

Quelle nouvelle gouvernance du sport en Tunisie ?

Par Taoufik GHARBI

Depuis la promulgation, historique, par Lamine Pacha Bey d'une loi parue dans le Premier Journal Officiel Tunisien du 26 juin 1956, sur proposition de son Premier ministre, Habib Bourguiba, portant création d'un «secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports» ayant pour mission la prise en charge de «... toutes les questions qui ont trait à la jeunesse, à l'enfance et aux sports» et se fixant comme objectif la promotion et la coordination de toutes les activités sportives et de jeunesse dans le cadre de la politique du gouvernement, huit cent vingt (820) décrets ont été promulgués (l'année 2011 n'a pas été comptabilisée). Ces derniers avaient pour finalité la mise en place du schéma constitutif et régulateur de toute l'activité sportive et de jeunesse sur tout le territoire de la République Tunisienne. Or, il s'avère qu'aujourd'hui, révolution oblige et après 56 ans d'indépendance, le sport tunisien et l'éducation physique se retrouvent devant un certain nombre de questionnements de fond et une obligation historique d'être reconsidérés, revus et repensés tant au niveau de la structure qu'à celui des rôles et des interactions entre les acteurs actifs du paysage sportif dans son ensemble pour épouser l'air du temps. La révision de l'articulation entre les rôles de l'Etat, le mouvement sportif, la société civile, l'entreprise et les collectivités locales est une condition sine qua non pour la réussite future, étant donné que toute performance sportive est le produit d'un système ordonné de gouvernance qui a atteint un certain niveau. Une «meilleure gouvernance» générerait hypothétiquement une performance meilleure. En outre, il est à considérer que le sport est un domaine qui appelle autant d'interconnexions et où le mot compliqué d'«intersectorialité», aussi difficile à prononcer qu'à ancrer dans les mœurs, rend inutile l'apport du spécialiste sans celui du profane, du professionnel sans celui de l'amateur; bref, un secteur qui demande et exige même, l'implication de la société dans toutes ses facettes. Cette vérité, aux allures d'évidence, est encore plus édifiante dans un pays comme la Tunisie. Dans pareil contexte, il est bien établi, que ce sont la nature et spécificités de l'activité qui déterminent la structure de son organisation. Or, durant ces trente dernières années, les composantes de l'instance de régulation du phénomène sportif en Tunisie (le club sportif, la fédération sportive, le ministère de tutelle...) qui avait, normalement, pour tâches d'organiser, d'adapter, d'actualiser, de réfléchir, de proposer, de légiférer et d'anticiper les événements pour répondre à l'évolution continue du phénomène sportif et de jeunesse. Cette instance de régulation, par manque de compétences à différents niveaux et suite à une lecture erronée, consciente ou inconsciente, des textes régissant l'activité, s'était éloignée de son devoir originel et s'était contentée de la résolution des problèmes au quotidien et en fonction de la nature des événements qui se sont présentés à elle (l'instance de régulation exhalait beaucoup plus le politique que l'esprit du sport). Sur un autre plan, "l'intersectorialité" du phénomène sportif a fait naître un contexte "problématisant" dans le sens où il a marginalisé les spécialistes, jeunes et moins jeunes du domaine dans leur propre espace professionnel. Nous avons enregistré l'intrusion, sans délimitation préalable des champs de compétences, d'un ensemble de corps de métier qui s'est érigé en connaisseur et défenseur de cette activité, comme si le sport tunisien n'avait pas sa propre population de technocrates. Aujourd'hui, après cinquante-cinq ans de sport et d'éducation physique, peut-on affirmer que nous avançons dans la bonne direction? Le nombre impressionnant de décrets promulgués depuis 56 a-t-il été formulé en tenant compte des spécificités du domaine? Ces décrets ont-ils été, tous, mis en exécution ou sont-ils restés des documents intra-muros pour les ex-responsables du sport qui se sont succédé à la tête du pouvoir et qui ont tout fait et rien fait? Avons-nous, aujourd'hui, un tracé balisé du processus sportif et de jeunesse en Tunisie? J'ai le sentiment que le jour où le secteur sera organisé et mieux contrôlé par le nouvel Etat démocratique, un bon nombre de pseudo-responsables sportifs désertera la scène (puisqu'il n'y aura plus rien à se mettre sous la dent!). Dans un tel contexte, je considère qu'il faudrait, déjà, commencer par se poser des questions de fond et faire des choix pour l'avenir. Nous n'avons pas le droit de laisser «les choses» telles qu'elles sont; la formulation d'une première question fondamentale s'impose-: quelle dialectique de gouvernance du sport en Tunisie pour l'avenir-?

Gouvernance polarisée ou gouvernance à objectifs : quelle dialectique ?

Je considère qu'aujourd'hui, déjà, il devient impératif de mettre en place de nouveaux modes de pilotage et de régulation du sport fondés sur un partenariat entre les différents intervenants pour faire émerger le nouveau schéma du sport tunisien. Pour cela, un choix s'impose entre deux approches de gouvernance : la première consiste à polariser toute l'activité sportive par le pouvoir exécutif (ministère de tutelle ou autre), c'est-à-dire centraliser l'activité de telle sorte à «réduire» et «contrôler» toute liberté de manœuvre des différentes strates inférieures de la pyramide administrative (fédérations sportives, ligues régionales, services régionaux apparentés, associations sportives, etc.). A travers cette modalité, l'organe central (pouvoir exécutif) offre à ses subordonnés des recettes genre «voilà comment il faut faire». La deuxième approche consiste à travailler sur des objectifs où ce même pouvoir central coordonne l'ensemble de l'activité, fixe des objectifs en tenant compte des réalités existantes et offre à ses subordonnés (fédération, services, clubs...) de larges possibilités de choix d'approches et de libertés pour l'adoption de moyens susceptibles de mener l'ensemble vers les meilleurs résultats sportifs, un travail du genre «voilà ce qu'il faut réaliser».

Pour ce qui est de la première modalité de gouvernance (centraliser pour éviter l'effritement et mieux contrôler l'activité dans son ensemble), je dirai que la centralisation des décisions est dépendante, en premier lieu, de la connaissance approfondie des réalités du terrain. Cette connaissance du réel est la résultante d'un système

d'évaluation fidèle et perfectionné qui reproduirait sur les bureaux des responsables du ministère la vérité du sport tunisien, pour que ces derniers puissent prendre les décisions justes et adéquates et pouvoir contrôler par la suite. Il est à remarquer que, pour centraliser, il faut avoir, au niveau du pouvoir central, un panel de cadres issus des instituts de Tunis, Sfax, le Kef et Gafsa, épaulés par un ensemble de corps de métier spécialisés en sport. Il est à signaler que toute gouvernance qui s'éloigne du lieu de l'action mène inéluctablement, à la nuisance de la qualité des décisions prises. La deuxième approche de gouvernance est basée sur la compétence professionnelle de tous les cadres des strates inférieures de l'édifice, cette modalité dans laquelle toute la structure confondue, du sommet à la base, est mise face à des objectifs intermédiaires, puis finaux et, où, tout le monde, à travers sa tâche et sa position dans la délimitation précise des champs de compétences, participe à l'atteinte des objectifs assignés. Une option que je considère personnellement adaptée à nos capacités actuelles, les quatre instituts supérieurs du sport et de l'éducation physique de la Tunisie sont les pourvoyeurs de cadres administratifs, gestionnaires et techniques du sport, à condition, bien sûr, de mettre «l'homme (ou la femme) qu'il faut à la place qu'il faut». Cet aspect est réalisable, parce que la société sportive tunisienne élargie doit devenir, et elle deviendra, j'en suis persuadé, une société de compétences et non pas une société de copinage, de népotisme et surtout d'opportunisme. Reste à savoir maintenant, après avoir fait le choix dialectique, que faire avec le moteur réel de l'activité, «la fédération sportive», un moteur considéré à tort ou à raison «le pseudo-maillon faible du sport tunisien».

Quelle fédération sportive?

A1 : un organe constitutif du pouvoir exécutif ou

A2 : un organe technique de la spécialité sportive situé entre le club et le ministère de tutelle.

Je perçois la fédération sportive (élue démocratiquement par les clubs sportifs qui, eux-mêmes, sont élus démocratiquement) comme étant, dans le premier cas de figure (A1), la composante d'une assemblée (ministère de tutelle ou assimilé) qui siégerait et serait au même niveau sur le plan hiérarchique que l'exécutif; cette fédération jouerait un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la législation sportive de l'Etat tunisien, bien sûr au niveau de sa spécialité. Ainsi, l'ensemble des fédérations sportives aurait devant lui, à chaque réunion, une vue d'ensemble du paysage sportif tunisien, prendrait les décisions idoines dans un contexte unifié, cohérent et où le premier responsable (le ministre ou autre) serait un modérateur veillant à l'application des textes législatifs au niveau de son ministère. Le deuxième cas de figure (A2) placerait la fédération sportive entre le pouvoir central et les clubs sportifs avec des prérogatives élargies quant à la gouvernance de sa spécialité au niveau technique et administratif. Le ministère de tutelle, dans ce cas, coordonnerait l'ensemble et veillerait à l'application des textes généraux en fonction de la dialectique choisie par le gouvernement. Il est à signaler que dans les deux cas de figure (A1 et A2), l'organisme fédéral dépend, organiquement et techniquement, aussi, des fédérations internationale et continentale de sa spécialité, cette dépendance lui offre une certaine souveraineté vis-à-vis du ministère de la Jeunesse, du Sport et de l'Education physique.

Si le sport (et l'éducation physique) est caractérisé par une autonomie lui permettant de s'adapter à différents types de sociétés et à toutes les idéologies, il est organisé à partir de pratiques, de dispositifs réglementaires et d'évaluations, et ce n'est qu'à partir de ce triangle caractériel spécifique que doit naître sa structure d'organisation, indépendamment des choix politiques. Il reste que, chez nous, le sport doit interpellé, en premier lieu, les compétences du domaine (ils sont, jeunes et moins jeunes, nombreux, érudits et discrets) que la Tunisie avait formés depuis 1957 et formera toujours. Ce n'est que dans ces conditions que l'opinion publique aura le droit de demander des comptes aux sportifs et à leurs encadreurs