous aspirons ne repose pas, bien sûr, sur une séparation stricte, rigide des différents intervenants et de leurs territoires respectifs d'intervention, mais bien, sur l'harmonie des spécificités de tout un chacun selon des modalités consensuelles de régulation empreintes des principes de spécificité, de subsidiarité -non de centralisation et/ou de concentration- et de suppléance, comme nous allons le montrer bien plus tard.

Il faut souligner que la gouvernance a fait l'objet d'un grand nombre de travaux dont les résultats ont été plutôt très hétérogènes. Cela pourrait s'expliquer par leur découlement respectif de disciplines et de racines théoriques variées allant de l'économie institutionnelle aux relations internationales en passant par l'économie ou la sociologie des organisations, l'économie du développement, la science politique ou encore l'administration publique.

La saisine de cette notion par différents courants de pensée fait que le concept de " gouvernance " revêt aujourd'hui de multiples significations et se prête à de multiples usages. Le terme est ainsi associé à tout type de politique publique ou privée et décliné en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention. Ces diverses interprétations renvoient en fait à des convictions idéologiques différentes, voire même parfois opposées.

Ainsi une bonne gouvernance dans le domaine du sport, pouvant remporter tous les suffrages, et celle qui concrétiserait une conjonction harmonieuse des efforts du monde associatif, du monde économique et de la politique étatique : c'est un nouveau « contrat social » en perspective soulevé par la souci de réaliser une performante gestion où tout un chacun se sent concerné proportionnellement à ses responsabilités, à ses compétences ou à son bénévolat.

Quand au sport, qui est généralement équivoque, en tant que concept, il est sujet, dans la plus part du temps, à différentes interprétations où chacune d'elle renvoie à un champs intellectuel différent. Tantôt c'est la notion de spectacle qui surgit, tantôt c'est le loisir, d'autres fois on en parle au même titre que l'éducation, que de la culture, comme étant un vecteur de l'épanouissement psychomoteur du « citoyen ».

Il a la particularité de se présenter sous différents aspects, Sport de haut niveau, Sport pour tous, Sport professionnel. Bien entendu il faudrait chercher à chaque rubrique sa gouvernance adaptée qui répondrait à ses spécificités et à ses particularités. En fait la gouvernance sportive recherchée doit concourir au développement de la pratique sportive pour le plus grand nombre, l'aménagement du territoire, la recherche du haut niveau, la préservation de la santé du sportif et de l'éthique sportive et la reconnaissance du sport comme un élément de développement de nos sociétés.

Pour ce faire elle doit assurer les conditions favorables à ces objectifs, notamment : des infrastructures sur tout le territoire, activité des clubs, éducation physique et sportive tout au long de la scolarité jusqu'à l'université, sports à l'entreprise, promotion de la

pratique féminine, statut des dirigeants, encadrement qualifié, encouragement du bénévolat, statut et protection du sportif de haut niveau, statut du sportif professionnel, organisation de l'handisport et du sport adapté, organisation de grands événements sportifs... Cela ne peut se faire sans une assise juridique assez confortable et sans un arsenal réglementaire de proximité qui veillerait à la bonne démarche dans le secteur sportif avec toutes ses ramifications.

Dans les perspectives nationales du sport avec ses enjeux sociaux, éducatifs, économiques, territoriaux, culturels..., la gouvernance du mouvement sportif en général, connu par ses acteurs et partenaires les plus proches, clubs, ligues, fédérations, associations, comités olympiques et sportifs nationaux, régionaux ou locaux, fonctionne de manière pyramidale, obéissant à des règles sportives hiérarchisées selon les territoires sur lesquelles elles s'appliquent. La répartition des rôles et des prérogatives de chaque acteur dans le domaine doit être reconnue et établie. Toute la difficulté de la réussite d'une bonne gouvernance, à notre avis, resterait tributaire de l'évolution des institutions politiques et des relations que pourraient tisser les décideurs dans le domaine sportif avec leurs partenaires publics et privés.

Il faut noter qu'il n'y a absolument pas de recette dans le mode de gestion du « Sport ». Le droit comparé nous montre la divergence tellement flagrante, de la manière dont chaque Etat, du moins en Europe, traite la question du Sport qui est vraiment très variée selon les territoires. En France, depuis peu, le Sport est rattaché à la Santé tandis qu'en Allemagne il est sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur. En Italie, chacun connaît l'existence du Coni (Comité Olympique National Italien), et sa puissance qui exerce les fonctions d'une confédération sportive nationale et d'un comité olympique national. Le Royaume-Uni lui, a clairement adopté un modèle de législation sportive non interventionniste.

C'est dire que nous sommes face à une pluralité de politiques nationales sportives, selon le degré d'interventionnisme étatique, qui malgré tout, il faut le souligner, ne met en aucun cas les principes de subsidiarité, de déconcentration et de décentralisation, en cause.

Au Maroc, nous estimons que nous avons besoin avant tout, d'un Etat garant plus qu'un Etat gérant, dans le respect de la suppléance et de la décentralisation. Bien entendu il y aura toujours des désaccords mais il faudrait que l'on prenne conscience que notre intérêt est justement de travailler à ce que nos oppositions deviennent des complémentarités. Le constat actuel de la situation du sport national laisse à désirer. Certes il constitue actuellement un grand chantier, comme tout le Maroc d'ailleurs, où les recherches d'un lendemain sportif meilleur, battent leur plein, mais il faut le reconnaître, nous avons du chemin à faire.

Nos clubs sportifs qui aspirent au professionnalisme, souffrent d'un certain nombre d'handicaps freinant leurs compétitivités par rapport à leurs homologues régionaux et internationaux – notamment arabes - et le sport professionnel est toujours coincé dans « le col de la bouteille ». Il est plus qu'urgent d'encourager la modernisation du sport en tenant compte de sa réalité économique. A défaut, il est à craindre que l'écart constaté au niveau arabe, africain et mondial se creuserait d'avantage.

Il faudrait commencer d'abord par reconnaître qu'en plus d'être porteur d'un certain nombre de valeurs socio-éducatives qu'il fait véhiculer, le sport, n'est pas une activité économique ordinaire. Il est une réalité omniprésente et incontournable dans l'histoire du vingtième siècle. Phénomène social total dans l'acceptation anthropologique du terme, phénomène en constante évolution, il gère un patrimoine considérable de récits, de références, d'images qui pénètrent la politique aussi bien que l'économie, les relations internationales, la médecine, les droits de l'homme etc. Or, le respect de ces valeurs est étroitement lié à la préservation des principes de liberté d'action, d'unité et de créativité au sein des fédérations et de solidarité entre les différents acteurs dans le secteur.

L'éducation physique et sportive, à son tour, et qui représente à elle seule un monde presque à part, est sensée être considérée comme une discipline d'enseignement à part entière, dans la mesure où elle nécessite pour son enseignement des installations et des équipements diversifiés, coûteux en investissement et en

fonctionnement, ce qui nous pousse, à travers cette étude, à prévoir qu'ils ne peuvent être limités pour leur usage aux seuls utilisateurs scolaires. Il faut pourtant souligner que les représentations de l'éducation physique et sportive ne la font pas considérer comme une discipline au même titre que les autres. Des considérations d'ordre ludique, de santé, de socialisation, de discipline des comportements, de l'acquisition de techniques sportives lui sont fréquemment associées.

Notons dans le passage que les cours d'éducation physique et sportive, offrent un contexte favorable à l'enseignement des valeurs fondamentales défendues par les grandes finalités de l'Etat, telles que la tolérance, l'esprit sportif, l'expérience de l'échec et de la victoire, la cohésion sociale, le respect de l'environnement et l'éducation à la citoyenneté démocratique;

Malheureusement nombreux sont les maux dont souffre l'EPS au milieu scolaire et universitaire<sup>1</sup>, nous nous contenterons des remarques suivantes :

L'impossibilité pour de trop nombreux établissements de pouvoir assurer la totalité des programmes d'enseignement de l'EPS par:

- Un manque d'installations disponibles, notamment couvertes en cas d'intempéries
- L'éloignement des installations qui pourrait entraîner des temps de déplacements importants s'effectuant au détriment du temps consacré à l'enseignement<sup>2</sup> ;
- Une diversification insuffisante des pratiques (Activités de pleine nature par exemple) ;
- Un patrimoine sportif souvent vétuste, parfois inadapté.
- Dégradations diverses liées à des actes de malveillance.
- L'ASS, Association Sportive Scolaire, ne bénéficie pas de son volume horaire comme il est stipulé dans les orientations pédagogiques : Mercredi et Vendredi après midi.

---

<sup>1</sup> Voir notre mémoire de DESA « Sport et EPS au Maroc, Quelle politique ? »

<sup>2</sup> Notamment pour les établissements scolaires du primaire qui sont devenus du jour au lendemain des établissements secondaires sans infrastructure adéquates.(voir DESA précité).

- Programmation des heures d'EPS pour les élèves d'une façon inacceptable et inadéquate avec les objectifs visés en éducation et en apprentissage. Une heure d'EPS coincée entre deux cours de classe, entre les Mathématiques et le Français par exemple !

Face à cet état de chose, il faudrait bien que la gouvernance souhaitée puisse combler toutes ces lacunes et répondre à tous ces besoins en impliquant tous les passionnés : Autorités locales, Institutions décentralisées et ministères concernés à travers leurs services extérieurs. C'est dire qu'une bonne gouvernance ne saurait être l'apanage de l'Etat seul, elle doit-être à la fois l'affaire de l'Etat, du secteur privé et de la société civile. Le premier a le droit de créer un environnement politique, économique et social favorable, le deuxième a le devoir de prévoir l'emploi pour renforcer le pouvoir d'achat et le troisième a le devoir de contrôler le pouvoir aussi bien du secteur public que du secteur privé en exerçant des influences sur les politiques publiques d'un coté et sur le patronat de l'autre.

L'existence de plusieurs approches quand à la définition du concept « la gouvernance », nous met dans la nécessité d'analyser ce concept afin de pouvoir en unifier le sens et en canaliser l'exploitation, surtout dans le domaine du Sport et de l'Education Physique et Sportive.

nous allons nous contenter de trois approches les plus émergentes à notre sens : L'approche politique, l'approche économique et l'approche sociale.

Concernant l'approche politique, nous citerons à titre d'exemple l'étude réalisée par la Banque Mondiale sous la direction de Kaufmann, Kraay et Zoido-Lobaton<sup>3</sup> (1999) qui ont défini politiquement la gouvernance comme étant *"les traditions et les institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays. Cela inclut le processus par lequel les gouvernements sont choisis, contrôlés et remplacés, la capacité du gouvernement à élaborer et mettre en place des politiques*

---

<sup>3</sup> Tiré de « GOUVERNANCE, BIENS PUBLICS ET GLOBALISATION » ; JEAN-MARC SIROËN EURISCO, UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE ( 25-26 OCTOBRE 2001, 1ERES JOURNEES EUROPEENNES DE GALATASARAY) (ISTANBUL, TURQUIE)

*solides, ainsi que le respect des citoyens et l'état des institutions gouvernant leurs interactions économiques et sociales" .*

C'est dire qu'en fait, ils établissent une relation causale entre la bonne gouvernance et le développement, véritable objet de la préoccupation actuelle de notre recherche. Ainsi, la "mauvaise" gouvernance serait dans cette perspective la dernière explication du sous-développement. La question de la gouvernance n'est ni limitée à la sphère publique ni localisée au niveau de l'administration et du gouvernement central. Elle implique les niveaux infranationaux (préfectures, régions, communes) et supranationaux (organisations régionales, multilatérales).

Dans l'approche économique, nombreuses sont les études qui avancent que le terme de gouvernance est inspiré en réalité de la *corporate governance* qui décrit notamment les relations entre les administrateurs, les actionnaires, les employés, les clients. Elle serait en quelque sorte un ensemble de procédures par lesquelles l'offre et la demande de biens et services publics tendent à s'ajuster à s'harmoniser. La meilleure gouvernance « optimale » possible, serait dans cette optique, celle qui permet d'atteindre la position d'équilibre. Plus la situation réelle de l'économie s'éloigne de cette zone d'équilibre, moins la gouvernance est "bonne".

En outre, la "bonne gouvernance" est tributaire certes de la valeur qualitative des institutions nationales, mais elle dépend aussi du niveau auquel l'offre de biens et des services publics est décidée, mise en œuvre et proposée. Le niveau "optimal" de gouvernance n'est pas unique et doit être spécifique à la nature même du bien et du service public considéré.

Quand à l'approche sociale nous pouvons la déceler chez Patrick Le Galès<sup>4</sup> « **Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine** ». Pour lui il s'agit de montrer en quoi les principales transformations du gouvernement des villes en France et en Grande-Bretagne rendent en partie caduques les analyses institutionnelles

---

<sup>4</sup> Le Galès Patrick. Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine. In: Revue française de science politique, 45e année, n°1, 1995. pp. 57-95.

des relations entre État et gouvernement local, alors qu'elles entrent dans une problématique de la gouvernance. Au concept de gouvernance comme problème à résoudre, l'auteur suggère de lui substituer une acception plus sociologique de la gouvernance urbaine.

Nous rappellerons quand même que les associations sportives s'inscrivent dans un environnement juridico-économique et sociodémographique de plus en plus complexe. Dans l'absence d'un dispositif local d'accompagnement, comme celui qui existe en France par exemple, l'implication des collectivités locales dans le soutien de la vie associative s'avère plus que nécessaire.

En résumé, ce que nous pouvons constater, c'est que l'on se retrouve toujours en face de quatre piliers, à savoir : L'Etat, les collectivités, le monde économique et le mouvement sportif.

Partant de cette introduction, il nous paraît nécessaire de se poser un certain nombre de questionnements sur les différents problèmes dont l'existence nous paraît la plus probable et qui peuvent constituer une problématique pour cette étude qui se veut beaucoup plus exploratoire.

Les hypothèses qui seront mises en évidence dans cette recherche porteront sur :

1. Une éventuelle conception erronée du Sport et de l'EPS, par les décideurs politiques, dont la représentation est en deçà des aspirations attendues par les praticiens dans le domaine.
2. Un probable dysfonctionnement de nos institutions dans le domaine du Sport et de l'EPS. L'Etat n'est pas en mesure de remplir son rôle de régulateur et d'assurer l'égalité des chances et de traitement des athlètes ainsi que des élèves, quel que soient leurs lieux de résidence ou de scolarité.
3. Une plausible incapacité des collectivités territoriales d'assurer leurs responsabilités et compétences dans le cadre des lois de décentralisation.

4. L'éventualité d'une exploitation, par l'ensemble des acteurs sportifs (mouvement associatif, ministères concernés, collectivités) de l'espace et des équipements sportifs d'une manière trop cloisonnée et sans projet commun ou partagé.

Nous allons adopter comme méthode de recherche les étapes suivantes :

- a. L'analyse et traitement des textes de toute l'armada juridique dans le domaine ; Lois, règlements, notes administratives, circulaires. Sans oublier cette nouvelle constitution qui pour la première fois au Maroc, parle explicitement du droit au Sport dans ses articles 26 et 33, alors que celles de 1962 , 70, 72, 92 et 96 l'ont passé sous silence.
- b. Les principaux intervenants dans le domaine du sport, toute tendance confondues ; l'Etat, les Associations sportives, les Clubs et Fédérations, le Patronat et d'une façon générale la Société Civile.

Le plan que nous proposons sera réparti en deux grandes parties :

- 1 L'organisation juridique du domaine de l'activité physique et sportive au Maroc.
- 2 L'organisation institutionnelle du Sport et de l'EPS au Maroc.

Le détail de ce plan restera tributaire de la nouvelle constitution et des nouveaux textes de lois ainsi que de leurs décrets d'applications et des institutions émergentes.