



Centre d'Etudes Doctorales : Homme-Société-Education

** quipe de Recherche en Management, Environnement,  ducation et
Responsabilité Sociétale des Organisations**

THÈSE DE DOCTORAT NATIONAL

Vers une Gouvernance Adapt e

Au Système Sportif Marocain

Cas des structures sportives nationales organis es

Année universitaire 2017-2018

Dédicace & Remerciements

Tout d'abord je remercie professeur Mohammed KAACH qui a accepté de diriger ce travail de doctorat. Merci de m'avoir accordé ta confiance et ton amitié. Je pense aussi à nos longues et nombreuses rencontres d'échanges intellectuels passées et à venir !

Merci à mon professeur Mohammed GUEDIRA, de m'avoir honoré de faire partie de son équipe de recherche, les conseils et orientations pour cette thèse ont été d'un apport considérable, merci de m'avoir impliqué dans la structure de l'observatoire Marocain de la Gouvernance, du Management et du Leadership, c'est sans doute une expérience enrichissante.

Merci également aux professeurs d'avoir accepté de siéger dans le jury et d'évaluer ce travail.

Merci à toutes l'équipe du CEDOC pour la bonne ambiance qui réside dans nos locaux et qui permet de conserver notre motivation.

Une mention toute particulière à Mohammed ELATTAR qui a été mon alter ego pendant les années de doctorat. Merci pour nos nombreuses discussions intellectuelles, mais aussi pour les multiples journées passées au Club, avec les délicieux repas préparés par notre chef Saber. Je pense également à nos sorties sportives (et gastronomiques) et au duo imbattable que nous formons. Merci enfin pour ton amitié sincère.

Je remercie également tous mes amis de doctorat : Aouatif, Nadia, Khalid, Zidane, Abdelmjid, Hassan,... Merci pour ces bols d'air roboratifs en votre compagnie. Nos échanges ont été fructueux et bousculant pour mener à terme la mission de doctorat.

Je remercie mes parents qui m'ont donné l'éducation, les moyens matériels et le soutien nécessaire à la réalisation de mes études. Une pensée également pour mes frères et sœurs Fatima, Latifa, Si Mohammed et Youssef.

Un grand Merci à ma femme et ses parents de m'avoir soutenu durant les années de préparation, aussi pour les encouragements et le soutien indéfectible.

Enfin je dédie cette thèse à mes deux perles d'or, mes filles **Hiba** et **Mariam**, qu'elles

trouvent dans ce travail les sources de motivation et d'envie pour faire mieux durant leurs parcours d'études.

Un grand merci à toutes les personnes interviewées. Leurs expertises et le croisement de leurs regards, sont au cœur de cette recherche. De plus, certaines ont eu la gentillesse de m'accueillir chez eux. Je les en remercie très sincèrement.

Vers une Gouvernance Adaptée

Au Système Sportif Marocain

Cas des structures sportives nationales organisées

Résumé

L'impact grandissant des enjeux et des conséquences de l'activité physique et sportive sur les sociétés est devenu une réalité incontournable, sur tous les plans, économiques, diplomatiques, sociaux et mêmes personnels. La concurrence, pour les titres et les records, est devenue une préoccupation de toutes les nations y compris celles qui sont en développement comme le Maroc. Chaque pays tente d'optimiser l'utilisation des ressources dont il dispose pour atteindre de bons résultats lors des rencontres sportives internationales.

L'atteinte de ces objectifs ne peut se réaliser sans un engagement de tous les acteurs du système sportif dans sa globalité. D'ailleurs l'engagement des responsables et décideurs politiques au Maroc témoigne de l'importance qu'accorde le pays à ce domaine d'activité qui a été considéré, pendant longtemps, comme secteur de loisir et de divertissement. Ce qui a engendré une baisse de représentativité et de résultats sportifs pendant les dernières années.

L'approche systémique montre que la résolution du problème relatif aux résultats sportifs ne réside pas dans l'action d'intervention au niveau du haut niveau, ou encore une autre action. Mais dans la mutation du système de gestion et de gouvernance du sport dans sa globalité. La compréhension du système sportif Marocain implique alors de réinterpréter l'objet sport dans le contexte de son environnement pour comprendre son fonctionnement global et déterminer les processus d'amélioration dans lesquels devra s'inscrire les bonnes pratiques de gestion et de gouvernance.

Cette contribution de thèse appréhende la complexité fonctionnelle du système sportif au plan national en menant une interprétation systémique fondée sur l'établissement d'un concept de performance globale. Cette démarche, avant tout méthodologique, repose sur l'élaboration d'une cartographie des processus devant intervenir en gestion des structures sportives pour atteindre une évolution positive du système sportif national.

L'étude menée sur le mouvement sportif fédéral Marocain a permis de confronter notre démarche à une forme réelle de complexité organisationnelle et de mettre l'accent sur les structures fédérales les plus influentes en terme d'impact et d'enjeux sur l'organisation du système sportif national.

L'élaboration d'une stratégie nationale du sport et l'établissement d'un système d'information de gestion et de management du sport national, peut contribuer à la validation de la portée opérationnelle des résultats de la recherche.

L'émergence d'une véritable pensée stratégique ouvre des perspectives d'évolution systémique fondées sur la réorganisation progressive des structures sportives fédérales. Pour un bon accompagnement du changement organisationnel du sport au Maroc.

Mots-clés : Gestion Sportive, Approche Systémique, Structures Fédérales, Gouvernance, Performance Globale, Politiques Sportives.

Towards a Governance Adapted to the Moroccan Sports System

Case of national organized sports structures

Abstrat

The increasing impact of challenges and consequences of physical and sport activity on societies has become an unavoidable reality, on all levels, economic, diplomatic, social and even personal. Competition for titles and records has become a concern for all nations, including developing nations such as Morocco. Each country tries to optimize the use of the resources at its disposal to achieve good results at international sports events.

The achievement of these objectives cannot be reached without the commitment of all stakeholders of sports system. Besides, the commitment of political leaders and decision-makers in Morocco testifies to the importance that the country attaches to this field of activity, which has long been considered as a leisure and entertainment sector. This has led to a decline in representativeness and sports results in the last years.

The systemic approach shows that the solution to the sports results problem does not lie in intervention action at the high level, or in an other action. But in the transformation of the sport management and governance system as a whole. Understanding the Moroccan sport system implies reinterpreting the sport object in the context of its environment in order to understand its global functioning and determine the improvement processes in which good management and governance practices should be embedded.

This thesis contribution apprehends the functional complexity of the sport system at the national level by conducting a systemic interpretation based on the establishment of an overall performance concept. This approach, above all a methodological one, is based on the elaboration of a process mapping that must be involved in sports structures management in order to achieve a positive evolution of the national sports system. The study conducted on the Moroccan federal sports movement allowed us to compare our approach with a real form of organizational complexity and to focus

on the most influential federal structures in terms of impacts and challenges on the organization of the national sports system.

The development of a national sport strategy and the establishment of a national sport management information system can contribute to the approval of the operational scope of research results.

The emergence of genuine strategic thinking opens up prospects for systemic change based on the gradual reorganization of federal sports structures. For a good support of the organizational change of sport in Morocco.

Key words: Sports Management, systemic approach, Federal Structures, Governance, Global Performance, Sports Policies

من اجل حكامه رياضية خاصة بالنموذج الرياضي المغربي تطبيق على الجامعات الرياضية الوطنية

ملخص

أصبح التأثير المتنامي للنشاط الرياضي حقيقة واقعية على جميع الاصعدة سواء الاقتصادية، الدبلوماسية، الاجتماعية وحتى الشخصية. المنافسة على الألقاب والسجلات أصبحت الشغل الشاغل لجميع الدول بما فيها الدول النامية كالمغرب. و يحاول كل بلد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة له لتحقيق نتائج خلال المناسبات الرياضية الدولية.

تحقيق هذا الهدف لا يمكن دون التزام جميع الاطراف المعنية بالشأن الرياضي ككل. إلى جانب التزام القادة وصناع القرار السياسي. ويعكس الجانب الرياضي الذي كان يعتبر لفترة طويلة كمجال خاص بالترفيه والترفيه، أهمية البلد وكفاءته في التخطيط والتدبير وبعد النظر في كل المجالات. ولقد انعكس سلبا سوء التدبير في المجال الرياضي خلال السنوات الاخيرة مما ادى الى انخفاض التمثيلية الرياضية وكذا تراجع النتائج.

كما يظهر أن حل مشكلة النتائج السلبية في المباريات الرياضية لا ينحصر في العمل على مستوى الجانب التقني اتجاه الرياضيين من المستوى العالي، ولكن في تدبير الشأن الرياضي بنظرة شمولية للمنظومة ككل واستعمال كل التدابير اللازمة من اجل ترسيخ اسس علمية للحكامه في المجال الرياضي. المدخل الاساسي المعتمد في هذه الاطروحة يتجلى في طرح رؤى شاملة للمنظومة الرياضية بالمغرب بحيث ثم جرد كل مكونات المجال الرياضي،

لفهم أدائها بشكل عام وتحديد عملية التحسين والارتقاء لأسمى مستوى في الحكامة الجيدة لإدارة الشأن الرياضي المغربي.

مساهمة هذه الأطروحة في طرح تصور شامل ومسطر للمنظومة الرياضية بالمغرب على المستوى الوطني من خلال طرح التفسير المنهجي القائم على مفهوم الأداء الكلي للمنظومة الرياضية. هذا النهج يتجلى في المقام الأول، على عملية جرد ورسم الخريطة الرياضة الوطنية ومستويات تدخل الأطراف في إدارة المنشآت الرياضية لتحقيق تطور إيجابي وبناء. كما ان دراسة ملف الحركة الرياضية المغربية والمتكونة من ٤٥ جامعة وطنية، اتاح لنا الفرصة لطرح النهج الدراسي الملائم ومقارنته مع الواقع الملموس وكذ التركيز على الهياكل الأكثر تأثيرا من حيث القضايا المتعلقة بنظام الحكامة الرياضية.

تأسيس استراتيجية وطنية للرياضة وتطوير نظام شامل لإدارة المعلومات وإدارة الرياضة الوطنية، يمكن البلد من تحقيق الاهداف المنشودة من الممارسة الرياضية ويساهم تعميم الرياضة في معظم اصنافها على نطاق وطني. مما يوحد معنى ومفهوم الحكامة الاستراتيجية ويفتح آفاق التغيير المنهجي القائم على إعادة التنظيم التدريجي للمرافق الرياضية، ومرافقة جيدة للحركة الرياضية ومرافقة التغيير الايجابي في بلدنا الحبيب.

كلمات البحث: الإدارة الرياضية - المدخل المنظم - الجامعات الرياضية - الحكامة - الأداء الكلي - السياسة الرياضية.

SOMMAIRE

Introduction Générale P :17

PARTIE I : CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE DE LA GOUVERNANCE DU SPORT P :39

Chapitre 1 : L'essence et le développement conceptuel et théorique de la gouvernance du sport P : 43

Chapitre 2 : La théorie du système général
P : 79

Chapitre 3 : La gouvernance des organisations sportives au carrefour des différentes théories P :115

Chapitre 4 : L'analyse systémique comme approche scientifique pour mieux appréhender les organisations sportives
P :142

PARTIE II : résultats de l'enquête sur le système sportif Marocain P :155

Chapitre 5 : Sport de Haut Niveau P :191

Chapitre 6 : Football professionnel P :214

Chapitre 7 : Les conventions d'objectifs avec les fédérations P :231

Chapitre 8 : L'Athlétisme national P :256

Conclusion P :280

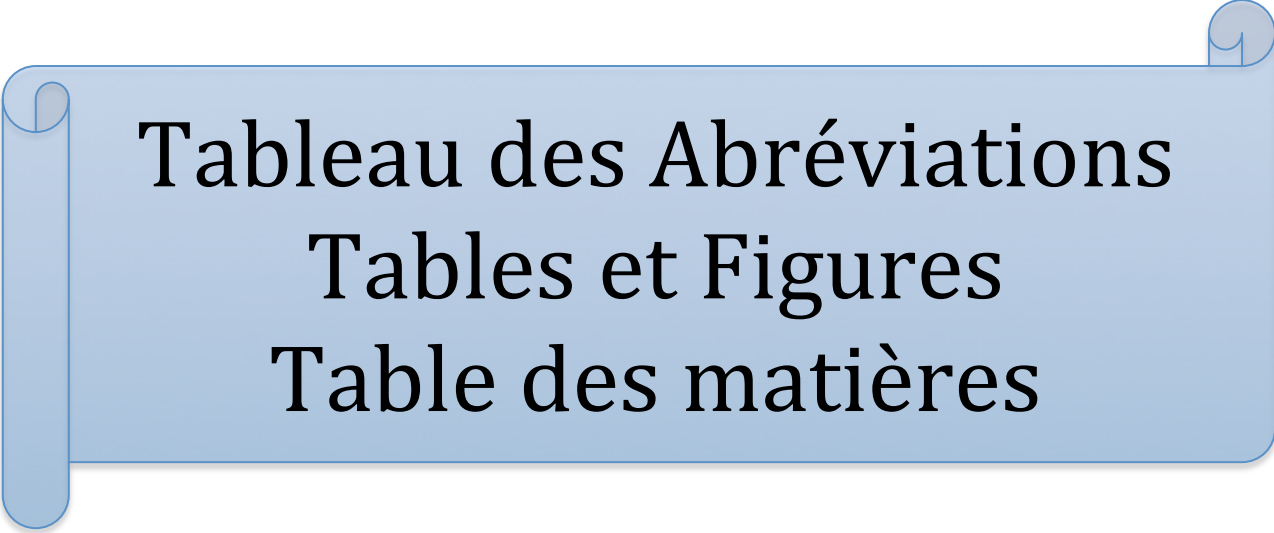


Tableau des Abréviations
Tables et Figures
Table des matières

Liste des Abréviations :

| Abréviation | Nom |
|--------------------|--|
| AMA | Agence Mondiale Antidopage |
| APTE | Application des techniques d'entreprise |
| CIO | Comité International Olympique |
| CAF | Confédération Africaine de Football |
| CCET | Conception-Construction-Exploitation-Transfert |
| CDG | Caisse de Dépôt et de Gestion |
| CNOM | Comité National Olympique Marocain |
| CPS | Centre Sportif de Proximité |
| D1 | Première Division |
| D2 | Deuxième Division |
| EPS | Education Physique et Sportive |
| FRMSPT | Fédération Royale Marocaine du Sport Pour Tous |
| FI | Fédération Internationale |
| FIFA | Fédération International de Football Association |
| FNDS | Fond National de Développement du Sport |
| FRM | Fédération Royale Marocaine |
| FRMF | Fédération Royale Marocaine de Football |
| FRMA | Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme |
| FMI | Fond Monétaire International |
| HN | Haut Niveau |

| | |
|-------------|--|
| JO | Jeux Olympiques |
| LNFP | Ligue Nationale de Football Professionnel |
| MJS | Ministère de la Jeunesse et du Sport (Maroc) |
| MDJS | La Marocaine des Jeux et des Sports |
| MEN | Ministère de l'Education Nationale |
| MES.R.S.F.C | Ministère de l'Enseignement Supérieur de la recherche scientifique et de la Formation des Cadres |
| MDH | Millions de dirhams |
| ONG | Organisations Non Gouvernementales |
| OCP | Office Chérifienne de Phosphate |
| PPP | Partenariat Public-Privée |
| PFI | Privat Finance Initiative |
| SONARGES | Société Nationale de Gestion et de Réalisation des Stades |

Liste des Tableaux

| | |
|---|------------|
| <i>Tableau 1: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés (source KPMG 2001)</i> | <i>45</i> |
| <i>Tableau 2 : Les Responsables du sport de l'Etat depuis la première structure.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tableau 3: Contribution de la MDJS au FNDS (en MDH).....</i> | <i>64</i> |
| <i>Tableau 4: Contribution de l'Etat au FNDS (en MDH).....</i> | <i>65</i> |
| <i>Tableau 5 : Rubriques des Dépense du FNDS.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Tableau 6: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne... </i> | <i>92</i> |
| <i>Tableau 7: La grille "processements produits" (TEF-OID).....</i> | <i>94</i> |
| <i>Tableau 8: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)</i> | <i>95</i> |
| <i>Tableau 9: le modèle 'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001</i> | <i>95</i> |
| <i>Tableau 10: La matrice d'évolution des systèmes</i> | <i>96</i> |
| <i>Tableau 11: proposition de zonage de la matrice d'évolution des systèmes.....</i> | <i>98</i> |
| <i>Tableau 12: les quatre principaux types du système d'information.....</i> | <i>104</i> |
| <i>Tableau 13: textes de loi et approche de convention.....</i> | <i>129</i> |
| <i>Tableau 14: les acteurs du système sportif (descriptif, échelle et activité).....</i> | <i>162</i> |
| <i>Tableau 15: Médailleurs Olympiques Marocains</i> | <i>166</i> |
| <i>Tableau 16: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne</i> | <i>183</i> |
| <i>Tableau 17: La Théorie du système général appliquée au système sportif Marocain</i> | <i>184</i> |
| <i>Tableau 18 : Les activités des acteurs du système sportif Méthode APTE.....</i> | <i>190</i> |
| <i>Tableau 19 : Résultats et participations du Maroc aux JO depuis 1960.....</i> | <i>193</i> |
| <i>Tableau 20: les 13 éditions des JO auxquelles le Maroc a participé avec les effectifs hommes et femmes</i> | <i>194</i> |
| <i>Tableau 21: Récapitulatif des disciplines sportives avec lesquelles le Maroc a participé aux 13 éditions des JO et effectifs par genre.</i> | <i>195</i> |
| <i>Tableau 22: Modèle de projet emboité d'interventions, appliqué au sport de haut niveau au Maroc.</i> | <i>207</i> |

| | |
|---|------------|
| <i>Tableau 23: La grille "processements produits" (TEF-OID)</i> | <i>208</i> |
| <i>Tableau 24: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)</i> | <i>209</i> |
| <i>Tableau 25: le modèle d'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001</i> | <i>210</i> |
| <i>Tableau 26: Matrice d'évolution du système sportif Marocain</i> | <i>211</i> |
| <i>Tableau 27: Pays Africains qualifiés à la Coupe du Monde de football (1970-2014)</i> | <i>216</i> |
| <i>Tableau 28: Indicateurs quantitatifs du contrat de mise à niveau du football</i> | <i>218</i> |
| <i>Tableau 29 : Processus du Football National Professionnel</i> | <i>226</i> |
| <i>Tableau 30: la répartition des types de fédérations</i> | <i>234</i> |
| <i>Tableau 31: effectifs et pourcentages des pratiquants licenciés par catégorie de sport</i> | <i>235</i> |
| <i>Tableau 32: Budget de subvention du MJS par catégorie sportive.....</i> | <i>235</i> |
| <i>Tableau 33: les Ratios de Licencié par catégorie et Représentation féminine.....</i> | <i>236</i> |
| <i>Tableau 34: Le mouvement sportif en chiffres.....</i> | <i>238</i> |
| <i>Tableau 35: les subventions avant et après 2009 (en Mdh)</i> | <i>240</i> |
| <i>Tableau 36: Résultats de l'athlétisme Marocain aux Jeux Olympiques durant les 13 participations.....</i> | <i>262</i> |
| <i>Tableau 37 : Récapitulatif des engagements de la fédération dans le programme de mise à niveau d'athlétisme marocain pour la période 2007 - 2011:.....</i> | <i>267</i> |

Liste des figures

| | |
|---|------------|
| <i>Tableau 1: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés (source KPMG 2001)</i> | <i>45</i> |
| <i>Tableau 2 : Les Responsables du sport de l'Etat depuis la première structure.....</i> | <i>55</i> |
| <i>Tableau 3: Contribution de la MDJS au FNDS (en MDH).....</i> | <i>64</i> |
| <i>Tableau 4: Contribution de l'Etat au FNDS (en MDH)</i> | <i>65</i> |
| <i>Tableau 5 : Rubriques des Dépense du FNDS</i> | <i>69</i> |
| <i>Tableau 6: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne... </i> | <i>92</i> |
| <i>Tableau 7: La grille "processements produits" (TEF-OID).....</i> | <i>94</i> |
| <i>Tableau 8: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)</i> | <i>95</i> |
| <i>Tableau 9: le modèle 'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001</i> | <i>95</i> |
| <i>Tableau 10: La matrice d'évolution des systèmes</i> | <i>96</i> |
| <i>Tableau 11: proposition de zonage de la matrice d'évolution des systèmes</i> | <i>98</i> |
| <i>Tableau 12: les quatre principaux types du système d'information</i> | <i>104</i> |
| <i>Tableau 13: textes de loi et approche de convention.....</i> | <i>129</i> |
| <i>Tableau 14: les acteurs du système sportif (descriptif, échelle et activité).....</i> | <i>162</i> |
| <i>Tableau 15: Médailleurs Olympiques Marocains</i> | <i>166</i> |
| <i>Tableau 16: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne</i> | <i>183</i> |
| <i>Tableau 17: La Théorie du système général appliquée au système sportif Marocain</i> | <i>184</i> |
| <i>Tableau 18 : Les activités des acteurs du système sportif Méthode APTE.....</i> | <i>190</i> |
| <i>Tableau 19 : Résultats et participations du Maroc aux JO depuis 1960.....</i> | <i>193</i> |
| <i>Tableau 20: les 13 éditions des JO auxquelles le Maroc a participé avec les effectifs hommes et femmes</i> | <i>194</i> |
| <i>Tableau 21: Récapitulatif des disciplines sportives avec lesquelles le Maroc a participé aux 13 éditions des JO et effectifs par genre.</i> | <i>195</i> |
| <i>Tableau 22: Modèle de projet emboité d'interventions, appliqué au sport de haut niveau au Maroc.</i> | <i>207</i> |

| | |
|---|------------|
| <i>Tableau 23: La grille "processements produits" (TEF-OID)</i> | <i>208</i> |
| <i>Tableau 24: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)</i> | <i>209</i> |
| <i>Tableau 25: le modèle d'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001</i> | <i>210</i> |
| <i>Tableau 26: Matrice d'évolution du système sportif Marocain</i> | <i>211</i> |
| <i>Tableau 27: Pays Africains qualifiés à la Coupe du Monde de football (1970-2014)</i> | <i>216</i> |
| <i>Tableau 28: Indicateurs quantitatifs du contrat de mise à niveau du football</i> | <i>218</i> |
| <i>Tableau 29 : Processus du Football National Professionnel</i> | <i>226</i> |
| <i>Tableau 30: la répartition des types de fédérations</i> | <i>234</i> |
| <i>Tableau 31: effectifs et pourcentages des pratiquants licenciés par catégorie de sport</i> | <i>235</i> |
| <i>Tableau 32: Budget de subvention du MJS par catégorie sportive.....</i> | <i>235</i> |
| <i>Tableau 33: les Ratios de Licencié par catégorie et Représentation féminine.....</i> | <i>236</i> |
| <i>Tableau 34: Le mouvement sportif en chiffres.....</i> | <i>238</i> |
| <i>Tableau 35: les subventions avant et après 2009 (en Mdh)</i> | <i>240</i> |
| <i>Tableau 36: Résultats de l'athlétisme Marocain aux Jeux Olympiques durant les 13 participations.....</i> | <i>262</i> |
| <i>Tableau 37 : Récapitulatif des engagements de la fédération dans le programme de mise à niveau d'athlétisme marocain pour la période 2007 - 2011:.....</i> | <i>267</i> |



PARTIE INTRODUCTIVE

Avant-propos :

Le lecteur de cette thèse doit prendre en considération le fait que l'auteur de cette thèse, a réalisé l'enquête sur le sport organisé au Maroc pendant la période 2009 – 2012 en étant responsable de la division du sport de haut niveau au sein du Ministère de la Jeunesse et des Sports. L'idée de faire une thèse sur le sport Marocain est née suite à plusieurs évènements qui se sont succédés durant cette période. D'abord en fin 2008, sollicité par la Ministre (Nawal El Moutawakel), pour faire partie d'une équipe restreinte en charge de la mise en œuvre de la stratégie nationale du sport (5 leviers 26 axes stratégiques et 114 axes de développement à mettre en exécution). Cette stratégie qui a été élaborée par un bureau d'étude international, suite aux 2^{èmes} Assises Nationales du Sport en octobre 2008. Lourde mission qui consistait à transposer le stratégique en opérationnel, surtout que les rubriques budgétaires de l'Etat prévu au sport ne correspondaient pas aux ambitions de la stratégie. On s'est aperçu rapidement de la difficulté de la mission.

Suite à cette phase, et sans prétendre atteindre de résultats satisfaisants, un nouveau Ministre nommé en juillet 2009 (Moncef Belkhatat), avec son profil de manager, et convaincu de la nécessité de faire des choix, et restreindre la stratégie. Il fixe alors 20 projets prioritaires à mettre en exécution, et désigne une personne par projet. Moi en l'occurrence, chargé de la révision globale du processus des conventions d'objectifs avec les fédérations sportives nationales. Le but était de structurer au mieux la relation entre le MJS et les fédérations sportives, en instaurant une nouvelle structure de la convention d'objectif avec plusieurs paramètres à prendre en considérations, comme les critères d'attribution des subventions et les bases de suivi et d'évaluations, qui permettent d'orienter les dépenses et favoriser la transparence sur l'utilisation des deniers publiques.

Ce dossier a consolidé la conviction que la complexité devient notre champ de bataille. Pour les 45 fédérations sportives existantes, il a fallu distinguer entre les plus fortes et les faibles fédérations, les scinder en plusieurs catégories, le sport collectif, le sport individuel, le nautique, le sport de raquette, le sport motorisé, le

sport d'esprit, le sport d'hiver, les sports de combat et aussi le Handisport. Entre les fédérations plus anciennes et celles qui viennent d'être créées. Entre celles qui gèrent des effectifs importants et d'autres qui tournent avec des effectifs réduits. Une masse de difficultés et une complexité accrue. En plus l'absence des données relatives aux statistiques des participations des équipes nationales, des résultats sportifs et aussi le manque d'archivage au niveau des fédérations sportives et au niveau du Ministère, rendent la mission très difficile, voire même impossible. L'établissement des critères d'attribution des subventions est une nécessité pour instaurer le sentiment d'équité et de rationalité entre les différentes fédérations sportives, et ne peut voir le jour sans les données objectives qui relatent la réalité.

N'ayant pas trouvé de support d'archivage des données statistiques, ni de bases des données relatives aux résultats sportifs des fédérations, la première initiative, était de constituer un dossier nommé « Dossier relatif à la demande de subvention »¹, qui a été conçu pour récolter annuellement un maximum d'informations et de connaissances sur chacune des disciplines sportives, pour constituer progressivement une base de donnée du Ministère. La convention d'objectif dans sa version 2009 a été validée pour être mise en application pour la saison sportive 2009-2010. Avec de nouvelles orientations et une vision managériale, en intégrant principalement les indicateurs quantitatifs des objectifs, que chacune des fédérations sportives, s'engage à réaliser et à atteindre, en plus d'une présentation détaillée des rubriques budgétaires des dépenses envisagés selon une nomenclature préétablie.

Au fur et à mesure que notre équipe de travail regroupait les dossiers et les rapports des années (2009-2010 et 2011), on s'est rendu compte de la complexité des tâches, le progiciel de gestion des fédérations, qu'on avait envisager de préparer comme solution, pour optimiser la gestion informatisée des fédérations sportives, semble être difficile à réaliser, et que plusieurs composantes nous échappaient dans la modélisation analytique qu'on tentait de bâtir.

1 Document conçu pour inciter les fédérations sportives à communiquer un maximum d'informations sur les données statistiques qui servent d'indicateurs pour les fixations d'objectifs qu'elles souhaitent contracter pour la

Une seconde difficulté qui s'ajoute à ce dossier de subvention, celle des sportifs de haut niveau qui sont censé représenter le Maroc aux Jeux Olympiques de Londres en 2012. Avec les orientations strictes qui consistaient à ajourner la convention spéciale haut niveau, et programmer les budgets nécessaires prévisionnels, pour rendre opérationnelle la préparation et la prise en charge des sportifs de haut niveau. Le travail sur ce dossier nécessitait la collaboration de trois entités, le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Comité National Olympique Marocain et les fédérations sportives, qui ont le potentiel de qualification aux Jeux Olympiques. Une complexité supplémentaire, qui nous oblige encore une fois de s'éloigner du stratégique, pour se pencher sur le quotidien et abandonner en partie la noble mission d'une mise à niveau, rigoureuse et objective des conventions avec les fédérations sportives nationales.

Etant convaincu de la nécessité d'opérer par la recherche scientifique pour apporter des réponses et solutions pragmatiques aux questions et aux complexités du système sportif Marocain. Vient l'idée d'intégrer la cellule de recherche « **Management, Environnement, Éducation et Responsabilité Sociétale des Organisations** » de la Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V de Rabat. En proposant ce thème comme problème complexe à résoudre et nécessite le soutien scientifique et académique. Aussi étant convaincu que « le propre de la science, c'est qu'elle cherche avant tout de trouver une vérité objective, qui est fondée sur la volonté d'éliminer toute sorte d'erreur ».

En parallèle il faut noter que la faculté des sciences de l'éducation était déjà lancée dans le domaine sportif en créant un master en management du sport, et s'intéresser d'avantage à ce genre de sujet. La demande a été acceptée, et tout de suite commencent nos investigations. Orienté dans cette mission par les cours et les conseils des professeurs compétents du laboratoire de recherche en Gouvernance et Management des organisations pour mener à terme cette thèse et en réponse aux orientations et directives du notre laboratoire de recherche. Aussi la lecture de plusieurs livres et articles traitant les problèmes du sport dans les pays qui nous devancent dans le domaine de la recherche scientifique, a permis d'avoir une idée et des pistes de réflexions sur les possibilités de solutions envisageables, qui peuvent

être explorées avec une adaptation objective aux réalités du Maroc, pour le traitement de la problématique. Persuadé que l'émergence des nouvelles sciences dans le traitement des sujets complexes, reste un moyen de construction de la connaissance active au cœur du processus de modélisation des phénomènes où des systèmes perçus complexes. Les références épistémologiques ont guidé nos réflexions vers la définition du système complexe : « **un système complexe est un système construit par l'observateur qui s'y intéresse. La complexité étant représentée par un enchevêtrement d'interactions en interrelations, le système est représenté comme un enchevêtrement intelligible et finalisé d'actions interdépendantes** » (Le Moigne.J.L, 1999)².

Le champ sportif avec sa complexité et sa diversité, est un champ multidisciplinaire qui incite le chercheur à penser et repenser avant d'entamer les investigations. En même temps on voulait capitaliser sur les expériences, les données et documents à notre disposition, pour trouver des réponses argumentées aux questions posées, sans dissocier aucun des acteurs de son environnement, et en prenant en considération tous les intervenants dans le processus de gestion du sport Marocain.

On a donc choisi, en accord avec les directeurs de thèse d'opter pour une approche global du système sportif Marocain, selon une analyse systémique pour appréhender la gouvernance des structures fédérales sportives à sa juste valeur, et éviter d'omettre des caractéristiques ou des parties prenantes du système qui sont déterminantes dans l'atteinte des objectifs escomptés du sport au Maroc.

La modélisation du système sportif Marocain qu'on ambitionne proposer, devant inévitablement, intégrer la dimension dialogique, exprimant la nécessité d'éviter les gouvernances trop descendantes ou trop ascendantes. Mais plus que cela, elle se donne le besoin de concevoir une transposition plus pragmatique et ouverte au contexte réel du moment de l'étude, sans être trop « normalisante » pour répondre aux attentes des différents acteurs. Aussi dans une perspective de l'harmonisation du sport Marocain d'abord par une gouvernance du sport « processus de professionnalisation du réseau des acteurs », et aussi par une mise en place d'un système de Management opérationnel « processus de professionnalisation des

² Le Moigne, J.-L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

PARTIE INTRODUCTIVE

systemes de gestion». Sans oublier les singularités qui doivent être considérées (spécificité des structures associatives et implication des bénévoles) qui nécessitent un traitement particulier. Le but est de proposer à tous les acteurs multiples qui interviennent dans le système sportif, une nouvelle manière de se représenter et de comprendre les pratiques sportives, organisationnelles et socioprofessionnelles du sport Marocain.

INTRODUCTION :

Le domaine de la gouvernance du sport est un champ de recherche en construction, plusieurs travaux ont investi ce domaine à l'échelle internationale surtout vers le début des années 2000, vue les enjeux financiers qu'engendre le sport et les pratiques de l'éducation physique, et aussi les conséquences pervers de cette pratique, comme les dérives et les dysfonctionnements qu'a connu le sport cette dernière décennie. Les organisations internationales comme le conseil de l'Europe et d'autres organisations (gouvernementales et non gouvernementales) se sont intéressés au domaine de la gouvernance du sport, et montrent un intérêt particulier pour les chercheurs et les universitaires qui s'investissent d'avantage pour produire la connaissance dans ce domaine, et participer activement aux débats et réflexions sur le sujet. On note quelques uns d'entre eux, Katwala (2000)³, a traité le sujet de la démocratisation du sport mondiale et développe les limites de durée pour les personnes en charge du sport, il évoque aussi la transparence financière, de responsabilité et d'éthique crédible et enquête indépendante sur les abus du système sportif. Chaker (2004)⁴ et sur demande du conseil de l'Europe, développe les principes de la bonne gouvernance du sport, en mettant l'accent sur la liberté d'association, la liberté d'expression et la liberté de fonctionnement. Il insiste aussi sur l'importance de la transparence et l'indépendance des organisations s'occupant du sport, en précisant le rôle du contrôle et des conflits d'intérêts. Le volet entrepreneurial suscite l'intérêt de McNamee & Flemming (Kluka, D. A., Schilling, G., & Stier, W. F. 2005)⁵ qui développent un modèle conceptuel pour la gouvernance d'entreprise du sport en se focalisant sur les trois principes de base, qui sont le **respect**, **l'équité** et la **responsabilité**, où encore Henry & Lee (2007) qui mettent l'accent sur les principes de la bonne gouvernance organisationnelle qui sont, la **transparence** et la clarté des procédures et de prise de décision en particulier dans l'allocation des ressources, puis la **responsabilisation** des investisseurs, aussi sur la démocratie et accès à la représentation dans le processus décisionnel, ils mettent l'accent aussi sur **l'efficacité** d'utilisation des ressources dans la réalisation des objectifs. En 2008 Chappelet &

³ Katwala, S. (2000). *Democratising Global Sport*. London : Foreign Policy Centre.

⁴ Chaker, A.-N. (2004). *Bonne gouvernance dans le sport: Une étude européenne*. Council of Europe.

⁵ Kluka, D. A., Schilling, G., & Stier, W. F. (2005). *Aspects of sport governance*. Meyer & Meyer Sport.

Kübler-Mabott en collaboration avec le système Olympique, établissent les principes de la gouvernance du sport mondial en cinq points : la Transparence – la démocratie – la responsabilité – l'autonomie – et la responsabilité sociale (ces principes sont intégrés dans la charte olympique de 2009). En 2012 Mowbray tente d'établir les normes éventuels et cadre de gouvernance du sport, les normes structurelles, les normes de partenariat et de la communication, les normes de planification stratégique, puis les normes de transparence (comité du conseil d'administration, le respect de l'intégrité, de conflit d'intérêt, l'égalité des chances et l'indépendance). D'autres auteurs ont traité la question de la gouvernance du sport mais sans recommander d'autres principes de gouvernance spécifique.

Il faut tout de même rappeler que le sport a toujours fait l'objet d'intérêt croissant de plusieurs sciences. D'abord le côté technique, plusieurs théories d'apprentissage et habiletés motrices ont investi le champ du sport pour comprendre et agir sur l'amélioration des gestes techniques. Puis ensuite le côté physiologique qui constitue les bases de la performance sportive, en agissant sur les filières et sources énergétiques. La combinaison de plusieurs disciplines scientifiques, donne naissance à un autre champ d'investigation dans le sport, la biomécanique intégrant les sciences dures dans l'analyse et la compréhension des gestes techniques en sport⁶ en vue de l'amélioration de la performance sportive.

Dès les années 60, les sciences sociales s'intéressent au sport mais sont très critiques⁷, au départ elles prennent pour objet la politique du Ministère de la jeunesse et des sports en France, ou encore le virage « sportif » de l'éducation nationale. Aussi le volet mental et psychologique devient une préoccupation des scientifiques⁸, qui recherchent en permanence des solutions pour accompagner les sportifs lors des grandes compétitions et rencontres internationales nécessitant une concentration distinctive et personnalisée.

« Plusieurs approches existent à l'époque : une inspiration Freudo-Marxiste ou de l'École de Francfort avec Jean-Marie Brohm ; le courant Bourdieusien aussi qui se

⁶ La biomécanique est une science interdisciplinaire qui étudie les concepts de la mécanique appliqués aux sciences du vivant. Elle évolue à la frontière entre la biologie et la mécanique en s'appropriant les connaissances d'un grand nombre d'autres disciplines scientifiques.

⁷ Brohm, J.-M. (1992). *Sociologie politique du sport*. Presses universitaires de Nancy.

⁸ Gasparini, W., & Cometti, A. (2010). *Le sport à l'épreuve de la diversité culturelle*. Council of Europe.

développe, mais on note également quelques approches inspirées de Crozier⁹, voire de Touraine. Donc la logique de dévoilement existe déjà alors. D'autres s'intéressent aussi aux logiques de démocratisation des activités physiques et sportives » (Pogam, Y. L. 1979)¹⁰.

L'un des rares économistes en France (Andreff. W, 2010 & 2012)¹¹ s'est intéressé à l'économie du sport dans un contexte de mondialisation, il a énuméré les principales questions étudiées en économie du sport. « 1- Macroéconomie et comptabilité du sport, 2 - La demande de sport, 3- Coûts et avantages des événements sportifs, 4- La théorie économique des sports professionnels, 5- L'économie des dérives du sport)¹²

Depuis une dizaine d'année et avec l'émergence du concept de la gouvernance, on commence à s'interroger profondément sur la gouvernance du sport, ou plus particulièrement sur la gouvernance des organisations sportives¹³. Le phénomène sportif a envahi la planète, il participe à tous les problèmes de la société moderne, qu'ils soient politiques, éducatifs, sociaux, culturels, juridiques ou démographiques. Le sport est devenu un domaine particulièrement préoccupant pour les sociétés, et il présente des particularités d'un pays à l'autre. Quoi que les structures du sport à l'international (CIO et FI) essayent de coordonner leurs actions pour l'intérêt général du sport et préserver ses valeurs tout en respectant les enjeux des uns et des autres. Les organisations qui s'occupent du sport ne sont pas identiques dans tous les pays, entre les organisations publiques, privés et associatifs. Chaque pays doit appréhender sa propre gouvernance du sport à sa juste valeur.

Un nombre important d'investigations et de recherches scientifiques dans le domaine de la gouvernance du sport, surtout par le conseil de l'Europe, le CIO et les Fédérations Sportives Internationales (FI) comme la FIFA, aussi les clubs professionnels qui ont été victimes de grandes crises de gestion et des dérives

9 Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions du Seuil.

10 Pogam, Y. L. (1979). *Démocratisation du sport: mythe ou réalité?*. Editions Universitaires.

11 Andreff, W. (2012). *Mondialisation économique du sport*. Bruxelles : De Boeck. Andreff. (2010). *Economie internationale du sport (Nouvelle édition)*. Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.

12 (Chateauneuf-Malcles, n.d.)

13 Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Paris : Le Harmattan.

(tricherie, corruption, dopage...etc.), recherchent des solutions en se référant aux principes éthiques du sport¹⁴.

Selon Zintz « Conçues sur un modèle organisationnel datant du début du XXème siècle, de nombreuses structures sportives n'intègrent que partiellement, dans leur organisation, les facteurs contingents, des lacunes, en termes de gouvernance, au niveau des ligues et fédérations, mais aussi au niveau des pouvoirs publics qui les subventionnent ou des partenaires privés qui les soutiennent, se manifestent sous la forme d'une prise en compte partielle des facteurs susceptibles d'induire un changement dans leur organisation »¹⁵.

Il faut dire que le Maroc en tant que pays en développement et en construction, cherche à repenser les modes de gestion et de gouvernance dans plusieurs activités sectorielles, en tant que chercheurs et acteurs dans le domaine sportif, nous percevons avec attention les interférences que connaît le système sportif et les dérives et facteurs contingents qui affectent lourdement ses modes de gestion. Les incompatibilités des décisions politiques publiques en matière de sport, l'influence des institutions nationales, régionales et internationales des différents sports, les demandes des sportifs eux même et des supporters. Aussi les dérives multiples des grands sportifs au début des années 90 qui se sont naturalisés et changer de camp pour gagner plus d'argent, ou pour jouer avec un club professionnel. Ce qui rend la tâche encore plus difficile et plus complexe pour les dirigeants sportifs.

Ces fluctuations et dérives du sport ont été nettement identifiées par la plus haute autorité du Royaume du Maroc. Une lettre Royale adressée aux congressistes lors des 2^{ème} Assises Nationales du Sport (octobre 2008) pour rendre compte des dysfonctionnements enregistrés du sport Marocain, soit sur le plan de résultat, le volet éthique, celui de gestion ou encore du management des organisations s'occupant du sport au Maroc. L'idée était de sortir des deuxièmes assises nationales

14 Selon le CIO trois principes de bases nécessaires pour préserver l'éthique sportive dans le cadre d'une bonne gouvernance du sport : « la transparence, la responsabilité et l'obligation de rendre des comptes » CIO 2009.

15 Zintz. T, 2006, Gouvernance et configuration organisationnelle des fédérations sportives belges.

(Skhirat Octobre 2008)¹⁶ avec des recommandations et une stratégie intégrée pour relancer le sport national sur tous les plans.

Ainsi la présente thèse s'inscrit dans cette perspective, et se donne la lourde tâche de répondre en partie à la demande du souverain pour présenter une vue globale et réelle du système sportif Marocain, basée sur une logique scientifique, montrant les différentes composantes du système, les enjeux et les interactions qui les animent, les facteurs contingents qu'il faut prendre en considération pour appréhender le système global dans sa complexité.

Dans un but de comprendre en profondeur le sport national et identifier les degrés d'implications des acteurs principaux dans le processus de la gouvernance du sport au Maroc, nous allons nous baser sur une approche théorique utilisée dans le domaine de la gestion et du Management des organisations. A travers une approche systémique globale. Aussi à l'issue de l'analyse des documents et rapports existants, et puis l'observations et l'analyse descriptive de l'existant.

Cette thèse s'inscrit dans le champ de la gouvernance des organisations sportives et dans la lignée du management stratégique des systèmes complexes. L'idée est de développer des outils d'aide à la compréhension du système sportif Marocain, et à la prise de décision pour défendre la survie et le développement des organisations en charge du sport dans un environnement changeant.

En effet, décider nécessite, dans certains cas, de faire un choix entre deux ou plusieurs options en réponse à l'apparition d'un problème. Ces choix découlent de la mise en jeu du processus cognitif rationnel pendant lequel on construit une attitude cohérente voire optimale par rapport au sujet (Sfez. L, 1992)¹⁷.

La décision stratégique est toutefois un concept flou et vague. Pour certains, elle réfère à des décisions importantes, en termes **d'actions** prises, de **ressources** engagées et de **jurisprudence** (Mintzberg.H, 1998)¹⁸. Pour d'autres, il s'agit de décisions qui se tournent plus particulièrement vers l'environnement externe à l'organisation. Quoi qu'il en soit, la littérature sur les décisions stratégiques fait très

¹⁶ Sa Majesté le Roi Mohammed VI, 2008. Lettre Royale adressée aux participants des 2èmes assises nationales du sport. 8 pages.

¹⁷ Sfez, L. (1992). Critique de la décision. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

¹⁸ Mintzberg, H. (1998). Structure et dynamique des organisations. Editions d'Organisation.

souvent référence au degré de complexité, d'une part, des problèmes décisionnels qui leur sont sous-jacents, et d'autre part, de l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Les décisions dites complexes ont principalement fait l'objet de recherches en psychologie, en comportement organisationnel et dans les sciences de la décision. D'une manière générale, celles-ci s'articulent autour de trois voies de recherche : 1) la compréhension des éléments individuels de la prise de décision stratégique complexe ; 2) la spécification d'un processus idéal visant à prendre des décisions complexes ; 3) l'incorporation de ce processus décisionnel dans des modèles d'aide à la décision (Ulaga.W & Sharma.A, 2001). Cependant, le terme « complexe » n'est pas étudié ici au sens de la complication (Morin.E, 1990), mais s'articule plutôt au sein d'une science de la complexité.

Cette science, qui est de plus en plus appliquée au domaine des sciences de la gestion, s'intéresse à l'étude du système complexe général (Le Moigne.J.L, 1997), soit des systèmes soumis à des rétroactions et à des délais, qui sont à l'origine de leurs comportements complexes et dynamiques.

Cette thèse tente de mettre en œuvre une recherche conceptuelle, qui permet au travers d'une approche systémique, d'explorer le rôle des acteurs selon leurs enjeux, dans la conception, la concrétisation, l'accomplissement des missions dévolues dans le procès de gestion du système sportif Marocain. Et aussi dans la construction d'une vision stratégique et opérationnelle pour un changement organisationnel évolutif. Une analyse transversale des principaux concepts liés à la gouvernance des organisations sportives, permettra de mettre en évidence un cadre conceptuel adapté à l'étude des instruments de gestion et distinguer les outils dont disposent les principaux acteurs Marocains, pour favoriser une bonne gouvernance du sport.

En effet, cette étude propose une approche systémique intégrant plusieurs théories qu'on croise au cours des observations et des analyses des documents de travail. Elle permet aux lecteurs de mieux comprendre le contexte de la gouvernance du sport Marocain, en respectant les particularités du pays.

Le but aussi, serait de revisiter les phases de gloire en terme de management et de résultats sportifs. Lister les différentes solutions testées par les acteurs du système,

dégager les points forts de ces phases et les dysfonctionnements remarqués. Puis intégrer dans la réflexion les différents acteurs économiques et sociaux qui apportent des changements au système sportif marocain. Des fois positives, des fois sans prendre en considération l'environnement ni les conditions de changement du système. Ce qui nécessite beaucoup d'efforts de réajustement et de coordination des différents acteurs.

La présente recherche est purement transversale, la modélisation du système dans sa globalité conçue pour une compréhension et ouvre des interrogations sur le mode de gestion du sport au Maroc, avec des projections future du mode de gouvernance, et le souhait d'arriver à des normes scientifiques déjà établies capables de stimuler des réflexions comme incitations à l'amélioration et le renouvellement du mode de gouvernance du sport, qui reste possible et envisageable.

Afin d'atteindre l'objectif de recherche, cette thèse s'appuie sur une expérimentation basée sur un cas décisionnel simulé. Le cas investigué est celui de l'amélioration du système sportif organisé. Plus précisément, le mouvement sportif Marocain : il s'agit d'une analyse des relations qui existent entre les politiques publiques en matière de sport, et les structures fédérales qui sont en charge de produire le service sportif qu'il soit de masse ou de haut niveau. En effet, cette recherche s'intègre dans un projet de Modélisation du système sportif Marocain, qui regroupe toutes les parties prenantes, et toutes les composantes du système pour une compréhension globale.

Plus précisément, l'expérimentation est une combinaison de rapports de questionnaires (dossier relatif à la subvention) et d'interviews réalisés auprès des responsables du sport Marocain. En définitif, l'architecture de la recherche se divise en deux volets : 1) la conception et le développement du modèle systémique du système sportif Marocain, incluant toutes les composantes du système; 2) les résultats de l'expérimentation, basés sur le renseignement du dossier relatif à la demande de subvention des 45 fédérations sportives et sur le contenu des conventions d'objectifs, avec le soutien des rapports et documents de références et des interviews ciblés pour compléter les lacunes observées.

Par ailleurs, les décisions à prendre en situations complexes doivent considérer le système dans sa globalité, et ne pouvant conduire aisément à l'identification de lois

générales relatives au comportement des dirigeants sportifs. Cette recherche est à visée non normative, se positionne à mi-chemin entre une démarche d'exploration et de conception du modèle général. Et une ambition de formuler des propositions, soit des recommandations potentielles visant à améliorer les processus de décision des dirigeants dans les systèmes complexes.

Cette thèse se divise en deux grandes parties : 1) l'analyse de la littérature, la méthode de recherche suivie et la conception d'un modèle systémique du sport national Marocain ; 2) les résultats obtenus des différentes investigations de notre recherche. Ce document final ne représente toutefois pas une description linéaire de la logique de recherche suivie, étant donné que celle-ci s'appuie sur une démarche partiellement abductive impliquant des allers-retours entre la théorie et le terrain. Enfin, la conclusion générale qui permet de rappeler les principaux résultats de la recherche, accompagnées des recommandations pour une meilleure gouvernance du système sportif Marocain. Sans oublier les limites et contraintes rencontrées lors de la réalisation de ce travail de recherche.

Présentation de la recherche :

Introduction :

L'importance accordée aux enjeux et effets du phénomène sportif et à ses dimensions opérationnelles et stratégiques interpelle tout aussi bien le chercheur, l'économiste, l'entrepreneur, le gestionnaire ainsi que le praticien. C'est une problématique multidimensionnelle.

Problématique:

Les relations entre l'Etat et les fédérations sportives nationales Marocaines n'obéissent à aucune règle de gestion ni de gouvernance appropriée, les réalisations des objectifs tracés à travers les conventions d'objectifs annuels manquent de lucidité et de transparence, ce qui affecte lourdement l'atteinte des objectifs majeurs du sport national.

En fait, les fédérations sportives ne sont qu'une vitrine d'un système complexe qui est le sport national, et nécessitent une décomposition pour identifier les composantes et délimiter les responsabilités qui incombent aux différents acteurs qui

interviennent dans le processus global et qui affectent le développement ou non du sport national Marocain.

Les hypothèses:

L'hypothèse de la recherche consiste à vérifier les niveaux de prise de décision concernant la gestion du sport national et les niveaux d'intervention de chacun des parties prenantes dans le système sportif organisé et plus particulièrement auprès des fédérations sportives nationales.

Plusieurs intervenants dans le processus sportif, en plus d'un manque des structures de coordination, créent un déficit d'articulation et de cohérence des choix stratégiques dans la gestion du sport. Ce qui impact négativement les décisions prises, et une gestion du sport affaibli et sans résultats satisfaisants.

Question de la recherche:

Afin d'identifier les pistes de réflexions sur les possibilités de développement du système sportif Marocain, la question de recherche qui nous anime tout au long de cette thèse est d'identifier les indicateurs d'une bonne gestion et les moyens à mettre en œuvre pour les processus de prise de décision selon les niveaux d'intervention au sein du processus global en commençant par l'Etat jusqu'au plus petite entité qui est l'association ou le club sportif du quartier. En vue d'une amélioration du système sportif organisé représenté par les structures fédérales sportives nationales.

Objectifs de la recherche:

Les objectifs escomptés derrière la conduite de cette recherche s'annoncent dans ce qui suit :

- Définir les mesures à entreprendre pour l'instauration d'un système de « *gouvernance sportive nationale*»;
- Procéder, préalablement à la conception du modèle sportif Marocain comme système général, présentant toutes ses composantes organisationnelles, ses lacunes, en vue d'une réforme des modes de gestion du système ;
- Déceler les traits d'évolution de l'environnement du système et de sa réforme ;
- Identifier les facteurs de succès qui favorisent le développement du système sportif, pour garantir le passage à une gestion imprégnée par une approche

managériale ;

- Procéder à un diagnostic de situation des relations entre Etat et mouvement sportif, à travers l'analyse des conventions d'objectifs, à travers les procédures suivies dans la gestion du sport de haut niveau et aussi par le passage au professionnalisme du football au Maroc.

La démarche proposée dans cette recherche se fixe pour objectif de rendre le système sportif Marocain plus attractif et sollicitant l'intérêt des chercheurs dans différents domaines d'activités à s'intéresser aux recherches scientifiques qui peuvent apporter des éclairages et des outils d'aide à la gestion de la chose sportive Marocaine dans toutes ses dimensions.

Plan de la recherche:

La répartition des deux grandes parties de la recherche se compose de huit chapitres, quatre en première partie et quatre en deuxième partie.

La décomposition du système sportif Marocain :

Etant donné la complexité et la diversité du système sportif Marocain, qui se compose selon nous de trois grandes catégories distinctes l'une de l'autre, par les structures organisationnelles qui les gèrent et par les finalités de chacune d'entre elles. **La première** et qui fera l'objet de nos investigations d'observations et de diagnostics des documents, est le sport structuré. **La seconde** concerne le sport scolaire et universitaire et **la troisième** catégorie est le sport libre ou inorganisé, et qui sont aussi complexes les unes que les autres à appréhender et à préparer les diagnostics nécessaires à la bonne compréhension du fonctionnement et du développement de chacune d'entre elles. Ce qui ouvre plusieurs voies pour les chercheurs Marocains qui veulent s'investir dans le domaine du sport, des perspectives de la recherche scientifique.

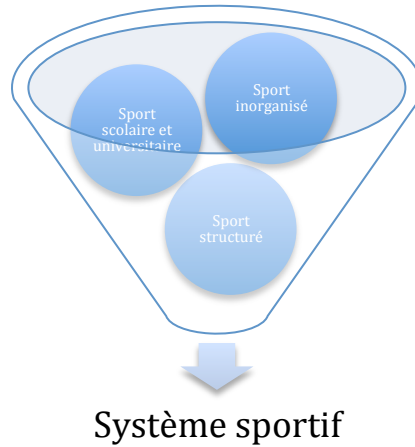


Figure 1: les 3 composantes de base du système sportif Marocain

Nous allons cadrer les 3 composantes pour une meilleure représentation de chacune d'entre elles dans le système général global.

Sport organisé :

La catégorie, qui est plus sur le zoom des médias et des politiques, est le sport structuré qui est caractérisé par la compétition sportive. Poursuit lui-même plusieurs objectifs, allant d'une envie de se mesurer aux autres, en passant par la socialisation et l'éducation pour atteindre même les plus hauts objectifs de la compétition et de la performance sportive à l'international. Comme on le constate d'après le nom, cette catégorie du système sportif est structurée, d'abord en organisations associatives et privées constituant le mouvement sportif national (Association, clubs, ligues, fédérations et Comité National Olympique). Structurée par des textes et réglementations qui constituent le cadre juridique et légal de la pratique organisée. Puis aussi structurée par l'intervention directe des organes de l'Etat (Ministère de la Jeunesse et des Sports, les collectivités locales, le FNDS et autres départements de l'Etat) qui contribuent à l'élaboration des politiques sportives nationales, et prévoient les financements nécessaires pour l'atteinte des objectifs escomptés du sport à l'échelle nationale.

Sport scolaire et universitaire :

La deuxième catégorie concerne le sport scolaire et universitaire qui poursuit plus l'objectif éducatif, « un esprit sain dans un corps sain » et aussi la recherche de l'équilibre entre le physique et l'intellectuel. Cette approche est un droit

constitutionnel¹⁹ et oblige l'Etat à préparer les dispositions en matière d'équipements et installations sportives dans les établissements d'enseignement, de prévoir l'encadrement qualifié pour rendre accessible cette pratique de l'éducation physique et sportive à toutes les catégories sociales, dans les établissements scolaires et universitaires publiques ou privées. En même temps cette pratique de l'éducation physique permet aux jeunes scolarisés d'apprendre les principes de base du sport, à savoir, le respect des règles du jeu, le développement physique en jouant, d'inculquer l'acceptation de perdre et de gagner. En plus de la fraternité et des relations qui se tissent entre les jeunes en situation de jeu.

Sport Libre :

D'abord le sport libre ou inorganisé, poursuit généralement des finalités de santé de bien être, de loisir, de passion, de tourisme et de confirmation de soi, c'est une relation personnelle qu'un individu peut avoir avec son propre corps. La pratique sportive se fait généralement dans des espaces publics ou privés désignés à cet effet, comme la nature, les plages, le ciel, les espaces aménagés et aussi en utilisant du matériel et équipement public ou personnel. Ce type de sport libre peut être pratiqué aussi à domicile. Tous les moyens sont bons pour faire de l'activité physique et sportive et entretenir des relations avec son corps. La réussite de cette approche du sport pour tous nécessite un engagement de l'Etat et des collectivités locales pour l'aménagement des espaces publics favorisant la pratique sportive, sans contraintes et en assurant une sécurité minimale. Aussi il est nécessaire de prévoir une approche de vulgarisation pour le matériel et équipement sportif nécessaire pour pouvoir pratiquer son sport préféré selon ses propres moyens, et sans l'obligation d'affiliation ni d'adhésion à une structure associative sportive, qu'elle soit publique ou privée.

Le système Sportif Marocain :

Le choix méthodologique pour comprendre et expliquer le système sportif Marocain dans sa complexité est une tâche relativement difficile au degré de la complexité du système lui-même. Le domaine de la gouvernance par sa diversité, est un champ multidisciplinaire en construction qui demande une investigation plus rigoureuse et plus explicite, nous mène à penser et à observer le système dans sa globalité et sa

¹⁹ Constitution 2011 du Maroc (art 26 et art 33).

complexité pour l'appréhender à sa juste valeur. En évitant de passer sous silence des caractéristiques ou négliger des parties du système qui peuvent être d'une importance primordiale dans l'atteinte des objectifs escomptés du sport national.

Nous avons donc opté pour le paradigme systémique, comme approche scientifique. L'identification du système sportif Marocain nous permet d'identifier les acteurs, de repérer les rôles et missions de chacun d'entre eux, et de déterminer les relations qu'ils entreprennent entre eux pour atteindre des objectifs du système sportif. Les investigations de l'enquête portent essentiellement sur les acteurs du sport structuré, pour lequel nous disposons des portes d'entrées et des contacts directs. Les documents et rapports concernant les relations entre le MJS et les fédérations sportives nationales pour l'olympiade 2009 – 2012 (date à laquelle nous avons occupé le poste de responsable du sport de haut niveau au MJS). L'objectif était de préparer, traiter et analyser, les conventions d'objectifs et préparer les supports de base pour les réflexions nécessaires à l'évolution du système fédéral Marocain. C'est de là que née l'initiative de se lancer dans l'aventure de cette thèse.

Cette phase (2009-2012) représente un moment historique du sport au Maroc, que ce soit sur le plan politique, économique, institutionnel et social. Beaucoup de changements et de décisions stratégiques ont concerné le Maroc dans cette période. Nous serons à même de faire des fois des retours en arrière, dans le cadre de l'approche systémique (ou plus précisément de la triangulation systémique), pour mieux comprendre l'historique de quelques actions entreprises et réagir en conséquence pour mieux appréhender le système sportif national.

Le contexte particulièrement contraignant dans lequel se trouvent la plus part des organisations qui s'occupent du sport au Maroc, et le défi auquel elles doivent faire face, surtout avec la multiplicité des dérives constatés et la concurrence de plus en plus dure pour l'atteinte des résultats sportifs à l'international, oblige les structures à fournir un effort constant d'organisation et de systématisation. Les organisations sportives recherchent comme toute autre organisation qui se respecte, l'objectif orienté vers la performance et l'efficacité, et cela ne peut se faire que par la compréhension puis par l'amélioration en permanence des systèmes et processus de gestion et de coordination.

Le Maroc avec une volonté affichée de toutes les composantes de la société pour mener le pays vers un développement des ressources et des potentiels existant et d'optimiser la gouvernance sectorielle en se référant aux meilleures pratiques à l'international.

Les travaux de recherches sur la gouvernance du sport interpellent les Etats à repenser leurs modes et modalités de gestion du sport dans sa globalité, plusieurs tentatives sont enregistrées et qui tentent de créer les passerelles entre les structures décisionnelles et les sportifs pratiquants (citoyens), dans un but de trouver les solutions et réponses aux difficultés rencontrées et dérapages enregistrés. Selon le CIO trois principes de bases nécessaires pour préserver l'éthique sportive : « L'autonomie du Mouvement olympique, la bonne gouvernance et l'éthique, puis les relations entre le Mouvement olympique et ses diverses parties prenantes »²⁰.

Nous essayons dans cette thèse de répondre à certaines interrogations de rôles et missions des acteurs principaux du système sportif organisé au Maroc, (qui sont le MJS, les collectivités territoriales, les fédérations sportives, le CNOM et le FNDS). Voir comment ces structures collaborent pour atteindre les objectifs escomptés en prenant en compte l'environnement dans sa globalité.

Le cadre conceptuel utilisé pour ce projet de thèse part des concepts de la gouvernance du sport, qui ont été développés par plusieurs travaux de recherches et pour lesquels il y a consensus par les chercheurs dans le domaine de la gouvernance du sport. Parmi ces concepts et thématiques on peut énumérer :

1. Acteurs et pouvoirs,
2. Analyse stratégique du système sportif,
3. Le système d'action concret,
4. Apprentissage collectif,
5. Le changement,
6. La décision,

20 Rapport des recommandations de la réunion du bureau exécutif de CIO à Copenhague le 5 octobre 2009 (Chapitre 3).

7. Sport & RSE : Vers un management responsable,
8. Les structures organisationnelles,
9. La marge de liberté des acteurs.

La lecture et synthèse qu'on a pu faire pour une compréhension de ces concepts majeurs de la gouvernance des organisations sportives, ont contribué à identifier les apports qu'elles ont pour la compréhension des organisations qui interviennent dans le système sportif Marocain (entrepreneuriales, publiques et associatives).

Nous pouvons dire que cette thèse tente de faciliter la compréhension des relations qui unissent, autour du même objectif, les acteurs du sport Marocain. Et plus particulièrement détailler les relations entre l'Etat (MJS) et le mouvement sportif (CNOM et fédérations sportives nationales).

La modélisation du système sportif Marocain permet la réalisation de plusieurs schémas connectés, associés à des tableaux de cadrage. Ils sont nombreux car ils ambitionnent de représenter une situation hautement complexe, caractérisée par différents niveaux de pratiques imbriqués récursivement entre eux. Cette schématisation donne lieu à une situation plus pragmatique et plus illustrative du système sportif Marocain, proposant des éléments de réponse aux questionnements et aux problèmes constatés lors de notre enquête sur le sport organisé pour la période (2009-2012). Les investigations pour une illustration générale du système sportif Marocain qui pourrait être exploitée ultérieurement par tous les acteurs du sport national. Puis ensuite une contribution à la compréhension du sport organisé selon un diagnostic approfondie des décisions et actions entreprises durant la période étudiée.

Dans une approche qui se veut pluridisciplinaire et centrée sur le système sportif Marocain, cette thèse s'efforce d'apporter une contribution à l'étude des activités sportives. Organisée en deux parties, elle s'articule autour des axes correspondant à des postures de recherche distinctes. La première partie, privilégie la construction d'un questionnement scientifique et l'adoption d'une posture épistémologique et méthodologique inspirée de la tradition interprétative qui croise des orientations théoriques complémentaires, s'intéressant au système complexe général, à son organisation ainsi qu'à ses dimensions interprétatives, reflète une posture de

recherche où la priorité est donnée à la description globale du système, à la compréhension et à l'analyse plus qu'à l'interaction entre les acteurs. La deuxième partie, en déplaçant notre regard sur le sport organisé en action, adopte une posture interactionniste²¹ qui donne la primauté à l'observation du monde de gestion amateur et professionnelle du sport. Elle aboutit à la formulation d'une série de recommandations.

La recherche dite « qualitative » : de la dynamique de son évolution aux acquis indéniables et aux questionnements présents sur le devenir du sport Marocain.

Depuis quelques décennies, les recherches dites « qualitatives » ne cessent de gagner de l'importance dans les sciences sociales et humaines. L'état de la production scientifique dans ce domaine, que ce soit en Europe ou dans les Amériques, en témoigne. Le Québec a aussi emboîté le pas et aujourd'hui, les approches qualitatives sont bien implantées dans des champs comme les sciences de l'éducation, la sociologie, l'anthropologie, la criminologie et le travail social, entre autres.

²¹ Bourdieu P. & J.-C. Passeron (1970), *La Reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement*, Paris, Éditions de Minuit



PREMIÈRE PARTIE

Première Partie : Cadre Conceptuel et Théorique de la Gouvernance du Sport :

Introduction :

Cette thèse ambitionne de se hisser à un niveau scientifique pour proposer des pistes de réflexions sur les modes de gouvernance en mesure de permettre au sport Marocain de prévoir, dans le cadre de la mise en place de ses programmes de développement, un accompagnement pour améliorer la performance sportive. C'est aussi une occasion de permettre au sport d'occuper la place qu'il mérite dans une société moderne, et pour apporter l'équilibre nécessaire pour une citoyenneté responsable.

Nous avons passé en revue une grande partie des travaux de recherches qui se sont occupé de la gestion et du management du sport et des organisations sportives dans plusieurs pays qui nous devancent dans ce domaine et qui seront cité au fur et à mesure. Il faut aussi avouer que sur le plan national Marocain, les travaux réalisés sont rares et peu nombreuses, et doivent interpeller les chercheurs à doubler les efforts pour mieux servir le développement de ce champs d'investigation.

La décomposition et l'articulation des différents sens donnés aux concepts manipulés, permet de faire la distinction entre les chapitres et parties de la thèse pour une organisation structurée de la thèse. Dans cette perspective, la revue de la littérature nous a montré que la compréhension de la gouvernance du sport doit passer d'abord par un listage des organisations sportives existantes et des particularités qu'elles présentent, de leurs environnements directs et indirects. Puis d'identifier clairement ce qu'on souhaite faire du sport dans un pays comme le nôtre, car les finalités sont multiples et les intervenants sont aussi plus nombreux. En voulant tous faire en même temps, se présente le risque de rendre la tâche encore plus difficile pour mieux gérer le sport, ou plutôt pour maîtriser les principes généraux de la gouvernance du sport.

La notion de la gouvernance des organisations recouvre « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite

et définissent leur espace discrétionnaire»²². Au-delà de cette définition, on peut distinguer trois dimensions du concept de gouvernance : organisationnelle, politique et systémique²³.

On souhaite à travers cette thèse pouvoir faire une topographie du système sportif Marocain sur une période déterminée, et relater les indicateurs de base qui représentent « la réalité objective » du comportement des acteurs, des structures organisationnelles qui interviennent directement en indirectement dans le processus. Et envisager les possibilités d’agir, pour un développement et une évolution, qui peuvent être acceptées et adoptées par l’ensemble des acteurs, et qu’ils puissent être eux même les porteurs de changement par conviction.

Conscient du fait que le système sportif est un système complexe, à l’image de la complexité du corps humain ou encore du globe de la terre. Pour le comprendre et l’appréhender comme il se doit, il faut le considérer dans sa globalité. Les scientifiques et plus particulièrement les spécialistes des sciences des systèmes, ont la certitude que les modèles analytiques ne peuvent résoudre des problèmes réellement complexes. Et que la simplification du compliqué aggrave la situation et rend la solution encore plus complexe. Ce qui fait de la théorie du système général, une théorie qui répond en grande partie aux contraintes rencontrées pour traiter notre sujet.

En plus le système sportif sollicite, dans ses modes de fonctionnement et d’organisations, une multitude d’acteurs publiques, privés et associatifs. Et cette hétérogénéité d’acteurs, interpelle automatiquement la théorie des parties prenantes et du partenariat-public-privé. Et sollicite aussi la théorie des conventions. La compréhension de ces domaines théoriques permet de trouver des réponses ciblées aux questionnements posés par la mise en applications des processus de la modélisation systémique de la gouvernance du sport dans sa globalité.

De manière plus précise, notre thèse s’inscrit dans un cadre de recherche épistémologique des sciences de gestion et de management. Nous avons pu comprendre que l’épistémologie est privilégiée dans ce domaine de recherche, et que

²² Charreaux, G, 1998, *le Rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises* ».

²³ Henry, 2005. Cité dans l’article d’Emmanuel Bayle « *La gouvernance des fédérations d’associations chargées d’une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises* »

les outils de recherches qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, peuvent contribuer à la compréhension de la réalité. Dans une démarche globale, et où la réalité des faits peut être subjective voire construite. Les outils quantitatifs et qualitatifs peuvent être mobilisés dans cette recherche qui se veut être constructiviste et interprétative. En plus la recherche dans la systémique, contraint le chercheur à prendre part au système, pour l'observer et pour l'appréhender dans son contexte. Chose qui renforce notre position en tant que responsables des fédérations sportives au niveau du Ministère de la jeunesse et des sports Marocain.

Nous traitons dans cette première partie les chapitres suivants : **premièrement** l'essence et le développement conceptuel et théorique de la gouvernance du sport, et la gouvernance des organisations sportives, puis **deuxièmement** nous allons présenter la théorie du système général, comme base de compréhension des systèmes complexes et de modélisation du système sportif. Le **troisième** chapitre tente de mettre en avant l'apport des théories des parties prenantes, du partenariat-public-privé, et celui de la théorie des conventions, pour mieux comprendre les relations et liens qui aident les acteurs, en fonction des enjeux qui les animent et des objectifs du sport, à entreprendre leurs missions et rôles dans le fonctionnement général du système sportif global. Qui interpelle plusieurs finalités et plusieurs types d'organisations. En prenant en compte aussi les facteurs contingents qui constituent l'environnement direct et indirect du sport. Un **quatrième** chapitre relatif à la gouvernance des organisations sportives au carrefour des théories. Puis un **cinquième** chapitre pour application de l'approche systémique au sport Marocain avec une modélisation et une analyse par triangulation systémique.

En conclusion de cette partie seront dégagés les orientations principales de la gouvernance dans les organisations sportives d'une manière générale et celles du sport Marocain en particulier pour nous permettre un suivi des investigations de la deuxième partie de la thèse.

Chapitre I - L'essence et le développement conceptuel et théorique de la gouvernance du sport.

Introduction

La gouvernance du sport est un domaine très élargi et passionnant, qui sollicite plusieurs champs scientifiques, comme la physiologie, la psychologie, la gestion, l'économie, la sociologie et le Management. Les recherches en gouvernance du sport et aussi en gouvernance des organisations sont donc naturellement interdisciplinaires. Plusieurs travaux²⁴ ont tenté de cadrer ce champ d'investigation, qui reste ouvert à la fois sur le plan conceptuel et méthodologique. Et aucun consensus jusqu'à présent, pour une théorie intégrée de la gouvernance des organisations. Encore moins sur la gouvernance des organisations sportives. Car le sport participe à tous les phénomènes de la société, qu'ils soient politiques, éducatifs, sociaux, économiques, culturels...etc.

En effet, le terme de gouvernance est défini et entendu aujourd'hui de manière très diverse et parfois contradictoire. Cependant et malgré l'affluence des applications du mot, il existe une dynamique commune dans l'usage de ce terme. Chez la plupart de ceux qui, au sein du secteur public, associatif où privé, emploient le terme de gouvernance, celui-ci désigne avant tout les niveaux de prise de décision, avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans cette décision. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différents acteurs.

C'est dans cette perspective et sans prétendre présenter l'exhaustivité des travaux réalisés dans ce domaine, que la première section de ce chapitre va tenter de mettre l'accent sur les différentes définitions qui lui ont été attribuées ainsi que sur l'importance de ce concept en passant en revue les travaux réalisés au Maroc, et aussi les différentes étapes de la propagation du concept dans notre pays.

De même, la deuxième section va tenter de mettre en relation la notion de la gouvernance des organisations et le sport. Il s'agit de montrer que le sport devient

24 Cité par Céline CHATELIN-ERTUR dans Note de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à diriger des recherches de l'université d'Orléans en sciences de gestion, Vers une théorie intégrée ? Sur la Gouvernance des Organisations. (Perez, 2003 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Gomez et Korine, 2009).

une affaire d'acteurs associatifs, publics ou privés dont les actions de coordination ne peuvent être réduites à une politique publique au sens classique du terme, mais à une action partagée. En troisième lieu la dernière section sera dédiée à la gouvernance dans le domaine du sport selon les différents écrits dans ce domaine. En conclusion nous tenterons de dégager selon nos convictions et selon les objectifs fixés par la présente recherche les concepts de la gouvernance qui seront développés et traités dans la deuxième partie de la thèse.

1- 1 : Les étapes de la propagation du concept de la gouvernance :

Comme pour tout concept qui a connu un grand succès, il est bien difficile dans le cas de la gouvernance, de tracer une chronologie détaillée et d'attribuer des paternités définitives, mais Le terme « gouvernance » provient du verbe grec «kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Il ne fait pas de doute que la mode du terme est née vers les années 80 dans le monde anglo-saxon qui distingue la Gouvernance d'entreprise (Coopérate Governance) de la gouvernance publique.

Dans les travaux consultés, nous avons pu noter l'utilisation massive du mot gouvernance, dans plusieurs domaines. Nous avons noté l'existence des travaux de recherche principalement sur la «gouvernance d'entreprise», puis aussi sur la «gouvernance publique» mais également sur la «gouvernance environnementale», la «gouvernance territoriale», la «gouvernance urbaine», la «gouvernance mondiale» ou encore la «gouvernance sportive», ce qui n'est pas de nature à faciliter l'établissement d'une définition pour le mot gouvernance. Entre chercheurs des pays industrialisés, la notion de gouvernance des entreprises, a pris beaucoup d'élan. Encadrée par des Lois et des règles comptables, elle maintient en théorie, les intérêts des principales parties prenantes que sont les actionnaires majoritaires et les dirigeants, ainsi que ceux des prêteurs (banques), des actionnaires minoritaires, des salariés, des fournisseurs, des clients et des autres partenaires comme les conseils sous- traitants et les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

Tableau 1: Les réglementations de la gouvernance d'entreprise des pays industrialisés (source KPMG 2001)

| | Principaux initiateurs | Textes de référence |
|--------------------------|-------------------------------|---|
| Etats - Unis | Les marchés financiers | <ul style="list-style-type: none"> • American Law Institute : Principales of CG (1994). • Rapport Calpers (1999). • Rapport du Blue Ribbon Committee (1999). • Sarbanes-Oxley Act (2002). |
| Grande – Bretagne | Les marchés financiers | <ul style="list-style-type: none"> • Rapport Cadbury (1992). • Rapport Greenbury (1995). • Combined Code (1998). • Rapport Turnbull (1999). |
| France | Le Patronat MEDEF/AFEP | <ul style="list-style-type: none"> • Rapport Viénot I (1995). • Rapport AFG-ASFF I (1998). • Rapport Viénot II (1999). • Nouvelle Régulations Economique, NRE (2001). • Rapport Bouton (2002). |
| Allemagne | Le Gouvernement | <ul style="list-style-type: none"> • Loi KongTrag (1998). • Code de bonne conduite (2000). |

Depuis l'affaire Enron²⁵, à laquelle se sont intéressés grand nombre de chercheurs de différents domaines, allant des sciences sociales, aux sciences politiques en passant par les législateurs et les organisations internationales comme la Banque Mondiale et le FMI et aussi du côté sport par le CIO et la FIFA.

Dans cet incident, la gouvernance est remise en cause (et particulièrement la gouvernance d'entreprise). Se sont à chaque fois, les dérives dans un domaine particulier qui déclenchent les réflexions sur les possibilités de réformes et de changement du mode de gouvernance, en se penchant d'abord sur les textes et règles du système, puis sur les possibilités de changement des formes et procédures de collaboration, pour éviter de la manière la plus efficace et la plus courte les dérives

25 Enron (1985-2001) était l'une des plus grandes entreprises américaines opérant dans le secteur de l'énergie. En janvier 2001, l'action d'Enron valait 83\$ et devint un an plus tard 0,67\$. Après une perte exceptionnelle d'un milliard de dollars, elle fit faillite en décembre 2001. La faillite d'Enron entraîna l'effondrement de son auditeur externe, le célèbre cabinet d'Arthur Andersen. Désormais, Enron est synonyme de l'une des plus grandes escroqueries mondiales réalisées au détriment des employés, des investisseurs et des petits actionnaires.

constatés.

Selon Wikipédia : « La **gouvernance** est une notion parfois controversée, car définie et entendue de manière diverse et parfois contradictoire. Cependant, malgré la multiplicité des usages du mot, il semble recouvrir des thèmes proches du « bien gouverner ». Chez la plupart de ceux qui, dans le secteur public ou privé, emploient ce mot, elle désigne avant tout un mouvement de « *décentrement* » de la réflexion, de la prise de décision, et de l'évaluation, avec une multiplication des lieux et acteurs impliqués dans la décision ou la construction d'un projet. Il renvoie à la mise en place de nouveaux modes de pilotage ou de régulation plus souple et éthique, fondée sur un partenariat ouvert et éclairé entre différents acteurs et parties prenantes, tant aux échelles locales que globales et Nord-Sud ».

La gouvernance renvoie aux interactions entre l'État, le corps politique et la société. Elle renvoie aussi aux systèmes de lobbysmes et de coalitions d'acteurs publics et privés. La bonne gouvernance vise à rendre l'action publique plus efficace et proche du bien public et de l'intérêt général, et donc plus légitime. Selon la définition proposée par les Nations Unies, qui résume les principaux aspects de la bonne gouvernance comme :

« Une approche participative de gouvernement et de gestion des affaires publiques, basée sur la mobilisation des acteurs politiques, économiques et sociaux, du secteur public ou privé ainsi que la société civile, dans le but de garantir le bien être durable de tous les citoyens » (ICPC, 2011)²⁶

La gouvernance est supposée rendre les sociétés facilement ou harmonieusement gouvernables. Elle suppose aussi que le citoyen prend part aux décisions, et projets qui le concernent. Aussi la gouvernance se base sur un système qui ne surexploite pas ses ressources et qui s'inscrit dans une logique de développement durable.

A travers ces quelques définitions, nous constatons que la gouvernance est un mot répandu, utilisé actuellement, à tort et à travers, dans tous les secteurs et par toutes les composantes de la société (Etat, Politiques, Associations Etc.). La difficulté rencontrée lors de la réalisation d'une tâche ou d'une activité, est rattachée

26 Rapports ICPC : Instance Centrale de Prévention de la Corruption publiés sur www.icpc.ma

directement à une mauvaise gouvernance. La recherche des meilleures pratiques de gouvernance dans les différents secteurs reste le souci de tous les programmes et actions des acteurs, qui tentent par tous les moyens de convaincre et de légitimer leurs choix et leurs actions par le rapprochement aux meilleures pratiques de la gouvernance.

Il faut donc retenir que chaque structure recherche à adapter son système de gouvernance selon ses valeurs, ses structures organisationnelles et les outils de gestion dont elle dispose. **A notre sens la gouvernance se résume aux questions suivantes : - qui décide ? - de quoi exactement ? - et comment sont prises les décisions ?**

En général les domaines qui nécessitent plus de réflexions sur la gouvernance, sont ceux où plusieurs acteurs interviennent dans une même action ou mission, mais sans pour autant définir « **par voie réglementaire** » les rôles et prorogations de chacun. Trois principes de base à retenir pour une bonne gouvernance, d'abord la **transparence**, ensuite la **rationalité** et puis **mettre les citoyens au cœur des préoccupations**.

Au Maroc plusieurs actions et initiatives ont été enregistrées dans le domaine de la gouvernance, soit à l'initiative de l'Etat ou par des structures privées ; et ce pour des finalités sociales, économiques ou politiques. Le sport a aussi fait l'objet de cette vague de la gouvernance dans un souci de capitaliser sur les bonnes pratiques.

1- 2 : Le concept de la gouvernance au Maroc :

Le Maroc a connu depuis les années 90, un certain nombre d'initiatives dans le domaine de la gouvernance, ouvrant la voie au bon fonctionnement des systèmes économiques et politiques, dans un univers de mondialisation, de propagation de libéralisation, de démocratisation et décentralisation recommandée par les institutions internationales. Et aussi par les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

La gouvernance est un concept qui reste abstrait et qui ne peut pas être observé directement. La question de l'appréciation de la gouvernance publique au Maroc, à travers la présentation d'indicateurs de mesure de la qualité de gouvernance,

permettra de mettre en évidence les résultats escomptés des actions entreprises par les différents acteurs (Laghrissi .A, 2010)²⁷.

La notion de gouvernance est utilisée selon différentes approches, dans l'ensemble de la sphère politique, pour appréhender les modalités de transformation de l'action publique, les modes de gestion des institutions locales, ainsi que les opérations de coopération des organisations internationales, telles que la Banque Mondiale, le Fond Monétaire International, ou le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (Harakat.M, 2004)²⁸.

Les indices de perception du niveau de gouvernance par les instances internationales, obligent les pays à faire plus d'efforts pour combattre les dérives, comme la corruption, la pauvreté, et bien d'autres indicateurs qui admettent une compétitivité pour améliorer le classement à l'international. Une étude a mis l'accent sur les carences de l'administration publique Marocaine, et les secteurs prioritaires de la réforme de l'administration publique concernant particulièrement le Ministère de l'agriculture, le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de la Santé publique (Ben Osmane.K, 2004)²⁹.

En relatant chronologiquement les faits et les actions de la gouvernance au Maroc, on remarque qu'en octobre 1995, le rapport de la Banque Mondiale a dévoilé des critiques structurelles sur l'organisation de l'administration et de la fonction publique marocaine. Il a aussi révélé les déficits administratifs et a mis l'accent sur les défaillances économiques et financières de l'administration Marocaine. Les recommandations de ce rapport se sont focalisées sur l'amélioration, l'efficacité et l'efficience de l'administration. Ce qui a été à l'origine du déclenchement du Programme National de Gouvernance (96-99), avec un projet ambitieux de changement et de réforme de l'administration Marocaine.

En 1998, Le Pacte de Bonne Gestion (PBG), a constitué un cadre de référence pour renforcer les bases d'une administration publique citoyenne. Document proposé dans

27 Laghrissi, A. (2010). *Gouvernance au Maroc : approches d'action publique*. Imprimerie papeterie el watanya.

28 Harakat. M, *Le concept de gouvernance au Maroc : signification et pertinence*, Publications de la Revue Marocaine d'Audit et de Développement, Série management stratégique, n° 5, 2004, p. 7.

29 BEN OSMANE, K. (2004). *Etude sur les Secteurs Prioritaires de réforme de l'Administration Publique au Maroc*.

la déclaration du premier ministre lors de l'investiture du gouvernement d'alternance. Support censé constituer l'esprit et la philosophie de la réforme administrative Marocaine. Une cellule rattachée à la primature a été chargée de la réforme du système sportif Marocain.

En Octobre 1998 : Création du Comité Stratégique de la Réforme Administrative au Maroc, qui est à l'origine de plusieurs initiatives dans le domaine de la gouvernance et des révisions du mode de gestion de l'administration publique Marocaine.

En 2000 : Le premier Livre Blanc de la réforme administrative, établi par le Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative, et puis le 2^{ème} livre Blanc par le CGEM (Confédération Générales des entreprises du Maroc) en 2007 Pour renforcer et consolider le dynamisme de l'économie marocaine.

La stratégie d'un plan d'action d'appui à la mise en convergence des politiques publiques Marocaines (MCP 2012-2016) (OURZIK et OUAZZANI CHAHDI, 2006).

Ainsi le Maroc est passé d'une logique de réforme économique, à la réforme des structures. Aussi la mise en place de la régionalisation avancée avec la déconcentration des pouvoirs, a mis le citoyen au cœur des préoccupations par une gestion des rapports avec les usagers du service public. Et très vite le recours à la gestion des ressources humaines et formation des compétences nécessaires pour la réussite des réformes sectorielles.

1- 3 : La gouvernance des organisations sportives :

L'association fréquente de la gouvernance au développement durable justifie en effet d'en analyser le concept en rapport avec le contexte, afin d'utiliser le terme à bon escient. Il est plus difficile de repérer les autres usages du terme gouvernance qui ne correspondent pas à une expression aussi consacrée que celle de « corporate governance ». À partir de l'examen des écrits sur la gouvernance dans le domaine du sport, on note que plusieurs chercheurs ont abordé la question de la gouvernance du sport. D'abord des institutions internationales comme le CIO et les Fédérations Internationales et l'Union Européen. D'un côté on parle des enjeux économiques du sport, de l'autre des spécificités d'une bonne gouvernance du sport, ou encore des

typologies et de mode de gouvernance, ou des niveaux de gouvernance sportive. Puis on s'attarde par le CIO et quelques fédérations internationales les plus influentes, sur les organes de gouvernance indépendants comme alternative à la résolution des problèmes du sport.

Selon (Bayle.E & Bruzek, M, 2005)³⁰ Les organisations sportives ont 4 caractéristiques communes : «Une finalité autre que la recherche prioritaire ou systémique de profit, deuxièmement un financement sur le mode de l'économie mixte, troisièmement un statut mixte de personnel animant leur gestion, et en dernier lieu l'appartenance à des systèmes de régulation nationale, mais aussi supranationale revendiquant une autonomie de la sphère publique ».

Trois dimensions de la gouvernance sont distinguées, une organisationnelle, l'autre politique et une troisième systémique³¹. Avec des degrés d'implication différents selon les pays et le système sportif suivi, entre le libéral (USA) et le fédéral (Allemagne) ou encore à mi-chemin entre le libéral et l'interventionniste (Italie). Quant aux anglo-saxons qui adoptent un système unitaire et non pas fédéral, ils déploient trois modèles de gouvernance du sport, le modèle traditionnel (Houle, 1997)³², le modèle lié aux lignes politiques (Carver, 1997)³³ et puis le model dirigé par l'exécutif (Drucker, 1990)³⁴. Tandis que le modèle Français est fondé sur le pouvoir de tutelle que l'Etat exerce sur les fédérations, les règles du jeu sont orientées vers une cogestion.

Au Maroc les travaux de recherche dans le domaine du sport et son mode de gouvernance ne sont pas nombreux. Rare sont les chercheurs qui s'intéressent à ce domaine aussi passionnant et complexe. On note quelques colloques internationaux organisés par l'Institut Royal de Formation des Cadres (IRFC), en collaboration avec des universités Françaises (psychologie du sport, sport et management et l'insertion par le sport). Puis les actes du colloque national organisé par le Centre International

30 Bayle, E., & Bruzek, M. (2005). *Le management associatif : Guide pratique, 4 défis, 15 enjeux, 65 actions pour le mouvement sportif français*. Paris : Comité National Olympique et Sportif Français.

31 Arcioni, S., & Bayle, E. (n.d.). *La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives*.

32 Houle, C. O., 1997, *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco: Jossey-Bass

33 Carver, J., 1997, *Boards that make a difference : A new design for leadership in non-profit and public organizations (2nd éd)*. San Francisco : Jossey-Bass

34 Drucker, P.F., 1990, *Managing the Non-profit Organization*, New York : Harper Collins.

des Etudes Stratégiques et de Gouvernance Globale (GGC : Global Governance Center), selon son président (Harakat, 2007)³⁵ « la gouvernance sportive devrait constituer une préoccupation majeure au Maroc, ainsi que dans les pays en voie de développement, dès lors que les politiques du nouveau concept du pouvoir et de la nouvelle gestion publique y sont bien lancé ».

Ce même colloque a été marqué par la diversité d'interventions des rares chercheurs Marocains, sur la thématique de la gouvernance du sport, en évoquant le côté financier de la gouvernance du sport et des enjeux importants qui croisent les intérêts des parties prenantes (Kaach.M , 2007).³⁶ Puis le sport et crise de la gouvernance en rappelant les problèmes de la planification stratégique, des nouveaux acteurs qui s'impliquent d'avantage dans le domaine du sport, de la question d'éthique puis des infrastructures et des moyens financiers (Gharib.A, 2007)³⁷.

Les recherches réalisées au niveau national, démontrent que le citoyen marocain demeure attaché aux rôles de l'Etat dans les décisions stratégiques concernant le sport. Alors que la perception qu'ils ont des institutions associatives et politiques, est fortement différenciée (parlement, partis politiques, syndicats, Fédérations). L'Etat quant à lui engage les actions qui rentrent dans ses prérogatives, et dans ses lignes budgétaires, en termes de fonctionnement ou d'investissement. Donc pour rappel, la grande question de notre recherche concerne « **Comment le système sportif Marocain est conçu ? Et comment sont établies les relations entre les principaux acteurs ? Et quelles solutions adopter pour s'aligner avec les meilleures pratiques de gouvernance du sport à l'international ?** ».

Les thèses dans le cadre de la recherche scientifique dans le domaine du sport, sont nombreuses surtout concernant les domaines techniques, physiologiques, sociologie du sport, psychologie du sport ou encore en économie du sport. La bibliothèque Marocaine dispose de plusieurs enquêtes terrains, réalisés par des étudiants (entre licence de l'IRFC et les écoles de formations des enseignants d'EPS, et aussi les

35 Harakat .M. (2007). *Actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale »*. Organisé par GGC Casablanca.

36 Kaach .M. (2007). *Le sport de l'éthique à la pratique, dans actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale »*, organisé par GGC Casablanca.

37 Gharib .A. (2007). *La dégradation de l'infrastructure sportive, dans actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale »*, organisé par GGC Casablanca.

masters des différents établissements IRFC, ENCG, ESCAE et Universités qui ont créé des masters en management du sport), mais les recherches de doctorat qui sont plus pointu et censé apporter l'éclairage et la valeur ajoutée restent rares. On peut citer la dernière thèse sur la gouvernance du sport par les collectivités territoriales³⁸. On note aussi la thèse sur les politiques publiques et droit constitutionnel du sport au Maroc (thèse en Arabe)³⁹.

Il existe certainement d'autres recherches sur le sport Marocain, traités par les Marocains résidents à l'étranger, et qu'on n'a pas pu citer, vue que les bibliothèques Marocaines ne disposent pas de copies, qu'ils considèrent à travers ce paragraphe, qu'ils sont appelés à déposer des copies pour enrichir le patrimoine de la recherche scientifique dans le domaine sportif Marocain.

Conclusion :

A travers l'analyse du concept de la gouvernance, plus particulièrement dans le domaine du sport, nous pouvons retenir que généralement, la gouvernance s'applique à un « système » et nous proposons une définition du concept de la gouvernance du système sportif, comme suit : **«La gouvernance du système sportif désigne les mécanismes au moyen desquels les représentants, les délégataires en plus des bénéficiaires articulent leurs intérêts et agencent leurs différences, afin de réaliser leurs objectifs. La gouvernance désigne, par ailleurs, les organisations, qui influent sur l'exercice des pouvoirs dans les entités concernés. Enfin, la gouvernance du système sportif est décrite par l'interaction participative entre les acteurs concernés à tous les niveaux ».**

La gouvernance est un concept holistique qui s'applique à plusieurs niveaux, et pour plusieurs objectifs, dans un environnement marqué par des conflits d'intérêts, des situations d'incertitudes et d'irrégularités d'informations. La gouvernance est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a une crise de performance au sein d'un système.

³⁸ Abederrazak ElAkari, 2015 « La gouvernance territoriale des politiques publiques sportives au Maroc » Faculté des sciences de l'éducation Université Mohammed V Rabat.

³⁹ Moncef Elyazghi, 2011 « Les politiques publiques dans le domaine du sport au Maroc » Faculté des sciences économiques et sociales, Université Hassan II Casablanca.

1- 4 : Le sport Marocain et sa particularité qui interpelle plusieurs acteurs et 3 types d'organisations:

Introduction :

Le sport ou plutôt le système sportif est un domaine très complexe, le nombre important d'acteurs et d'intervenants directs ou indirects, montre clairement la difficulté que trouvent les chercheurs et aussi les gérants à mieux appréhender le système et trouver facilement les remèdes aux dysfonctionnements. Aussi il faut dire que le Maroc est doublement affecté par la difficulté vue que le système sportif Marocain s'inspire en grande partie d'un système Français (pays développé) qui présente lui aussi un caractère artificiel d'organisation du sport qui est lui-même source de faiblesses. « Dès l'origine, on a entretenu l'ambiguïté quant à ses buts, à son fonctionnement et au partage des responsabilités : entre sport pour tous et compétition, sphère publique et privée, fédéralisme dans un pays unitaire, sont autant de contradictions indissociables au système français d'organisation du sport et sur lesquelles s'est construit un modèle que Chifflet définit comme « (...) ni tout à fait associatif, ni tout à fait service public »⁴⁰.

Le Maroc qui s'est inspiré en grande partie du système Français, présente lui aussi un système sportif aussi complexe, avec autant de contradictions dans ses composantes structurelles et organisationnelles et aussi ses acteurs. Dans cette section nous allons développer les 3 types d'organisations sportives. Qui sont les associations, les organisations publiques et les entreprises privées, qui présentent beaucoup de similitudes, notamment dans leurs modalités de gestion et leurs besoins de ressources. Aussi on essayera de faire le point sur un ensemble de facteurs contingents qui constituent l'environnement du sport.

Chaque organisation intervient sur le système sportif en fonction de :

- Son objet social,
- De l'environnement dans lequel elle évolue,
- Des ressources dont elle dispose.

⁴⁰ Chifflet. P. *Idéologie sportive et service public en France, mythe d'un système unifié*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 2005, p. 127

a- Sport et organisations Publiques :

Les organisations publiques ont pour finalité exclusive, la satisfaction de l'intérêt général, c'est-à-dire la création de services qui procurent un bien-être à tous les individus d'une société.

Au Maroc, le service de la Jeunesse et des Sports a été créé en 1955, sous forme de secrétariat rattachée au Ministère de l'éducation nationale, pour des activités complémentaires à celles de l'éducation nationale, après constat qu'une grande majorité des jeunes (de 7 à 17 ans) n'ont pas été scolarisé⁴¹.

Ensuite plusieurs types d'organisations étatiques, qu'on peut énumérer sur le tableau ci-après, se sont succédés pour gérer le sport Marocain, mais sans laisser de rapport ni une traçabilité des causes et conséquences du changement.

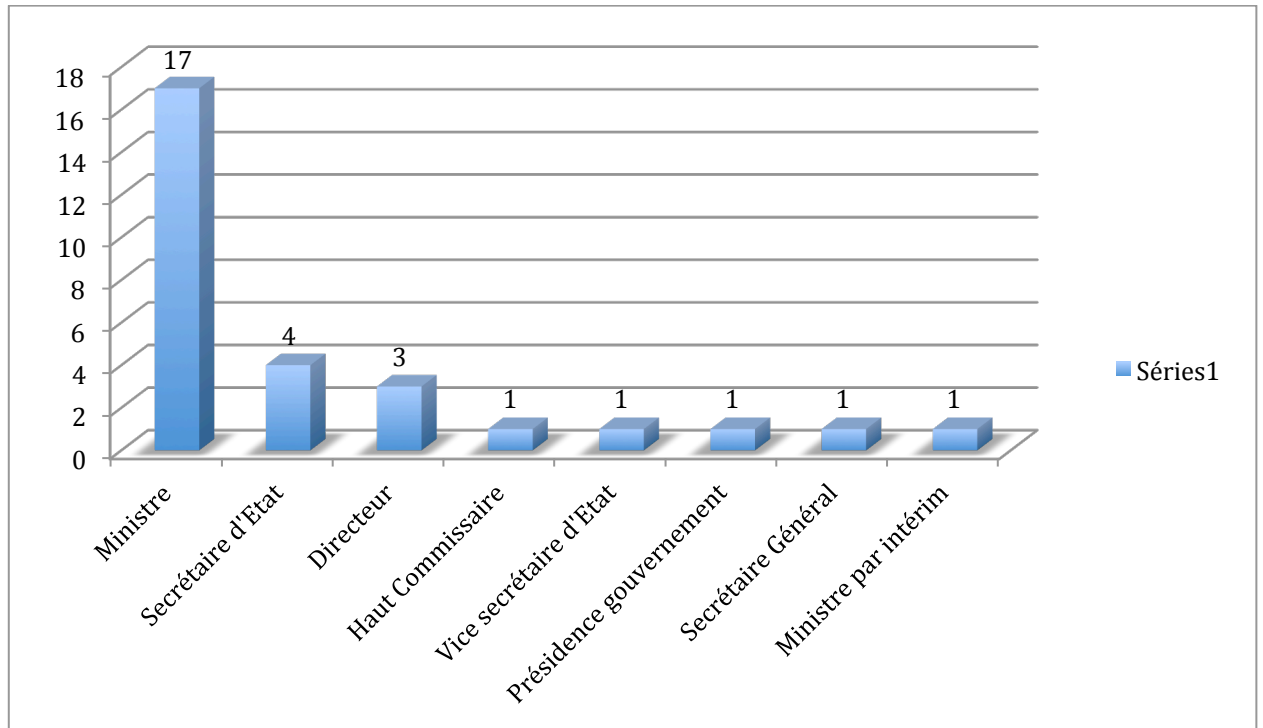


Figure 2 : Récapitulatif des responsables du sport Marocain par catégorie

⁴¹ Bugnicourt, J. (1973). Le mimétisme administratif en Afrique : obstacle majeur au développement. Revue Française de Science Politique, 23(6), 1239–1267. (<http://doi.org/10.3406/rfsp.1973.393517>).

PREMIERE PARTIE

Tableau 2 : Les Responsables du sport de l'Etat depuis la première structure

| MJS | Date début | Date Fin | Titre | Nb de Mois |
|----------------------------|------------|----------|----------------------------|------------|
| Ahmed bensouda | 07/12/55 | 21/10/56 | Secrétaire d'Etat | 11 |
| Omar Mezouar | 21/10/56 | 23/06/61 | Directeur | 57 |
| Housni Benslimane | 23/06/61 | 07/03/63 | Haut Commissaire | 21 |
| Abdelhadi Boutaleb | 11/05/63 | 20/05/64 | Ministre | 13 |
| Errachdi Elalami | 20/05/64 | 10/08/64 | Directeur | 3 |
| Abderrahmane Elkhatib | 20/08/64 | 08/06/65 | Ministre | 10 |
| Abdellah Ghrinta | 08/06/65 | 23/02/66 | Directeur | 9 |
| Elmahdi Benboucheta | 23/02/66 | 10/04/69 | Ministre | 38 |
| Omar Boussetta | 10/04/69 | 23/03/70 | Ministre | 12 |
| Badreddine Snoussi | 24/03/70 | 06/03/71 | Ministre | 12 |
| Arssalan Eljadidi | 06/03/71 | 25/04/72 | Ministre | 14 |
| Mounir Abderrahman Doukali | 20/11/72 | 17/12/73 | Vice secrétaire d'Etat | 13 |
| Abdelouahab Chourbi | 25/04/74 | 27/05/74 | Présidence gouvernement | 1 |
| Mohamed Tahiri Jouti | 27/05/74 | 09/10/77 | Secrétaire d'Etat | 41 |
| Abdelhafid Kadiri | 10/10/77 | 05/11/81 | Ministre | 50 |
| Abdellatif Semlali | 06/11/81 | 11/08/92 | Secrétaire d'Etat/Ministre | 131 |
| Abdellah Belkziz | 12/08/92 | 10/11/93 | Ministre | 15 |
| Driss Alaoui M'deghri | 11/11/93 | 27/02/95 | Ministre | 16 |
| Ahmed Améziane | 28/02/95 | 04/08/97 | Ministre | 30 |
| Nawal Elmoutawakel | 13/08/97 | 14/03/98 | Secrétaire d'Etat | 7 |
| Ahmed Moussaoui | 15/03/98 | 10/11/02 | Ministre | 57 |
| Mohammed Elgahs | 07/02/02 | 14/10/07 | Ministre | 69 |
| Abderrahman Zidouh | 11/11/02 | 01/09/06 | Secrétaire Général | 46 |
| Nawal Elmoutawakel | 15/10/07 | 30/07/09 | Ministre | 22 |
| Moncef Belkhatat | 30/07/09 | 03/01/12 | Ministre | 30 |
| Mohammed Ouzzine | 03/01/12 | 07/01/15 | Ministre | 37 |
| Mohand Laenser | 15/01/15 | 19/05/15 | Ministre par intérim | 4 |
| Mohand Laenser | 20/05/15 | 08/10/15 | Ministre | 5 |
| Lahcen Sekkouri | 08/10/15 | | Ministre | |

La lecture du tableau et du graphe présentés ci-dessus, montrent l'incohérence et le degré d'incertitude qui règne sur l'organe de tutelle du sport au Maroc. Le fait de ne pas capitaliser sur les expériences antérieures, et de se focaliser sur les impulsions et les vœux des volontés politiques au pouvoir de l'Etat à expérimenter des visions et des points de vues pour mieux gérer le sport que son précédant sans se baser ni sur des études scientifique, ni sur des enquêtes terrain, laisse les expériences vécues sans

traçabilités ni recommandations d'erreurs à éviter pour les successeurs. Le fait de tenter une expérience et changer de décision après une courte période, montre clairement le tâtonnement des décideurs à ce sujet du sport Marocain, et laisse comprendre qu'aucune stratégie réfléchie n'a été envisagée pour ce secteur d'activité depuis son existence.

Au moment où toutes les efforts déployés convergent vers la remise en question du rôle de l'Etat et des administrations publiques dans les différents domaines, y compris le sport qui, en plus du Ministère de la jeunesse et des sports, interpelle profondément plusieurs autres Ministères, comme l'éducation nationale, la santé, l'intérieur et la défense, en plus des collectivités locales qui interviennent d'une manière directe et de proximité avec les ligues et les clubs sportifs, les organisations sportives publiques sont, d'une manière générale, les concepteurs et les garants de la politique sportive nationale, elles ont des missions édictées généralement par leurs statuts et par les textes régissant le sport dans le pays. Par une délégation des pouvoirs au mouvement sportif et une contractualisation avec le secteur privé (associatif ou entrepreneurial), elles veillent par leurs statuts publics à l'atteinte des objectifs escomptés de la pratique du sport, chacun dans son champ de compétence.

Le sport d'une manière générale est une activité non marchande, le caractère social et éducatif restent les principales causes de la pratique du sport, viens par la suite les objectifs d'intégration et de soutien aux citoyens en difficultés, puis pour les classes moyennes comme activité de loisir et de bien-être. Pour d'autres organisations comme la défense et l'intérieur, le sport représente un état d'esprit et une nécessité pour former les cadres capables d'assurer leurs missions au sein de ces organisations Etatiques. Le dernier et le plus difficile à atteindre comme objectif du sport, est celui de la représentativité des athlètes à l'international, le haut niveau et l'atteinte des podiums à l'international (Jeux Olympiques et les championnats du Monde) est une fierté aux pays et une réussite à l'international. C'est aussi un moyen de communiquer le degré d'avancement des technologies et de développement d'un pays.

En synthèse de ce qu'on vient de développer dans ce paragraphe, on distingue les finalités majeures de la pratique du sport par les structures publiques :

- La première finalité est d'ordre purement éducative,
- L'autre à caractère professionnel (corps de métiers, tourisme et loisir)
- La troisième est d'ordre social (santé, bien être, intégration)
- Puis une finalité compétitive avec le sport de haut niveau et la représentativité de la nation à l'international.

Au Maroc, le sport est géré d'une manière directe par l'Etat, le Ministère de la Jeunesse et des Sports est le premier responsable du sport au Maroc. La stratégie suivie doit être en mesure de garantir le droit de pratique du sport à tous les citoyens (constitution 2011), de bien identifier la politique sportive nationale en fonction des moyens disponibles. Aussi de permettre un choix stratégique des disciplines sportives capables de se mesurer aux autres nations dans les manifestations internationales.

b- Les attributions du Ministère de la Jeunesse et du sport Marocain⁴² :

L'autorité gouvernementale chargée de la jeunesse et des sports a pour mission, dans le cadre des lois et règlements en vigueur, d'élaborer et de mettre en œuvre la politique gouvernementale dans le domaine de la jeunesse et des sports, de la protection de l'enfance et de la promotion féminine. A cet effet, on recense parmi ces missions celles en rapport avec le sport :

1. Elaborer une politique portant sur le développement et la vulgarisation des sports, coordonner et contrôler toutes les activités sportives à l'échelle nationale;
2. Sensibiliser à l'importance du sport dans l'économie nationale et inciter les acteurs économiques à contribuer à son développement ;
3. Préparer des projets de textes législatifs et réglementaires dans le domaine de la jeunesse et des sports ;
4. Gérer, maintenir et contrôler les biens et établissements relevant du ministère de la jeunesse et des sports ;

⁴² Décret n° 2-02-379 du 30 rabii I 1423 (12 juin 2002) relatif aux attributions et à l'organisation du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Après examen par le conseil des ministres réuni le 10 rabii I 1423 (23 mai 2002).

5. Gérer et améliorer les revenus, les dépenses, les aides et toutes les ressources octroyées en vue de développer les établissements de sport et de jeunesse ;
6. Administrer et contrôler l'exploitation des infrastructures sportives, des établissements de jeunesse et des installations médico-sportives ;
7. Encourager la politique de collaboration et de coopération dans le domaine sportif sur les plans national et international ;
8. Garantir la participation des sélections nationales aux compétitions sportives internationales en coordination avec la commission olympique nationale et les fédérations sportives.

Parmi ces attributions et missions du Ministère, plusieurs d'entre elles restent sans plan d'action opérationnel, soit défaut de moyens soit encore par manque des ressources humaines nécessaires à la mise en place, ou encore par négligence des responsables qui n'accordent pas d'importances des fois à des sujets qui peuvent apporter la valeur ajoutée que recherche le système sportif pour son épanouissement. Dans l'absence d'une stratégie intégrée du système, chaque responsable qui arrive au pouvoir, essaye à sa manière de prioriser les missions et actions à entreprendre sans capitaliser sur celles de son prédécesseur.

Aussi les attributions de la direction du sport sont définies par les fonctions suivantes:

- ✓ Contribuer à l'évolution des activités sportives de haut niveau;
- ✓ Suivre la préparation des équipes sportives nationales;
- ✓ Coordonner, suivre et surveiller les activités des fédérations sportives, des ligues régionales et ligues professionnelles, associations sportives, les sociétés sportives, les centres de formation des athlètes pour déterminer le degré de conformité avec les textes législatifs et réglementaires;
- ✓ Préparation de programmes de formation et d'encadrement sportive en contribution de tous les partenaires;
- ✓ Préparations relatives aux infrastructures pour les installations sportives et participation à l'étude programmée par les secteurs publics et privés;

PREMIERE PARTIE

- ✓ Surveiller la conduite et l'utilisation des organisations sportives publiques et privées;
- ✓ Activation des projets et des programmes sportifs programmés dans le cadre des conventions locales, nationales et internationales;
- ✓ Contribuer à l'organisation des compétitions sportives nationales et internationales;
- ✓ Coordination avec l'intérêt commun dans le domaine du sport et du secteur public;
- ✓ Contribuer à la formation et l'organisation de formations complémentaires au profit des cadres de sport;
- ✓ Contribuer à la généralisation et le suivi de la médecine du sport et d'encourager la recherche scientifique dans ce domaine pour assurer la coordination avec les autorités concernées;
- ✓ Le développement de mécanismes de lutte contre le dopage dans le sport;
- ✓ Coordonner la mise en œuvre des programmes de lutte contre la violence lors des compétitions et manifestations sportives en coopération avec les autorités concernées.

L'organigramme du Ministère de la Jeunesse et des Sports :

L'organigramme du MJS dévoile une volonté de toutes les composantes de la société Marocaine de mettre en place une structure gouvernementale en mesure de répondre aux besoins et demandes des citoyens en matière de jeunesse et du sport, la réforme de cet organigramme est passée par une refonte en 2010, suite à plusieurs remarques et recommandations émanant des assises nationales et des rencontres entre les cadres du MJS et les composantes du mouvement sportif et olympique national. Et des rencontres dans le cadre du dialogue et des concertations avec les jeunes.

Organigramme du Ministère de la Jeunesse et des Sports

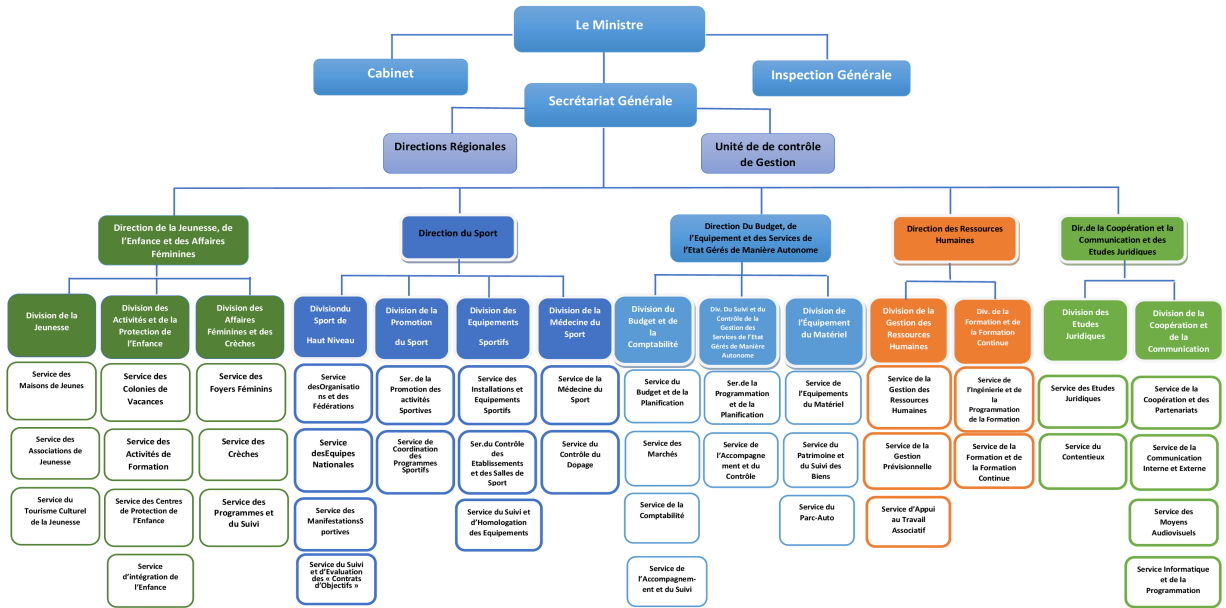


Figure 3 : L'organigramme du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Dans sa dernière version⁴³, l'organigramme a pour vocation de doter le Ministère de la Jeunesse et du Sport d'une administration efficace, efficiente et de proximité capable de faire face aux défis et enjeux, notamment ceux imposés par la nouvelle constitution, les changements en profondeur des missions et attributions dévolues à l'Administration publique qui doit focaliser tous ses efforts pour répondre efficacement aux exigences des citoyens Marocains en matière de la Jeunesse et du Sport. La nouvelle direction de coopération et de communication vient renforcer la structure du Ministère pour mieux communiquer en interne et en externe sur les actions entreprises, ou celles à entreprendre par les différentes structures du Ministère. Aussi les direction régionale nouvellement créés représentent une réelle volonté de laisser des initiatives de chaque région de répondre aux besoins spécifiques par une gestion déléguées.

⁴³ Décret du 02 Mai 2013, portant modification de l'organigramme du Ministère de la Jeunesse et des Sports, adopté par le conseil des Ministres.

c- Les attributions des collectivités locales :

En coordination avec les délégués régionaux du MJS, les collectivités locales, dans le cadre de la régionalisation avancée, et du nouveau découpage géographique, sont les garants de la mise en place des politiques sportives locales, le Maroc présente actuellement une répartition comme suit :

12 régions, 75 Provinces (13 préfectures et 62 provinces), 1503 communes (221 urbaines et 1282 rurales).

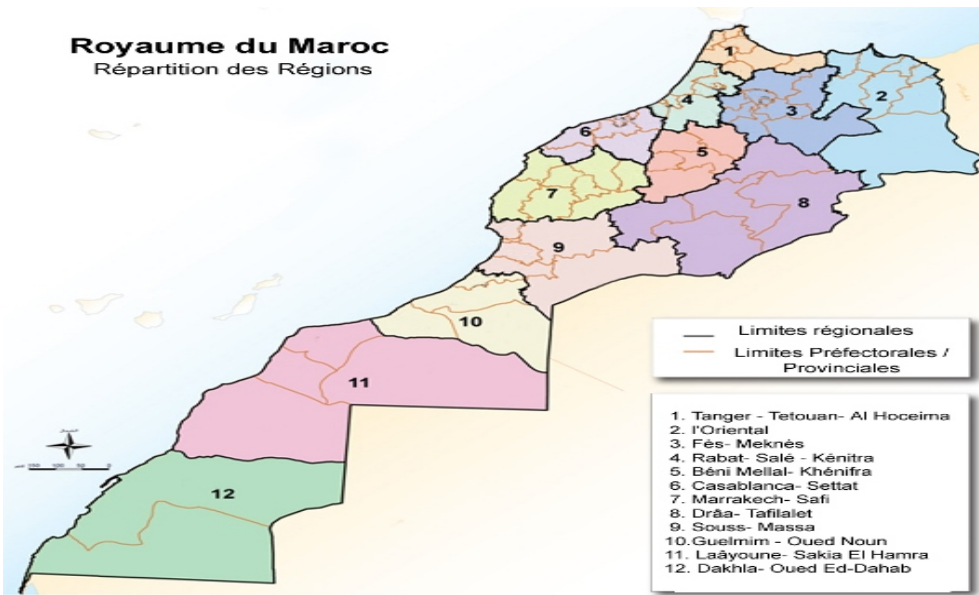


Figure 4 : Répartition des 12 régions du Maroc

Cette répartition montre que le nombre des collectivités rurales est plus important et que les organes de l'Etat ne mettent pas la priorité là où elle se doit.

Ces collectivités locales participent d'une manière directe dans la réalisation des infrastructures sportives, dans le cadre des partenariats. La gestion déléguée est un contrat qui présente plusieurs avantages dont notamment :

- A long terme, par lequel une commune associe une entreprise du secteur privé, à la conception, la réalisation et l'exploitation de projets de l'administration publique ;
- Qui établit un partage des responsabilités, des risques et des bénéfices entre les partenaires privé et public ;

- Qui stipule des résultats à atteindre pour améliorer une prestation de service aux citoyens ;
- De telles ententes peuvent s'appliquer à des projets d'infrastructures ou d'équipement ou encore à la prestation de services aux citoyens et impliquer une participation au financement de la part des entreprises privées. Au Maroc, la gestion déléguée se manifeste généralement sous la forme de l'affermage et de la concession :
- L'affermage édicte que les usagers rémunèrent directement la firme privée, qui assume entièrement l'exploitation d'installations ainsi que les risques financiers qui en découlent. Le contrat d'affermage définit la nature des services à offrir ainsi que des garanties pour les usagers.
- Des modalités de tarification et d'ajustement des prix ainsi que de révision de l'entente sont définies dans les contrats dont la durée varie habituellement de 10 à 30 ans. Un double contrôle par les élu(e)s et les organismes de tutelle s'applique sur ces contrats.
- Le contrat de concession stipule que la firme contractante devient responsable de la gestion de l'ensemble des installations habituellement pour une période de 25 à 30 ans, les autorités publiques redevenant propriétaires des installations à la fin du contrat. Le contrat implique cependant le financement et la réalisation d'investissements de la part de la firme contractante au cours de l'entente.

La gestion déléguée permet d'obtenir des services de meilleure qualité au meilleur coût, de faire appel à l'innovation et à l'expertise du secteur privé lorsque cela s'avère avantageux, de réduire les coûts, les délais et les risques inhérents aux projets d'infrastructures ou de prestations de services et de tirer pleinement avantage de la concurrence, voilà les véritables objectifs poursuivis. Tous ces avantages ne sont ni tous ni toujours présents, loin de là. D'où la nécessité d'un processus d'analyse exhaustif. Il y a lieu de démontrer que les citoyens en sortiront véritablement gagnants tant sur le plan des coûts que de la qualité des services⁴⁴.

Cette régionalisation souffre encore de manque de textes juridiques et des décrets

⁴⁴ Rapport du Ministère de l'Intérieur - Gestion des collectivités locales Cahier des bonnes pratiques (Bonnes pratique intérieur 2012)

d'applications qui devrait, à terme, permettre aux responsables régionaux de prendre des initiatives de développement locales et rechercher les moyens propices et les partenariats possibles pour le développement des ressources locales et permettre aux régions d'atteindre une autonomie à la fois décisionnelle et financière.

d- Le Fond National de Développement du sport (FNDS) :

Le FNDS est un fonds créé en 1987, puis modifié par la loi des finances pour l'année 2010, en vue de permettre la comptabilisation des opérations afférentes au développement des sports au Maroc, notamment :

- La formation des élites sportives ;
- La préparation à la participation des sportifs de haut niveau aux compétitions sportives régionales, continentales et internationales ;
- L'insertion et la réinsertion socioprofessionnelle des sportifs de haut niveau ;
- Le soutien des sélections nationales.

Par ailleurs, et à la lumière des dernières modifications, ce fonds est appelé également à servir de support comptable aux grands projets de construction des infrastructures sportives, aux suivis des travaux et aux études y afférentes.

La MDJS est un important acteur de développement du sportif au Maroc en raison de sa contribution financière importante et croissante au Fond National de Développement du Sport national (FNDS).

La MDJS opère dans le secteur des jeux de hasard à côté de la Société de Gestion de la Loterie Nationale (SGLN) et du Pari Mutuel Urbain Marocain (PMUM) dont les activités ont été prises en charge par la Société Royale d'Encouragement du Cheval (SOREC).

L'activité de la MDJS consiste à organiser et à exploiter les paris sportifs organisés aussi bien au Maroc qu'à l'étranger, à l'exception des courses de chevaux et de lévriers ainsi que l'organisation et l'exploitation des tombolas, loteries et loteries instantanées à caractère sportif et ce, dans les conditions prévues par la convention du 8 octobre 1962.

L'activité de la société se déroule dans le cadre d'une concession octroyée par l'Etat à la société à travers la convention du 8 octobre 1962 passée entre le Ministère de

l'Economie Nationale et des Finances et la CDG relative à la concession du monopole des paris ayant pour objet les compétitions sportives ainsi que l'organisation et l'exploitation des tombolas, loteries et loteries instantanées à caractère sportif telle que renouvelée le 11 juin 1997 et complétée et amendée en 2007.

Quant à la mission de la société, elle consiste à financer le Fonds National de Développement du Sport (FNDS) en lui versant la totalité du produit net résultat du compte des produits et charges conformément aux dispositions de l'article 7 de la convention susmentionnée.

La stratégie de développement de la MDJS :

Afin de développer son activité dans le but d'atteindre des objectifs ambitieux fixés dans le cadre de sa stratégie qui consiste en la réalisation d'un chiffre d'affaires dépassant un milliard de dirhams (1MMDH) et d'une contribution au FNDS de plus de deux cent millions de dirhams (200 MDH), la société a élaboré une stratégie ambitieuse de communication étalée sur plusieurs années, portant sur le renforcement de la communication sur les produits, la mise sur le marché de nouveaux jeux et l'optimisation et le développement du réseau de distribution.

La mise en place de cette stratégie commerciale a fini par donner des résultats encourageants illustrés dans le tableau suivant :

Tableau 3: Contribution de la MDJS au FNDS (en MDH)

| Année | Contribution au FNDS en MDH |
|--------------|------------------------------------|
| 2004 | 48,80 MAD |
| 2005 | 58,20 MAD |
| 2006 | 66,00 MAD |
| 2007 | 74,40 MAD |
| 2008 | 104,10 MAD |
| 2009 | 135,80 MAD |
| 2010 | 108,33 MAD |
| 2012 | 198,80 MAD |
| 2013 | 134,30 MAD |
| 2014 | 123,10 MAD |

| | |
|------|------------|
| 2015 | 135,10 MAD |
|------|------------|

Figure 5 : Contribution de la MDJS au FNDS (en MDH)

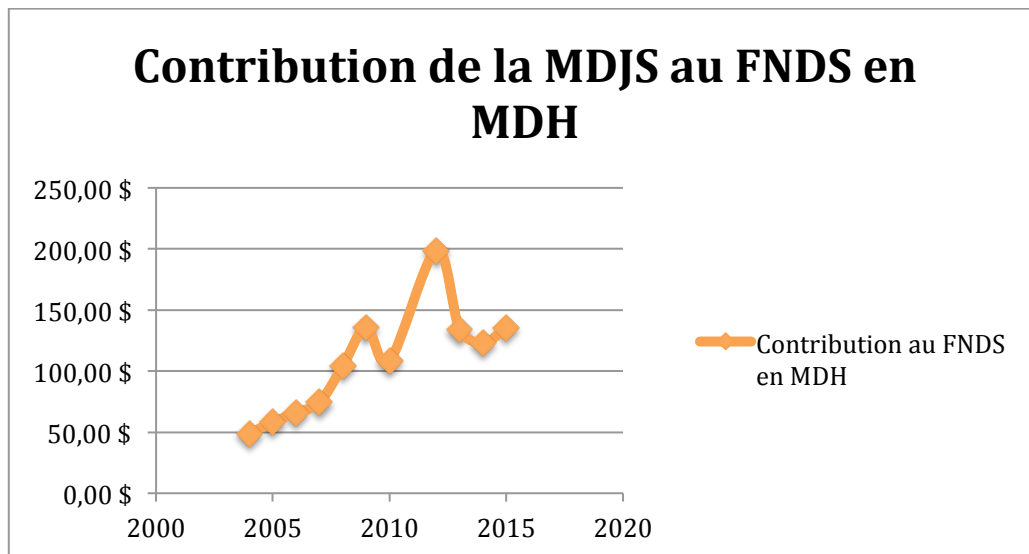


Tableau 4: Contribution de l'Etat au FNDS (en MDH)

| Année | Contribution au FNDS en MDH |
|-------|-----------------------------|
| 2004 | 190,00 MAD |
| 2005 | 210,00 MAD |
| 2006 | 200,00 MAD |
| 2007 | 200,00 MAD |
| 2008 | 630,00 MAD |
| 2009 | 470,00 MAD |
| 2010 | 529,00 MAD |
| 2012 | 713,00 MAD |
| 2013 | 734,00 MAD |
| 2014 | 723,00 MAD |
| 2015 | 835,00 MAD |

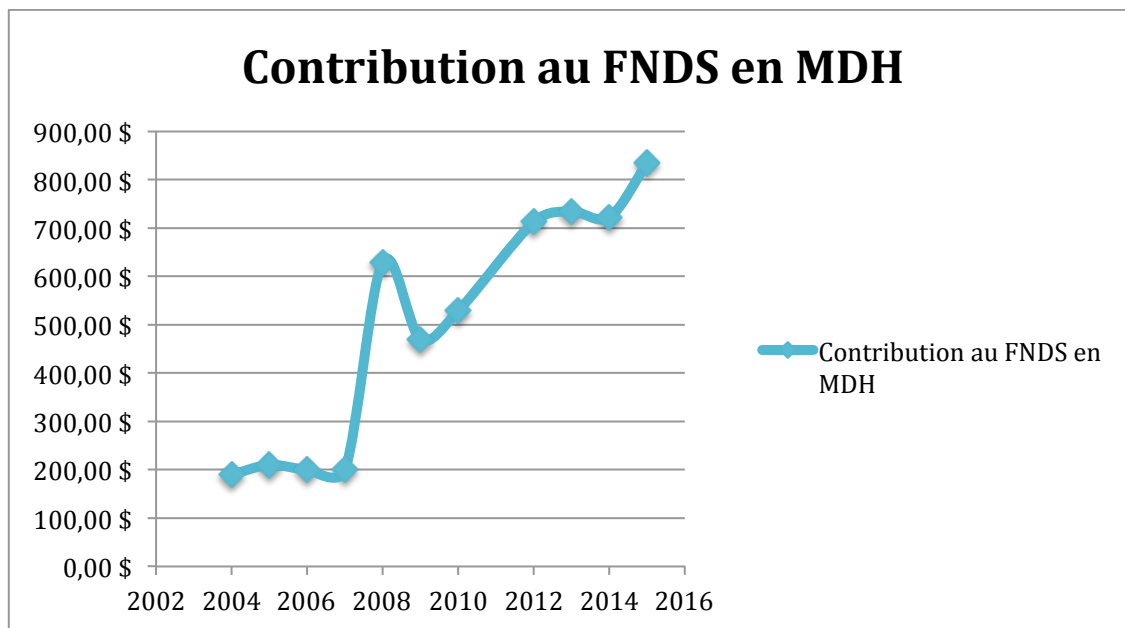


Figure 6 : Contribution de l'Etat au FNDS (en MDH)

Textes régissant la MDJS et le FNDS:

Le cadre légale et réglementaire dans lequel opère les deux structures

- La Convention du 8 octobre 1962 passée entre le Ministère de l'Economie et des Finances et la CDG et renouvelée le 11 juin 1997.
- L'Avenant n°1 à la convention du 11 juin 1997.
- L'Arrêté du Directeur Général du Cabinet Royal n°582-70 du 28 juillet 1970 (publié au Bulletin Officiel n°3020 du 16.09.1970).
- La Loi de finances pour l'année 1987 (Dahir n°1-86 du 28 rabia II 1407 (31 décembre 1986) portant promulgation de la loi de finances pour l'année 1987 n°29-86 portant création du compte d'affectation spécial intitulé « Fonds National du Développement du Sport ».
- Le Statuts de la société harmonisés avec la loi n° 17-95 complétée et modifiée par la loi n° 20.05 sur les sociétés anonymes.
- Le Règlements généraux des concours de pronostics sportifs « Totofoot » et « Cote & Foot », le règlement "cote et sport" en cours de validation.
- Les règlements de jeux des différents produits de loteries instantanées.

1- Application des dispositions de la convention de concession du 11 juin 1997 :

- a. La contribution au FNDS au titre de l'exercice 2009 d'un montant de 136 MDH

L'article 7 de la convention précitée prévoit le versement au FNDS de 50% du produit net de la MJS à l'arrêté du bilan de l'exercice et au plus tard le 31 mars de l'exercice suivant et le reliquat, au plus tard le 30 juin de l'exercice suivant.

- b. L'article 8 de ladite convention stipule que la gestion de la MDJS est soumise chaque année, à ses frais, à un audit externe sans préciser les termes de référence dudit audit qui risque de faire double emploi avec la mission du Commissariat aux Comptes. Ainsi, il est précisé que les conditions de l'audit en question sont fixés par le Ministère de l'Economie et des Finances. La MDJS, n'a diligenté aucune mission d'audit sur les Etats de synthèse, sachant que le Commissaire aux comptes effectue son intervention annuelle ;
- c. L'article 10 prévoit la publication des résultats des concours ainsi que le tableau des lots gagnants dans au moins deux journaux quotidiens édités au Maroc. Les résultats et le tableau des lots gagnants du jeu « Toto foot » sont publiés.

Le FNDS ou encore les comptes spéciaux du trésor CST:

Le Fonds National de Développement du Sport qui a été créé en 1987, le sport s'institue comme le fer de lance de La Marocaine des Jeux et des Sports, qui y contribue en reversant la totalité de son produit net.

Aussi il faut rappeler que durant les 22 ans de service au sein du Ministère de la Jeunesse et des Sports, rare sont les personnes qui s'occupent de ce dossier, le Directeur du Sport est le représentant légal dans les réunions de la Marocaine des Jeux et des Sports, le dossier est resté entre les mains des hauts responsables. Dans les coulisses du Ministère le FNDS, on l'appelle la caisse noire, et c'est resté toujours confidentiel et sans communication.

A notre sens, ce dossier mérite plus de transparence et de communication, et aussi nécessite un suivi de la part de l'opinion public national. Dans le but d'atteindre les objectifs escomptés de cette institution.

Une première lecture des rapports de la cour des comptes sur plusieurs années, nous montre que la Marocaine des Jeux et des Sports est considérée par la cours des comptes, parmi les rares organismes qui réalisent plus de 80% des recommandations édictés par les rapports des années antérieurs, et donc la réflexion immédiate doit être portée sur la source de la problématique et peut être même sur la possibilité de révision des statuts et règlements qui gèrent cette institution publique.

La MDJS est un important acteur de développement du sportif dans notre pays en raison de sa contribution financière croissante au FNDS.

Dans un souci de développer son activité et dans le but d'atteindre les objectifs fixés dans le cadre de sa stratégie, qui consistent en l'augmentation d'un chiffre d'affaires d'un milliard de dirhams (1MMDH) et d'une contribution au FNDS de deux cent millions de dirhams (200 MDH), avec une progression permanente du budget la société devrait élaborer une stratégie ambitieuse de communication portant sur le renforcement de la communication sur les produits, la mise sur le marché de nouveaux jeux et l'optimisation et le développement du réseau de distribution.

Une stratégie en parfaite cohésion avec le Ministère de Tutelle. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports a entrepris d'énormes chantiers pour le développement du sport au Maroc. La stratégie du Ministère est bâtie sur des axes qui représentent des leviers certains pour la remise à niveau du sport national. C'est dans cet esprit que La Marocaine des Jeux et des Sports s'intègre en contribuant par les préparations des budgets nécessaires à la réalisation des projets, selon ses moyens, à l'atteinte des objectifs généraux et nationaux.

Une lecture des rapports de la cour des comptes sur les années 2010 à 2015, montre que la Contribution du FNDS est conséquentes dans plusieurs projets initié par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, et confirme que la Marocaine des Jeux et des Sports est considérée par la cours des comptes, parmi les rares organismes qui réalisent plus de 80% des recommandations édictés par les rapports des années antérieurs, et donc la réflexion immédiate doit être portée sur la source de la

PREMIERE PARTIE

problématique et peut être même sur la possibilité de révision des statuts et règlements qui gèrent cette institution publique.

Tableau 5 : Rubriques des Dépense du FNDS

| Rubriques | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Soutien aux fédérations | 100,00 | 194,00 | 69,75 | 169,20 | 376,80 | 325,40 |
| Mise à niveau football | -- | -- | -- | 330,00 | 150,00 | 300,00 |
| Mise à niveau athlétisme | -- | 32,00 | | 30,00 | 55,00 | 55,00 |
| Mise à niveau de l'IRFC | 10,00 | 10,00 | 10,00 | 15,00 | -- | -- |
| Mise à niveau des installations sportives | 70,00 | 60,00 | -- | 200,00 | 200,00 | 160,00 |
| Construction des grands stades | 200,00 | 330,00 | -- | -- | -- | -- |
| Contribution au CSP | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 200,00 | 84,13 | 200,00 |
| Organisation de la coupe du monde des clubs | -- | -- | -- | 95,00 | 95,00 | -- |
| Préparation des sportifs de HN | -- | 91,00 | -- | 63,38 | 50,00 | -- |
| Consolidation des marchés antérieurs | -- | -- | -- | 117,00 | 100,00 | 350,00 |
| Centre de Bellevue | -- | -- | -- | -- | 30,00 | -- |
| Mise à niveau des Grands Stades | -- | -- | -- | -- | 15,00 | 200,00 |
| Total FNDS | 580,00 | 917,00 | 279,75 | 1 219,58 | 1 155,93 | 1 590,40 |

Les Comptes Spéciaux du Trésor (CST) au Maroc

La Direction des études et des prévisions financières (DEPF) a publié une synthèse du rapport sur les comptes spéciaux du Trésor (CST) pour l'année 2014. Ce rapport «tend à mettre l'accent sur le rôle joué par les comptes d'affectation spéciale (CAS) en tant que levier de développement économique, social et spatial durable». Ledit rapport a été conçu dans une optique particulière appelant à plus de transparence dans la gestion des finances publiques. Ceci se traduit d'ailleurs par l'observation de la diminution du nombre des CST passé de 130 comptes en 2003 à 79 comptes en 2013.

De manière générale, un compte spécial du trésor a pour objet de retracer des recettes affectées, conformément aux dispositions de la loi organique relative à la loi de Finances, au financement des dépenses afférentes à des opérations déterminées et à l'emploi donné à ces recettes.

Juridiquement, les CST sont considérés comme une composante du budget de l'Etat contribuant à la mise en œuvre des orientations du gouvernement visant à assurer une meilleure allocation des ressources budgétaires. D'où d'ailleurs la répartition des CST en six catégories.

Les «Comptes d'affectation spéciale» :

- Ceux-ci retracent les recettes affectées au financement d'une catégorie déterminée de dépenses et l'emploi donné à ces recettes. Ils peuvent être alimentés par le produit de taxes, de versements budgétaires ou de recettes particulières. Leur solde, qui est toujours créditeur, est reporté d'année en année pour son montant intégral et constitue le disponible utilisable dans le cadre de chacun des comptes concernés.
- La 2ème catégorie est constituée par les «Comptes d'adhésion aux organismes internationaux» qui décrivent les versements et les remboursements au titre de la participation du Maroc aux organismes internationaux. Ils retracent, au débit, le montant des souscriptions initiales et additionnelles et, au crédit, les dotations budgétaires destinées à l'apurement des souscriptions.

Les «Comptes d'avances», qui composent :

- La 3ème catégorie, décrivent quant à eux les versements sous forme d'avances remboursables sur une durée égale ou inférieure à 2 ans, faites par l'État sur les ressources du Trésor et accordées pour des raisons d'intérêt public à des organismes relevant de l'État.
- Dans la 4ème catégorie, on trouve les «Comptes de prêts» qui décrivent les versements sous forme de prêts octroyés sur une durée supérieure à 2 ans par l'Etat sur les ressources du Trésor et accordés également pour des raisons d'intérêt public.

Les «Comptes d'opérations monétaires» :

- La 5ème catégorie décrivent les mouvements de fonds d'origine monétaire qui sont de différentes natures.
- Enfin, la 6ème catégorie comporte les «Comptes de dépenses sur dotations». Ces comptes retracent les opérations relatives à une catégorie spéciale de dépenses dont le financement est assuré par des dotations budgétaires.

e- Sport et organisations Associatives (ONG) :

Le but d'une association est de permettre aux personnes qui le souhaitent de se réunir et de partager un intérêt commun (par exemple, une activité sportive, culturelle, ou des actions de solidarité et de développement humain). Une association n'a pas pour objet de partager des bénéfices entre ses membres. L'ensemble de ses ressources est toujours utilisé et réinvesti dans l'association pour la satisfaction de ses membres. Si une organisation à but non lucratif fait des profits, ils doivent être réutilisés par l'association afin de garantir son fonctionnement et son développement.

Le sport, en grande partie fonctionne avec les organisations associatives, de la plus haute instance sportive à l'international qui est le CIO, aux fédérations internationales (environ 124 FI sportives qui existent au monde recensée par l'AMA)⁴⁵, à la plus petite entité de proximité du citoyens qui est le club sportif et les équipes de quartier, sont tous des associations à but non lucratif.

Il faut dire que le Maroc a fourni plusieurs efforts pour être au rang des pays qui est représenté dans les grandes instances sportives internationales et connue et reconnue par les différentes instances sportives, depuis la création des premiers clubs sportifs (plus particulièrement le football) en début du siècle dernier avec l'arrivée de l'époque coloniale, par la création de la ligue du Maroc du football en 1916, comme première association connue et reconnue dans le domaine sportif Marocain, Association affiliée à la la fédération Française de football. Puis ensuite la première fédération sportive nationale crée en 1933 (Fédération Marocaine de voile). On compte actuellement 27 disciplines sportives olympiques parmi les 33 reconnue par

⁴⁵ AMA : Agence Mondiale Antidopage un organe indépendant qui supervise toutes les organisations internationales sportives pour lutter contre les dérapages des sportifs et l'utilisation des produits

le CIO, et 19 fédérations de sports non olympiques, en plus du sport pour personnes handicapées qui participe régulièrement aux Jeux Paralympiques et aux différents compétitions à l'international.

Pour mieux comprendre le système sportif Marocain, nous avons tenté de tracer l'historique des grands passages de la construction de ce système, en opérant par une répartition aléatoire des grandes phases le constituant. Représenté par le schéma suivant :

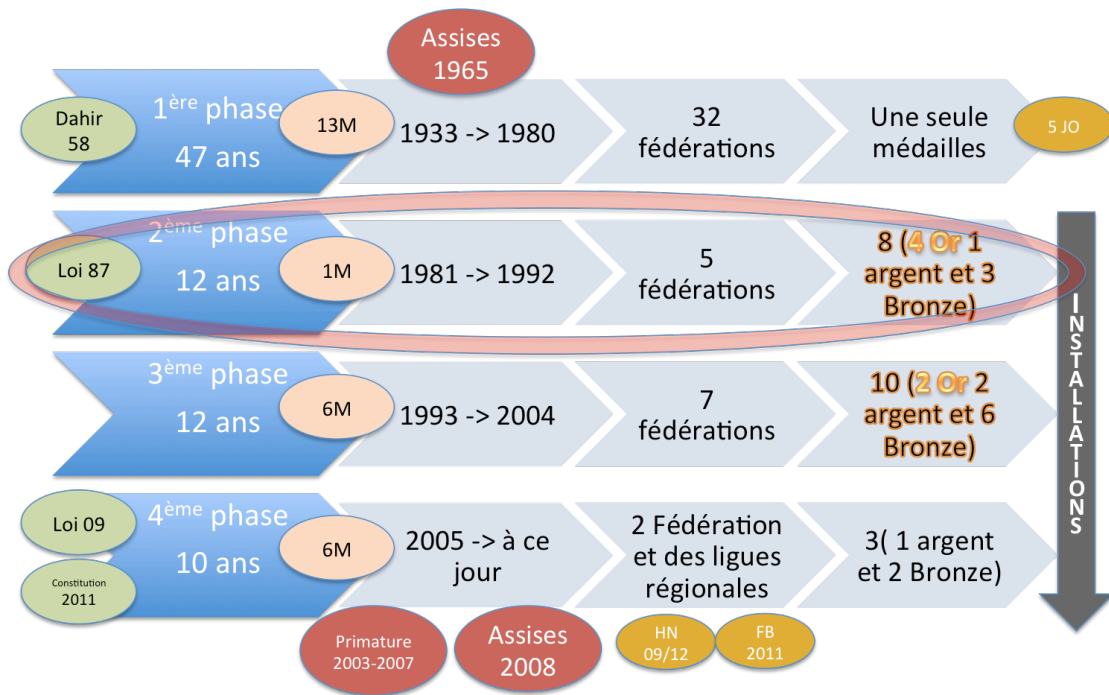


Figure 7 : les phases marquantes de la construction du système sportif Marocain

Phase 1 : Construction et naissance du système sportif Marocain (de 1916 à 1980)

Phase de construction du système sportif Marocain, qui commence par la naissance des premiers clubs de football, puis la création de la première fédération sportive (Fédération Marocaine de Voile), par l'occupant Français qui a transféré ses connaissances dans le domaine de la gestion des structures sportives, et consolider et affirmer sa présence en tant qu'incitateur à la création d'associations sportives. En même temps il a mis en place les mécanismes de gestion du sport Marocain. Cette phase est aussi caractérisée par la naissance de 32 fédérations sportives nationales, par l'affiliation du Maroc au Comité International Olympique (CIO) en 1959, par 5

participations aux Jeux Olympiques soldée par une seule médaille olympique de Bronze en 1960⁴⁶. Du côté législatif, un seul texte de loi (dahir 1958) qui régit le secteur associatif, et puis les premières assises nationales du sport en 1965.

Durant cette période, 13 responsables se sont succédés pour s'occuper du sport national, avec des titres différents et des niveaux de responsabilité qui lui ont été délégués respectivement (Haut-commissaire, secrétaire d'Etat, Ministre du sport, ou encore chargé du sport auprès du premier Ministre).

Phase 2 : Consolidation des acquis et apparition de la loi sur le sport (de 1981 à 1992)

Cette phase de 11 ans, a connu la participation du Maroc aux trois olympiades (Los Angeles 84, Séoul 88 et Barcelone 92) elle est spécifique car elle représente la période de gloire du sport Marocain, avec 8 médailles olympiques⁴⁷, cette même période a connu une stabilité politique, (un seul Ministre de la Jeunesse et des sports Abdellatif Semlali⁴⁸ pendant 10 ans). Sur le plan législatif on note la sortie de la première loi Marocaine sur le sport (6-87). Aussi la naissance de 6 fédérations sportives⁴⁹ dont 3 olympiques et une paralympique. La construction de deux grands stades, complexe Mohammed V de Casablanca et Complexe Moulay Abdellah de Rabat, puis le lancement de la construction du Complexe sportif de Fès et la construction ainsi que la mise à niveau de plusieurs autres installations sportives sur tout le territoire national.

Cette même période a connu l'organisation par le Maroc de plusieurs événements sportifs de grande envergure, comme les premiers jeux de la Francophonie (83), les jeux Panarabes (85), les jeux méditerranéens (89) et les Jeux Mondiaux de la Paix (90).

46 La première participation en 1960, et absence aux JO de 1980, en protestation contre la reconnaissance du Polisario

47 4 OR, 1 Argent et 3 Bronzes, dont 2 Bonze en Boxe et le reste en athlétisme

48 De formation juridique (Avocat), et disposant d'une forte personnalité, et aussi précédé par un Ministre qui engagé le Maroc dans plusieurs événements sportifs grandioses qui ont marqués la période de ce Ministre.

49 Taekwondo, Aviation légère et sportive, Sports pour personnes handicapées, Full-contact, Canoë et Badminton

Phase 3 : Les meilleurs performances en terme de résultats sportifs (de 1993 à 2004) :

Cette phase aussi de trois olympiades, a connu moins d'actions et moins de productions du système sportif Marocain sur tous les plans, 10 Médailles dont seulement 2 en Or⁵⁰, pas de grands événements sportifs au Maroc. La succession de 6 Ministres de la Jeunesse et des sports avec une période moyenne de gouverner le sport de 2 ans par Ministre. La séparation des secteurs de la jeunesse avec celui du sport comme une nouvelle vision de gérer le sport, pendant cette même période 6 fédérations ont vu le jour dont une, est olympique⁵¹. Au niveau législatif, les décrets d'application de la loi 6-87 ont mis des années pour sortir progressivement, et donc plusieurs décisions ont pris du retard, et des fois non réalisés.

Phase 4 : Phase de stagnation (de 2005 à aujourd'hui) :

Cette phase qui continu à ce jour, couvre les deux olympiades, Pékin 2008 et Londres 2012, avec seulement une Médaille en Argent et 2 médailles de Bronze. Deux fédérations ont vu le jour⁵² dont une, est olympique le Tir à l'Arc et la deuxième concerne la Fédération Royale Marocaine du Sport pour Tous. Au niveau législatif on note la sortie d'une nouvelle loi du sport (30-09), et l'intégration du sport à la constitution de 2011. Avec une décision de la haute instance de l'Etat, la mise en place d'un système de gestion du sport de haut niveau pour la première fois au Maroc avec un financement de 330 Millions de dirhams pour la période allant de 2008 à 2012 avec une supervision du CNOM (Comité National Olympique Marocain). Lancement d'un championnat professionnel de football et création de la ligue professionnelle de Boxe.

Aussi cette phase est caractérisée par l'organisation des 2^{ème} Assises Nationales du sport en Octobre 2008 juste après les JO de Pékin, avec une lettre Royale adressée aux participants aux travaux des assises, pour montrer l'intérêt que porte le souverain pour le sport et la nécessité d'accorder à ce secteur d'activité, qui est d'une importance primordiale pour tous les citoyens, une attention particulière et une

50 Seulement 2 en Or, 2 Argent et 6 en Bronze dont 1 Bronze en Boxe et le reste en Athlétisme

51 Aérobie et fitness, Cricket et Jet ski, Billard et Snooker, Surf et Body-Bord et Bodybuilding

52 Tir à l'Arc et Sport pour Tous.

révision des stratégies et plans d’actions. Afin de répondre positivement aux nouvelles exigences du domaine sportif, que ça soit au niveau du sport amateur ou professionnel.

Cette première vision du système sportif Marocain, montre que les résultats globaux seraient l’existence de 45 fédérations sportives dont 27 sont Olympiques, une paralympique, 22 Médailles en 13 participations aux JO, en seulement deux disciplines boxe et athlétisme et une médaille exhibition en Taekwondo. Puis une professionnalisation de deux disciplines sportives qui sont la Boxe et le Football.



Figure 8: Récapitulatif des dates de création des Fédérations sportives nationales

f- Les attributions des Fédérations sportives nationales :

Les Fédérations sportives au Maroc sont des structures associatives. Censées être les structures les plus compétentes en matière de gestion de leurs propres disciplines sportives au Maroc, elles regroupent l'ensemble des clubs et associations sportives pratiquant leurs disciplines à travers le Royaume.

Ce sont des associations à but non lucratif régies par les textes de loi sur le sport au Maroc⁵³. Placées sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Et

⁵³ Dahir n°1.58.376 du 15/11/1958 réglementant le droit d'association et la loi n° 30-09 du 24 août 2010 abrogeant la loi n° 06-87 du 19/05/1989.

constituent les membres du Comité National Olympique Marocain (CNOM). Les Fédérations sont dans l'obligation de s'affilier à leurs fédérations continentales et internationales respectives. Et en fin du compte elles représentent le Maroc dans les rencontres continentales et internationales de leurs disciplines sportives.

Les fédérations sportives en tant qu'organismes nationales sportifs soutiennent la performance et la compétition sportive dans leurs disciplines. S'engagent à améliorer le classement du Maroc à l'international. Et encourager les associations à vulgariser la pratique sportive de leurs disciplines sur tous le Royaume.

g- Rôles du Comité National Olympique Marocain (CNOM) :

Créé en 1959 sous l'impulsion décisive de Feu SM le Roi Hassan II, alors Prince Héritier, le CNOM remplit les missions suivantes :

1. Promouvoir les principes fondamentaux et les valeurs de l'Olympisme en veillant également au respect de la Charte Olympique ;
2. Encourager le développement du sport de haut niveau ainsi que du sport pour tous, en coopération avec les instances nationales et internationales, dont le Ministère de la Jeunesse et des Sports et les Fédérations Sportives nationales ;
3. Assurer, préparer et réaliser la participation du Maroc aux Jeux Olympiques et à tous autres jeux régionaux autorisés par le Comité International Olympique en coopération avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports et les Fédérations Sportives nationales ;
4. Entreprendre des actions de conciliation à l'occasion des litiges opposant les licenciés, les associations, les ligues et les fédérations à la demande de l'une des parties.

Le CNOM inscrit son action en capitalisant sur les vertus bienfaitrices de la pratique sportive et ce, en s'appuyant sur les 3 valeurs fondatrices de l'Olympisme : (Excellence ; Respect ; Amitié). Ce dernier joue le rôle de coordinateur entre le Ministère de tutelle et les fédérations sportives. Surtout en ce qui concerne le Haut Niveau. Il doit aussi être une force de proposition pour un secteur aussi important qu'est le « Sport ».

h- Sport et Secteur Privé :

L'entreprise a pour finalité principale la réalisation de bénéfices. Toutefois, elle souhaite également assurer sa pérennité. En outre, chaque entreprise a ses propres finalités influencées par les valeurs personnelles des dirigeants et des associés, l'histoire de l'entreprise et les contraintes de l'environnement. Elle doit aussi assurer la cohésion de son personnel et s'intégrer à la société dans laquelle elle évolue.

Dans les économies de marché, le secteur privé est le principal moteur de la croissance. Il nourrit et stimule la croissance dès lors qu'un certain nombre de facteurs se conjuguent pour offrir un environnement propice à son expansion.

Les entreprises, qu'elles soient publiques ou privées au Maroc poursuivent les mêmes finalités, et cherchent à se développer. Celles qui s'occupent du domaine sportif sont rares, vu que les enjeux ne présentent pas beaucoup de possibilités au secteur privé. On est plus sur la gestion de l'événementiel sportif. Qui reste une volonté des fois de l'Etat, des fois du mouvement sportif et rare par initiative du secteur privé. Alors que c'est une opportunité d'émergence de nouveaux modèles de développement du sport.

Le marché des équipements sportifs de pointe, reste un domaine très concurrentiel, et les pays développés ont beaucoup d'avance et de technicité. De même les recherches scientifiques, qui y sont associées, font défaut dans les pays en voie de développement comme le nôtre.

Les acteurs du système sportif doivent en effet réfléchir, entre autre, aux multiples alternatifs favorisant des relations durables et structurantes avec le secteur privé marchand. C'est une nécessité aussi pour les fédérations sportives de s'adapter en créant de nouveaux modèles (de communication, de gestion, de partenariat) afin de répondre d'une manière précise aux attentes de leurs multiples partenaires, et particulièrement du secteur privé.

i- les facteurs contingents des organisations sportives :

Selon Mintzberg⁵⁴ : « L'organisation est omniprésente, on ne peut faire autrement que de vivre dans celle-ci. Et cela tout au long de notre vie. Tout d'abord, la

⁵⁴ Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.

naissance dans une maternité, puis l'entrée en crèche, à l'école, à l'université, au travail, à la banque, dans un magasin, l'intervention de prestataires de services, agences de voyage, pompes funèbres. L'organisation est une entité complexe que beaucoup d'auteurs ont cherché à comprendre dans toutes ses dimensions »⁵⁵.

Les entreprises ont su développer des savoirs, des compétences et des stratégies. Elles ont su s'adapter à un marché mouvant et instable, elles ont su rester pérennes et prospères, elles ont mis au point des techniques, des solutions technologiques. La plupart des activités humaines ne sont pas des activités individuelles et solitaires : elles sont le produit des actions concertées et coordonnées de plusieurs personnes.

Le système sportif est composé de plusieurs organisations, qui elles même influencées par plusieurs facteurs de l'environnement, économique, politique, social, et ça peut être même climatique, (on peut prendre l'exemple d'une activité sportive, le ski qui en dehors de l'hiver, et sans qu'il y a de la neige, la pratique sportive ne peut avoir lieu). Donc l'environnement qu'il soit direct ou indirect, représente plusieurs facteurs contingents qui influencent sur le système sportif, et qu'il faut prendre en considération à chaque fois qu'on doit raisonner sur les modes de gestion ou de prise de décision concernant une activité sportive. Ou opérer un changement au sein du système sportif.

Conclusion :

Dans ce Chapitre relatif aux organisations qui s'occupent du sport au Maroc et leurs particularités, il est évident que les plus influentes sur le système sportif organisé d'une manière générale et par ordre de priorité, se sont le Ministère de tutelle, les collectivités territoriales, le CNOM et les Fédérations sportives nationales et en dernier lieu, le grand convoyeur de fonds le FNDS.

Il faut dire qu'au-delà des organisations, plusieurs acteurs et autres structures interviennent d'une manière directe ou indirecte sur le système sportif, qu'on essaiera d'étaler sur un schéma directeur. En plus des facteurs contingents qui restent d'une importance primordiale à prendre en considération si on veut bien comprendre et agir sur le système sportif Marocain.

⁵⁵ Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.

Chapitre 2 : La Théorie du système général :

Au départ de nos investigations dans les lectures et recherche des pistes de réflexions sur le management et la gouvernance du sport, notre attention portait sur les appellations qu'on retrouvait pour signifier le champ sportif, on parle soit de système, de milieu, de phénomène ou encore d'environnement sportif. Toutes ces appellations trouvent place dans la complexité et la diversité des structures qui gèrent le sport. Conscient de l'utilité de cerner l'environnement de notre investigation et convaincu de la difficulté. On s'est rendu compte que depuis quelques décennies, un mouvement théorique et méthodologique tournant autour du concept du système se développe dans le domaine des sciences et techniques. Ce courant a reçu suivant les disciplines diverses appellations plus ou moins équivalentes « analyse de système – analyse fonctionnelle – analyse structurelle – analyse systémique ». Mais durant les dernières années il y a eu consensus sur la légitimité de l'approche systémique, qui se consacre à l'analyse des parties sous le prisme de leurs interrelations et de leur accommodement au sein d'un tout, indépendamment de la typologie substantielle des parties.

S'agissant du mot système, il paraît tout de même ambigu, polysémique, vague et imprécis. Un peu comme le mot milieu, auquel il est fréquemment associé. Lequel désigne paradoxalement à la fois le centre des choses et leur contour, voir leur contexte. Quel rapport existe-t-il entre un système métrique utilisé dans les sciences de la mesure, système monétaire en économie, système scolaire en éducation ou encore système locomoteur et circulatoire utilisé en biologie ?

Répondre à cette question renvoie à la systémique, à la compréhension des concepts fondamentaux permettant d'analyser la complexité du système sportif en s'appuyant sur la théorie générale des systèmes.

Jean Ladrière⁵⁶ explique que la notion de système apparaît finalement dans deux types de contextes très différents : d'une part, lorsqu'il s'agit d'une forme de discours théorique proposant certains concepts et, d'autre part, lorsqu'il est question d'étudier

⁵⁶ Lardière J., *Représentation et connaissance, Encyclopédie Universalis, 1968, vol. 14*

la structure et l'évolution de certaines entités « complexes » (objets matériels ou organismes vivants).

Notre démarche s'inscrit dans cette deuxième catégorie de contexte, qui utilise la notion de système dans le cadre d'une théorie des systèmes » (De Rosnay, 1975 ; Crozier *et al*, 1977 ; Von Bertalanffy, 1993 ; Le Moigne, 1994 ; Morin, 2005 ; Durand, 2013).

Pour Jean Ladrière, « la théorie des systèmes [(la systémique)] s'efforce d'établir le cadre le plus général à l'intérieur duquel on peut étudier le comportement d'une entité complexe analysable, c'est-à-dire son évolution au cours du temps. Les objets dont s'occupe directement cette théorie sont des entités abstraites, les systèmes. » (Ladrière, 2010). L'approche sémantique permet d'introduire quelques idées essentielles sur le sens du mot « système », mais elle reste insuffisante pour définir le concept, son lien à la complexité et les notions fondamentales inhérentes.

2-1 : Les origines de l'approche systémique :

Ce concept de système a été formalisé par la théorie générale des systèmes en 1968 par Ludwig Von Bertalanffy. Elle propose un champ d'exploration interdisciplinaire ouvert à la transversalité et à l'analogie qui permet le croisement complémentaire de perceptions différentes pour une meilleure appréhension des phénomènes complexes.

L'approche systémique consiste à mettre en application l'ensemble des principes théoriques expliquant la systémique. Le champ d'application s'étend potentiellement à tous les domaines et à toutes les disciplines, proposant ainsi une approche conceptuelle universelle adaptée au raisonnement constructiviste. La systémique s'applique aussi bien aux êtres vivants qu'aux systèmes sociaux ou matériels, répondant ainsi à l'exigence de transversalité posée par notre sujet d'analyse. Le raisonnement analogique crée les ponts interdisciplinaires permettant à la systémique de rapprocher et d'associer des domaines différents pour une meilleure appréhension de la complexité.

a- La théorie systémique :

La systémique est un concept récent qui apparaît au début du siècle dernier pour être mis en pratique dans les années 1950 sous différentes formes. Le

structuralisme, la cybernétique, la théorie de l'information ou encore la théorie générale des systèmes. Le système comme complexité a notamment contribué à forger une première systémique articulée autour de concepts structurant comme celui de la **régulation** ou de la **rétroaction**.

Une perception qui connaît certaines évolutions dans les années 1980 avec une mise en perspective des concepts de communication et d'autonomie. Ce dernier concept est au cœur de « l'auto organisation », un système ouvert capable de s'organiser de manière autonome (autorégulation) et d'évoluer à partir des échanges de matière, d'énergie et d'information.

Le structuralisme correspond à la théorie descriptive et structurale des faits. Il s'agit d'un courant de pensée qui s'est développé dans différentes disciplines comme la linguistique (Ferdinand de Saussure), l'anthropologie (Claude Lévi-Strauss) ou la philosophie. « Option scientifique visant à fonder l'étude, et spécialement la description, de faits humains, essentiellement sur une analyse de leur structure, de la relation entre leurs composants » (Sciences humaines, CNRTL, 2011). « Courant des recherches linguistiques descriptives qui partent du postulat selon lequel la langue est un système de relations entre des unités » (Linguistique, CNRTL, 2011).

La cybernétique, proposé en 1948 par le mathématicien Norbert Wiener pour promouvoir une vision unifiée des domaines naissants de l'automatique, de l'électronique et de la théorie mathématique de l'information, a contribué largement à l'émergence de la systémique, un concept interdisciplinaire: mathématiciens, logiciens, ingénieurs, physiologistes, anthropologues, psychologues... Les contours parfois flous de cet ensemble de recherches s'articulent toutefois autour du concept clé de la rétroaction.

Notre approche systémique s'appuie sur cette conception générale du système ouvert en évolution permanente, proposée par le biologiste Von Bertalanffy⁵⁷, mentionnant les travaux de Norbert Wiener dans sa théorie générale des systèmes, et développée par Le Moigne dans sa modélisation des systèmes complexes⁵⁸. Leurs définitions de la systémique ont été à l'origine de nombreuses applications dans des domaines

⁵⁷ Bertalanffy, L. V. (2012). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

⁵⁸ Moigne, J.-L. L. (1994). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod

extrêmement variés concernant aussi bien l'entreprise, les organisations que l'information et l'ingénierie.

b- L'approche systémique : une réponse aux limites des modèles analytiques :

Le recours à l'approche systémique s'effectue pour pallier aux limites de l'approche analytique cartésienne en élargissant le champ d'observation. La systémique s'est construite sur cette coexistence complémentaire. Bertalanffy explique que « le problème qui se pose pour les systèmes est essentiellement celui des limites de la procédure analytique appliquée à la science »⁵⁹. L'approche analytique pose le postulat qu'il est possible de réduire l'objet étudié à ses parties et de le reconstruire aussi bien au sens physique que conceptuel. Son application nécessite le respect de deux conditions préalables :

- Les interactions entre les parties de l'objet considéré doivent être inexistantes ou suffisamment faibles ;
- Les relations qui décrivent le comportement des parties doivent être linéaires pour reconstituer le comportement de l'objet par sommation.

La procédure analytique constitue le principe fondamental de la science « classique ». Elle est à l'origine du progrès de la science et a permis d'expliquer un nombre important de phénomènes. Mais cette procédure analytique devient défailante pour l'étude des objets complexes, comme le système, qui ne répond pas forcément à ces deux conditions.

Bertalanffy pose ainsi les fondements de la systémique, dans « La théorie générale des systèmes » en formalisant le concept de système comme « un ensemble d'unités en interactions mutuelles ». Il montre que les véritables systèmes sont ouverts et qu'ils interagissent avec leur environnement. Les systèmes peuvent ainsi s'inscrire dans un cycle fonctionnel en perpétuelle évolution (adaptation à l'environnement). L'interaction mutuelle des parties unitaires du système est intégrée au système qui forme alors un tout indissociable (holisme). Les systèmes deviennent des « totalités dont les éléments, en interaction dynamique, constituent des ensembles ne pouvant être réduits à la somme de leur parties ». L'approche systémique se distingue ainsi de l'approche analytique (ou classique) qui s'établit selon des doctrines

⁵⁹ Bertalanffy, L. V. (2002). *Théorie générale des systèmes (2e ed.)*. Paris : Dunod.

réductionnistes fondés sur l'analyse complète des propriétés évidentes de chaque partie d'un système.

Le Moigne⁶⁰ explique la différence entre l'approche systémique et l'approche analytique en reprenant les quatre préceptes énoncés par Descartes (« Discours de la méthode » 1637) qui constituent le fondement des sciences positives : le précepte d'évidence, le précepte réductionniste (priorité à l'analyse), le précepte causaliste (raisonnement linéaire) et le précepte d'exhaustivité. Il oppose respectivement à chacun de ces quatre préceptes classiques un autre précepte dont l'ensemble propose un premier socle pour l'approche systémique :

1. Le précepte de **pertinence** : tout objet considéré se définit par rapport aux intentions implicites ou explicites du modélisateur.
2. Le précepte du **globalisme** : considérer l'objet à connaître comme une partie immergée et active d'un plus grand tout.
3. Le précepte **téléologique** : comprendre le comportement de l'objet par rapport aux projets que le modélisateur attribue à l'objet.
4. Le précepte de **l'agrégativité** : toute représentation est délibérément simplificatrice.

L'approche systémique ne peut se substituer à l'approche analytique, le monde s'est organisé selon une logique cartésienne qui s'impose de manière intrinsèque. L'application au sein du dispositif sociétal des résultats provenant d'une approche systémique devra peut-être nécessiter une transposition analytique. La systémique présente aussi ses propres limites au-delà desquelles le rationalisme classique montre parfois toute sa pertinence : « Bien des modèles analytiques adaptés à la résolution de problèmes compliqués ou fermés très spécifiques constituent souvent de fécondes heuristiques pour aborder des situations complexes »⁶¹ (Le Moigne, 1994).

La systémique propose donc une approche alternative et complémentaire à la logique cartésienne. En tant que chercheur on doit bâtir son raisonnement sur cette dualité et procéder à une combinaison intellectuelle équilibrée en fonction du degré de complexité soulevé par le problème considéré.

⁶⁰ Moigne, J.-L. L. (1994). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

⁶¹ Moigne, J.-L. L. (1994). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod

C- La systémique : une discipline consacrée à l'analyse de la complexité :

Le développement de la théorie des systèmes et de l'analyse des systèmes a permis à la systémique de s'établir progressivement comme une véritable discipline. Certains domaines d'activité et certaines disciplines scientifiques se sont approprié la logique systémique pour développer des méthodes d'analyse et s'ouvrir de nouveaux champs d'exploration. L'approche systémique se décline dans chaque discipline surtout celles caractérisées par des difficultés ou la complexité, pour former une multitude de spécialités.

Il faut distinguer la complexité de la complication. Ces deux notions sont très fréquemment confondues alors qu'il subsiste une différence fondamentale. Un objet compliqué, c'est-à-dire présentant un certain désordre, peut être simplifié. Il s'agit de lover la corde totalement nouée. La complexité est un état fondamental qui définit l'objet considéré : un objet complexe ne peut être par conséquent simplifié. Cette complexité trouve son origine au moins à trois séries de causes⁶² (Durand, 2013) :

- Celles inhérentes à la composition même de l'objet complexe, au nombre et aux caractéristiques de ses éléments et surtout de ses liaisons ;
- Celles provenant de l'incertitude et des aléas propres à son environnement ;
- Celles enfin qui tiennent aux rapports ambigus entre déterminisme et hasard apparent, entre ordre et désordre.

Le système sportif correspond à un ensemble imbriqué de composants distincts (organisations, infrastructures) occupant le territoire national. C'est la liaison de nombreux phénomènes d'interaction et d'interdépendance difficilement cartographiables qui s'inscrivent sur des horizons temporels différents (le court, le moyen et le long terme). Il nécessite l'établissement d'un dispositif de gestion capable d'assurer l'administration, l'adaptation, la maintenance ou l'exploitation des organisations qui le composent. Il doit permettre la réalisation d'une activité susceptible de changer dans un contexte soumis aux incertitudes et à l'instabilité des performances sportives et économiques, en intégrant tous les niveaux de décisions (central à l'échelle nationale, intermédiaire à l'échelle régionale et opérationnelle à

⁶² Durand, D. (2013). *La systémique : « Que sais-je ? »* n° 1795 (12th ed.). Presses Universitaires de France.

l'échelle locale).

Le système sportif est un objet implicitement complexe et cette complexité s'accroît proportionnellement avec la dimension et la multiplication des clubs et associations sportives. L'analyse de la dimension sportive repose sur celle d'un aspect particulier de cette complexité générale dont l'interprétation et l'appropriation reste incontournable.

Le système sportif Marocain propose une véritable complexité fonctionnelle qui s'explique principalement par la diversité des finalités en interactions, le haut degré de dispersion, la grande diversité typologique de ses organisations mais aussi par le mouvement accompagnant les effets d'échelle.

Cette approche nous amène naturellement vers le choix nécessaire d'une analyse systémique, et notamment, vers la théorie générale des systèmes de Von Bertalanffy⁶³.

2-2 : Les notions fondamentales définissant le concept « système » :

L'abondante littérature portant sur l'application de démarche systémique recourt généralement à des notions assez similaires et partage souvent les mêmes références bibliographiques. Nous avons finalement constaté, à travers ce large champ d'application, l'existence d'une interprétation commune reposant sur quelques ouvrages conceptuels traitant de la théorie des systèmes. Cette partie présente ces concepts classiques mais fondamentaux en formulant notre compréhension du système.

a- L'unité globale organisée :

Edgar Morin évoque la notion de globalité en présentant le système comme «une **unité globale** organisée **d'interrelations** entre éléments, actions ou individus». Le système est un tout non réductible à la somme de ses parties (Von Bertalanffy, 1993). Mais ce tout ne se limite pas à une forme globale et possède des qualités émergentes différentes de ses parties. Ferdinand privilégie cette approche holiste et précise la notion de globalité pour définir le système : «une **totalité organisée**, faite d'éléments

⁶³ Bertalanffy, L. V. (1993). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité» (F. de Saussure, 1995)⁶⁴.

b- Une complexité générée par l'interrelation :

Cette définition introduit l'idée essentielle d'une véritable hiérarchie des systèmes qui s'établit en fonction d'un degré variable de complexité : **un système est plus complexe que ses parties et possède des propriétés irréductibles à celles de ses parties**. Cette irréductibilité doit être attribuée à la présence des relations qui unissent les composants. Jean Ladrière évoque alors l'existence de « *relations définissantes* » (Ladrière, J, 2005)⁶⁵.

c- L'évolution dans un environnement :

Les propriétés globales les plus intéressantes d'un système sont celles qui ont trait à son comportement évolutif. Jean-Louis Le Moigne affirme à propos du système qu'il ne s'agit pas seulement d'un ensemble mais qu'il était « bien plus qu'un ensemble complexe » et complète l'interprétation ensembliste, qu'il juge réductrice dans le cadre d'une « systémographie », en proposant une définition articulée autour de la notion d'évolution : un « **objet actif** », et « **stable** », « **évoluant** dans un **environnement** », et « par rapport à quelques finalités » (Le Moigne, 1994). Cette évolution du système est supposée être conditionnée à la fois par les modifications internes qui peuvent affecter les composants ou les « relations définissantes » et par les interactions qui peuvent s'établir entre le système et son environnement.

d- Une organisation guidée par une finalité :

Au cours de son évolution, un système peut conserver une certaine stabilité ; il peut aussi se transformer soit dans le sens de la désagrégation, soit dans le sens d'une plus haute intégration (Ladrière, 2005). Ce sont les modifications qualitatives qui changent le système. Au contraire, les variations quantitatives sont possibles sans changer la structure de l'ensemble, donc sans altérer les structures des relations systémiques. » (Beaujeu-Garnier, 1997). L'organisation du système définit donc l'agencement des relations existantes entre les composantes et suit une logique guidée entièrement par la finalité du système. Joël de Rosnay montre que le système, et

⁶⁴ Saussure, F. de. (1995). *Cours de linguistique générale*. Paris : Payot.

⁶⁵ Ladrière, J. (2005). *Les enjeux de la rationalité*. Montréal : Liber.

notamment son organisation, est déterminé par sa finalité comme un « ensemble d'éléments en interaction dynamique, **organisés en fonction d'un but** » (de Rosnay, 1975). Une bactérie constitue, par exemple, un système vivant dédié à la démultiplication : « le rêve de la bactérie, c'est de se reproduire » (Jacob, 1970).

e- Les six concepts élémentaires de l'approche systémique :

Nous avons identifié six concepts élémentaires, totalement imbriqués, qui permettent de caractériser le système et l'approche systémique (De Rosnay, 1975 ; Von Bertalanffy, 1993 ; Le Moigne, 1994 ; Morin, 2005 ; Durand, 2013) :

- La **globalité (ou la totalité)**, qui fait référence à l'unité globale ou la totalité du système qui ne peut être réduit à la somme de ses composants ;
- La **finalité** du système, qui motive l'existence même du système ;
- L'organisation, qui définit l'agencement de relations entre composants ou individus du système ;
- L'interaction (**ou l'interrelation**) entre ses éléments, qui dépasse les relations du type cause à effet ;
- L'**évolution** du système, aux modifications du milieu extérieur, qui s'effectue selon une logique adaptative permanente pour la conservation d'une stabilité.
- La **complexité**, à différencier de la complication, qu'il est nécessaire de conserver même si nous sommes incapables d'en saisir et d'en comprendre toute la richesse.

La complexité d'un système est générée implicitement par les cinq premiers concepts et peut s'exprimer en prenant en considération au moins trois facteurs déterminants : le degré élevé de son organisation qui limite toute démarche interprétative, l'incertitude de son environnement et l'impossibilité d'identifier tous ses composants avec les interrelations associées.

2-3 : La modélisation des systèmes complexes :

La modélisation est le processus qui conduit à l'élaboration et à la construction intentionnelle d'un modèle, c'est-à-dire à la représentation ou à la transcription abstraite d'une réalité perçue complexe (Le Moigne, 1994). Ce processus est

particulièrement employé pour la description des systèmes et procède d'une composition de symboles ou de modèles. La représentation ainsi obtenue, potentiellement complexe, doit fournir une intelligibilité suffisamment fidèle pour percevoir la totalité du phénomène.

La modélisation ne procède pas d'une technique établie et sa dimension universelle reste limitée par le degré de subjectivité qui accompagne toute représentation. Il s'agit d'un art qui nécessite beaucoup de souplesse de la part du modélisateur (Durand, 2013).

Il existe différentes méthodes de modélisation qui varient en fonction des domaines et de leurs caractéristiques. Nous avons cherché à identifier les représentations et les modélisations associées capables d'intégrer la pluralité des systèmes (organisation, infrastructure, information) mis en jeu par le système sportif.

a- Le modèle cybernétique de la « boîte noire » de Norbert Wiener

La théorie de la cybernétique de Norbert Wiener, qui s'est développée dans les sciences de l'ingénierie, propose une modélisation éprouvée des systèmes sous la forme d'une « boîte noire ».

Le principe de la « boîte noire » :

Norbert Wiener introduit la procédure cybernétique et le concept de « boîte noire » (Cf. Figure 2) dans son traité *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine* en 1948 (Wiener, 1965). Le terme cybernétique provient du mot grec *kubernesis* qui signifie littéralement « l'action de manœuvrer » et la « boîte noire » permet de représenter un phénomène actif (action), dont le fonctionnement n'est pas connu, grâce à l'étude de son comportement. Le fonctionnement interne du phénomène ou de l'objet étudié est occulté au profit de son fonctionnement externe. L'analyse des relations avec l'environnement s'effectue à partir des flux entrant (input ou « intrant ») et des flux sortant (output ou « extrant ») en utilisant des « affecteurs » (capteurs de modifications extérieures) et des effecteurs (organes d'action sur le monde) (Durand, 2013) :



Figure 9: Le principe de la "boite noire" (Le Moigne & Durand)

Elle permet d'identifier les ressources nécessaires au fonctionnement du système et de déterminer les effets produits pour en connaître la finalité. Le comportement de la « boite noire » varie en fonction de certains paramètres environnementaux et son observation fournit des informations sur la sensibilité ou la stabilité du système aux changements extérieurs.

Le principe de la boucle rétroactive : la finalisation par régulation :

Cette représentation constitue le paradigme cybernétique fondé sur la compréhension des processus de finalisation d'un système par l'application de la téléologie au sein d'un environnement considéré comme actif (Le Moigne, 1994). La cybernétique reste particulièrement employée dans les sciences de la machine et des organisations pour reconnaître la structure et l'état interne de la machine, pour décrire des relations entretenues avec son environnement et pour prévoir son comportement et de son évolution dans le temps (Durant, 2013). La boucle de rétroaction positive (itérative) ou négative (corrective), permettant de modéliser la capacité de régulation du système, constitue l'apport majeur de la cybernétique : le système modifie, en réaction à une information, sa donnée d'entrée pour permettre à l'action d'atteindre son but (Figure 3).

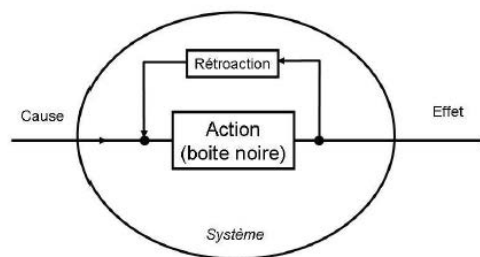


Figure 10: Le principe de l'approche cybernétique (Le Moigne 2006)

Les limites de la cybernétique :

La cybernétique fournit une première approche systémique axée sur le comportement

mais ne permet de saisir totalement la complexité du système. Jean-louis Le Moigne constate ainsi l'«économie de la modélisation par la boîte noire » (Le Moigne, 1994).

Edgar Morin développe cette idée et explique que « la cybernétique a reconnu le principe de la complexité en la laissant au dehors : le principe de la boîte noire étudie les entrées et les sorties (input et output) afin de connaître le fonctionnement d'un système par ses résultats. Mais il n'entre pas dans les «mystères de la boîte noire. Or, le problème théorique de la complexité est bien d'entrer dans la boîte noire » (Morin, 2005).

Jean-Louis Le Moigne explique la nécessité de compléter le paradigme cybernétique en y associant un autre paradigme, celui du précepte structuraliste (ou structuralo-fonctionnaliste) pour aboutir à un modèle de « système général » capable d'appréhender toute la complexité inhérente au système.

b- Le modèle canonique du système général

Un phénomène perçu comme complexe peut être modélisé « comme et par un système général » (Le Moigne, 1994). Ce concept de système général est issu de la conjonction de la procédure cybernétique, caractérisée par le modèle de la « boîte noire », et d'un deuxième support modélisateur, la procédure structuraliste. Cette dernière repose sur l'assemblage des concepts de fonctionnement (synchronique) et de transformation (diachronique), proposant le modèle classique de la « forme qui se transforme en fonctionnant ».

Le principe de « systémographie »

Le Moigne s'appuie sur la théorie des systèmes généraux de Von Bertalanffy (1951) appliquée dans le domaine des sciences de la vie. Il propose une méthode de modélisation fondée sur une « systémographie » des systèmes et introduit le concept de « système général » comme « la représentation d'un phénomène actif perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement ». (Le Moigne, 1994). La « Systémographie » est une analogie au procédé de la photographie : le modèle devient un « cliché », une forme contrastée des phénomènes que nous percevons au moyen d'un objectif (le « systémographe »). Son « mode d'emploi » se décompose en trois étapes successives

illustrées par la Figure suivante :

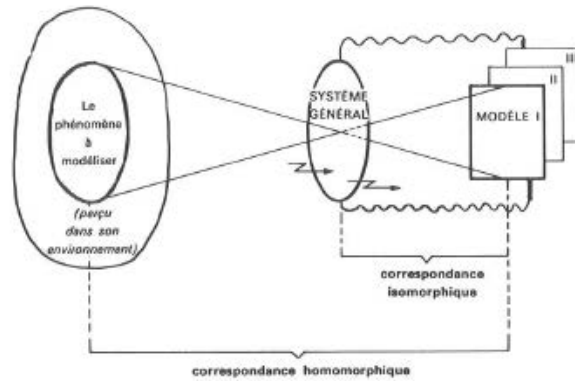


Figure 11; Le principe de la "systémographie de Jean-Louis Le Moigne

La description du système général

Le système général est l'expression d'une conjonction systémique qui « propose de tenir inséparables le fonctionnement (faisant) et la transformation (devenant) d'un phénomène des environnements actifs (« tapissé » de processus) dans lesquels il s'exerce et des projets (finalités) par rapport auxquels il est identifiable ». La Figure suivante décrit cette vision conjonctive du système général qui combine le modèle cybernétique (environnement /finalités) au modèle structuraliste (fonctionnement/transformation) :

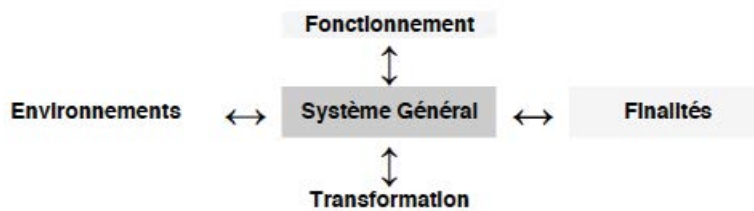


Figure 12: La présentation du système général Jean-Louis Le Moigne

La modélisation systémique consiste à expliciter le sens conceptuel du système général d'une manière plus instrumentale, en utilisant « l'action » pour mener son approche dialectique. L'action se définit à partir de la notion générale de processus, caractérisée par son exercice et son résultat. « Tout système peut donc être représenté par un système d'actions multiples, ou par un processus qui peut être un enchevêtrement de processus. ». Le nombre de processus est généralement très élevé.

L'organisation est ainsi interprétée comme une « organisa(c)tion » ayant, en général,

la propriété d'un système pouvant à la fois de **maintenir** et de se maintenir, de **relier** et de se relier, de **produire** et de se produire. Ces trois actions, qualifiées d'archétypes, se combinent récursivement et forment un modèle canonique capable d'exprimer le système général : fonctionner (maintenir, relier et produire) et se **transformer** (se maintenir, et se relier et se produire) dans un **environnement** pour des **finalités**.

Cet ancrage dialectique sur l'action est fondamental. Il servira de référence pour définir le concept de performance globale des systèmes et analyser plus particulièrement le système sportif dans le cadre méthodologique. Nous renfoncerons notre démarche par le modèle canonique des trois actions archétypes pour étudier le processus générateur de l'action sportive.

Le modèle canonique Universel OID :

Jean-Louis Le Moigne met en évidence l'existence de sous-systèmes, au sein du système, reliés entre eux par un où des processus communs. Il devient alors possible de décomposer le système en sous-systèmes qui peuvent être modélisés et interprétés de façon relativement autonome. Le système est ainsi modélisé sous la forme canonique universelle OID articulée en trois sous-systèmes principaux (opération, information et décision).

Ce modèle est issu d'une approche méthodologique fondée sur « une sorte de complexification progressive de la modélisation systémique » organisée en neuf niveaux de complexité. Chaque degré de complexité intègre les caractéristiques structurelles des projets intermédiaires supplémentaires qui permettent au système d'évoluer jusqu'à l'acquisition d'une aptitude à l'« auto-finalisation ». Le tableau suivant synthétise les différents types de systèmes pour chaque niveau en présentant le modèle canonique général :

Tableau 6: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne

| Niveau | Description |
|----------------------------|---|
| Le premier niveau | Celui de l'objet passif. (le phénomène est identifiable) |
| Le deuxième niveau | est celui de la perception de l'objet actif. (le phénomène est actif : il "fait") |
| Le troisième niveau | Celui de l'objet manifestant quelques permanences, quelques régularités dans son activité. (le phénomène est régulé) |
| Le quatrième niveau | Celui de l'émergence de l'information dans la représentation de l'objet. (le phénomène s'informe sur son propre comportement) |
| Le cinquième niveau | est celui de l'émergence de la décision. (le système décide de son |

PREMIERE PARTIE

comportement)

| | |
|---------------------------|---|
| Le sixième niveau | Celui de l'émergence de la mémoire. (le système mémorise) |
| Le septième niveau | Celui de la coordination ou du pilotage. (le système coordonne ses décisions d'action) |
| Le huitième niveau | Celui de l'émergence de l'imagination et donc de la capacité d'auto-organisation de l'objet. (le système imagine et conçoit de nouvelles décisions possibles) |
| Le neuvième niveau | Enfin semble être celui de la finalisation. (le système se finalise). |

Les quatre premiers niveaux correspondent à des systèmes basiques du type objet incluant les machines.

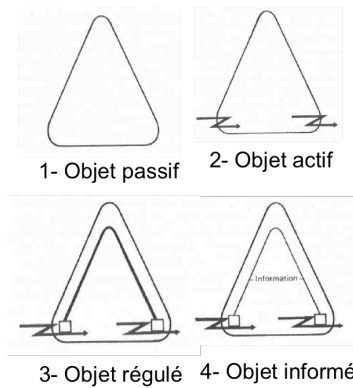


Figure 13: les 4 premiers niveaux du système général

Les niveaux suivants comprennent le domaine de la vie et couvrent plus particulièrement les systèmes évolués du type humain ou social. Ils permettent d'entreprendre une représentation intelligible du système complexe :

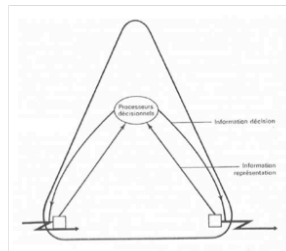


Figure 2: l'objet actif à une mémoire

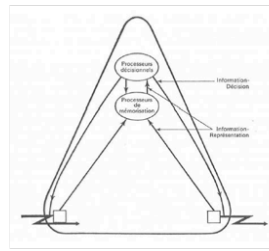


Figure 1: l'objet décide de son comportement

Le modèle OID établit un classement des systèmes, une hiérarchie fondée sur le degré d'autonomie décisionnelle, qui permet, en plus de la modélisation, d'entrevoir une méthode pour procéder, par étapes, à l'évolution d'un système en améliorant ses

propriétés cognitives. Il nous permet donc de comprendre le système mais aussi d’agir sur son fonctionnement pour le faire progresser.

Tableau 7: La grille "processements produits" (TEF-OID)

| | | | | |
|---|----------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| P R O C E S S E U R S | R O C E S S E U R S | | | |
| | intervenant dans un sous-système | | | |
| | | OPÉRANT | INFORMATIONNEL | DÉCISIONNEL |
| | Type T | (magasin) | (mémoire) | (mémoire) |
| Type E | (transport) | (communication) | (commande) | |
| Type F | (usinage) | (calcul) | (réflexion) | |

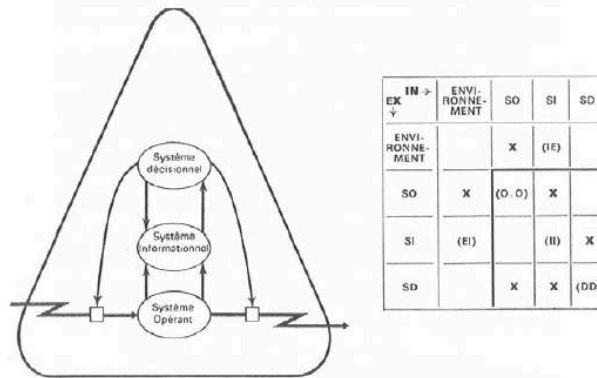
Le Moigne explique « le couplage » entre le système opérant (SO) et le système décisionnel (SD) d’un système par l’intervention du système d’information (SI) de l’organisation. Ce dernier enregistre les représentations des opérations du système opérant (le comportement du système complexe), les mémorise et les met à disposition du système de décision qui, après avoir élaboré ses décisions d’action (les commandes), les fait également enregistrer et mémoriser par le SI, en les transmettant au système opérant « pour action ».

Jean-Louis Le Moigne interprète l’organisation (système social) comme un système complexe impliquant la conjonction de deux modèles canoniques :

- Un système de processus enchevêtrées, finalisant (stratégie) et intelligent (s’informant), articulé selon le modèle OID ;
- Un système d’actions temporelles archétypes à la fois synchronique (fonctionnement), autonomisant (réservoir) et diachronique (transformation).

La matrice suivante permet de déterminer les neuf fonctions fondamentales caractérisant les organisations :

Tableau 8: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)



Cette grille nous permettra de mieux discerner au sein d’une organisation les différents systèmes du modèle OID par l’identification des fonctions ou des attributions exercées.

L’élaboration d’une matrice d’évolution des systèmes à partir du modèle OID :

Le modèle de complexification proposé par Le Moigne classe les systèmes en fonction de leur organisation structurelle et nous fournit les configurations systémiques à atteindre pour transformer le système et le faire progresser au niveau supérieur. Il ne permet pas, cependant, de différencier les systèmes appartenant à un même niveau, ni d’améliorer leur fonctionnement. Une entreprise pourrait se contenter d’un état systémique intermédiaire mais faire le choix d’un meilleur fonctionnement en concentrant ses efforts sur l’amélioration de la qualité des processus mis en œuvre.

L’orientation vers l’action et l’étude des processus doit permettre au modélisateur de mettre en correspondance l’approche OID avec d’autres instruments d’analyse ou d’application. La norme ISO 3001, relative au management du risque propose un champ applicatif pour la mise en œuvre de l’évolution systémique OID. Cette norme est appropriée à l’ensemble des systèmes évolués (type organisation) au-delà des systèmes qualité et fournit une méthode de progression en 5 niveaux :

Tableau 9: le modèle 'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001

| Niveau | Modèle de Management de risque et amélioration de la gouvernance Description |
|--------|---|
| 1 | Fonctionnement de base L’organisation fonctionne selon ses propres règles (la culture de l'organisme) |

PREMIERE PARTIE

- 2 **Défini, planifié et suivi**
les relations avec les parties prenantes internes, ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs
- 3 **Maitrisé**
les capacités, en termes de ressources et de connaissances (par exemple capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies)
- 4 **Optimisé**
les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers, L'organisation s'adapte aux formes et étendus des relations contractuels
- 5 **En amélioration permanente**
L'organisation agit face à tout évènement

Le développement des capacités cognitives du système s'effectue en transformant la structure du système mais aussi en améliorant son fonctionnement conformément à l'idée de la « forme qui se transforme [téléologiquement] en fonctionnant ». Le rapprochement du modèle OID avec la norme nous permet de combiner les deux modes de progression inhérentes au système général de Le Moigne sous la forme d'une matrice d'évolution :

Tableau 10: La matrice d'évolution des systèmes

| | | Modèle d'amélioration des processus | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------------------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | Processus de base | Défini, planifié et suivi | Maitrisé | Optimisé | En amélioration permanente | |
| Modèle OID (Le Moigne) | 5 | Le système décide | OID 5/1 | OID 5/2 | OID 5/3 | OID 5/4 | OID 5/5 |
| | 6 | Le système mémorise | OID 6/1 | OID 6/2 | OID 6/3 | OID 6/4 | OID 6/5 |
| | 7 | Le système coordonne | OID 7/1 | OID 7/2 | OID 7/3 | OID 7/4 | OID 7/5 |
| | 8 | Le système imagine | OID 8/1 | OID 8/2 | OID 8/3 | OID 8/4 | OID 8/5 |
| | 9 | Le système se finalise | OID 9/1 | OID 9/2 | OID 9/3 | OID 9/4 | OID 9/5 |

Certains processus participant à l'augmentation de l'autonomie décisionnelle, leur amélioration apparaît comme une étape nécessaire préalable à toute transformation systémique. C'est la maîtrise des processus en cours (du type OID N/X) qui fournit la connaissance suffisante pour stimuler l'intérêt, pour l'organisation, d'investir dans une mutation de sa structure ou dans le développement d'une capacité fonctionnelle supplémentaire pour atteindre une configuration du type « OID [N+1] / [1..3] ».

L'exploitation de la matrice d'évolution des systèmes :

L'application de cette matrice permet de déterminer le cheminement à suivre pour faire progresser le système vers la configuration la plus évoluée (OID 9/5) en agissant, de manière combinée, sur son degré de complexification et sur le niveau d'évolution de ses processus. La Figure suivante présente un zonage de la matrice en 6 familles de configurations :

1. Une configuration élémentaire : le système peut décider de son comportement mais les actions sont conduites localement sans contrôle ni cohérence globale ;
2. Les configurations organisées : le système dispose de certaines capacités lui permettant d'organiser des actions dans le cadre d'une volonté générale ;
3. Les configurations évoluées : le système dispose de capacités évoluées dans le domaine systémique (dotation minimale d'un dispositif de « coordination-sélection ») ou dans le domaine des processus (existence minimale d'une maîtrise des processus de planification et de suivi) ;
4. Les configurations évolutives : le système peut évoluer de manière réactive aux changements de son environnement (capacité d'optimisation des processus ou dotation d'un dispositif d'« imagination-conception ») ;
5. Les configurations anticipatives : le système anticipe les changements de son environnement ;
6. Une configuration totalement finalisée : le système est totalement autonome et maîtrise son environnement.

Tableau 11: proposition de zonage de la matrice d'évolution des systèmes

| | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| OID 5/1 | OID 5/2 | OID 5/3 | OID 5/4 | OID 5/5 | |
| OID 6/1 | OID 6/2 | OID 6/3 | OID 6/4 | OID 6/5 | |
| OID 7/1 | OID 7/2 | OID 7/3 | OID 7/4 | OID 7/5 | |
| OID 8/1 | OID 8/2 | OID 8/3 | OID 8/4 | OID 8/5 | |
| OID 9/1 | OID 9/2 | OID 9/3 | OID 9/4 | OID 9/5 | |
| Configuration élémentaire | Configuration organisée | Configuration évoluée | Configuration évolutive | Configuration anticipative | Configuration totalement finalisée |

Le cheminement optimal à partir de l'OID 5/1 consisterait à opérer une amélioration simultanée du niveau systémique et des processus en suivant une diagonale reliant la case OID 5/1 à l'OID 9/5. Ce zonage permet une comparaison des configurations entre-elles et montre qu'il est possible que le système opère selon différentes options possibles de progression.

Les processus de planification et de suivi nécessitent une adaptation qui ne remet pas en question leur existence. La forme de progression peut prendre la forme d'«escalier» et permet d'intégrer l'existence du point d'intersection particulier dans une logique générale d'évolution graduelle.

En raison de simplicité, nous allons ignorer la notion de temps, mais elle reste bien évidemment fondamentale : le chemin le plus court sur le schéma de la matrice n'est pas forcément le plus court temporellement. Certaines évolutions impliqueront soit des développements, soit de profondes mutations suivant le type de système et ses caractéristiques propres.

c- Les sous-systèmes de la forme canonique OID

Le modèle canonique OID fournit une grille interprétative pertinente pour la gestion du sport dont l'application nécessite de connaître les deux types de systèmes constitutifs : les systèmes sociaux, décisionnel et opérationnel (SD et SO), et les systèmes d'information (SI).

Les systèmes sociaux : l'organisation et la société :

Le système social se décrit généralement comme un ensemble structuré (AFSCET, 2012)⁶⁶ rassemblant un nombre plus ou moins important d'individus dont le comportement est guidé par des règles sociales établies ou un objectif commun. Cette interprétation varie en fonction des domaines explorés ou des théories prises en référence.

La théorie de l'action définit le système social comme un système d'actions sociales, au sens du sociologue Max Weber. La théorie des systèmes vivants appréhende cette notion à travers l'ordonnement des corps et de la matière dans le cadre d'une approche biologique ou écologique. Quel que soit le domaine d'exploration, il est possible de distinguer principalement deux « grands » types de systèmes sociaux : l'«organisation», qui se caractérise par sa structure hiérarchisée, et la « société », qui regroupe les hommes de manière moins contraignante (Durand, 2013).

Les différents processus de communication en place :

Le sociologue Niklas Luhmann approfondit cette perception classique en établissant l'existence de trois types de systèmes sociaux qu'il différencie en fonction des processus de communications en place, il adjoint alors « l'interaction » à l'organisation et la société, montrant que ces systèmes correspondent aux trois niveaux de complexité pouvant être atteint par les systèmes sociaux.

L'interaction se conçoit comme un système social simple où les individus en présence se perçoivent de manière mutuelle dans leur communication. L'organisation correspond à une forme de système social structuré selon des règles particulières et des marques d'appartenance qui le rendent très spécifique (ex : les entreprises, les associations, les administrations...etc.). Les communications portent alors des décisions qui s'appliquent aux membres de l'organisation. La société est donc le système social le plus complexe qui comprend l'ensemble de toutes les communications, évoquant même le concept de société mondiale fermée sur son environnement. Toute différenciation des systèmes sociaux se réalise à l'intérieur de la société.

⁶⁶ *Donnadieu.G & Durand.D & Neel.d & Nunez.E & Saint-Paul.L (2012), l'approche systémique de quoi s'agit-il ?, synthèse des travaux du groupe AFSCET « diffusion de la pensée systémique ».*

La primauté du « jeu des acteurs » :

Les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg analysent l'organisation par le jeu des acteurs (Crozier et al, 1977)⁶⁷, c'est à dire le système de relations générées par la confrontation des intérêts et des comportements au sein d'une organisation sociale au sujet d'un phénomène actif.

L'organisation est comprise comme un système d'actions induites par des acteurs entretenant les incertitudes les plus pertinentes sur leur comportement potentiel par le biais de la négociation : ces incertitudes sont à l'origine d'un « jeu de pouvoir » qui constitue le moteur du système organisationnel. Les acteurs qui seront capables d'affirmer et d'imposer leur maîtrise des incertitudes les plus cruciales. Le pouvoir trouve sa signification, pour l'acteur, dans l'action qu'il pourra mener sur d'autres acteurs (groupes ou individus). Pour l'organisation, le pouvoir repose sur l'existence d'un réseau de communication entre les membres et s'exprime par l'établissement d'une autorité légitime (dispositif de sanctions et de récompenses) destinée à développer l'esprit de compétition entre les acteurs. Une typologie des pouvoirs peut s'établir en fonction de quatre sources d'incertitude : la maîtrise d'une compétence particulière (expertise), la relation de l'organisation à son environnement (échange des ressources), la maîtrise de la communication et de l'information (diffusion de la connaissance), et l'évolution des règles de l'organisation (suppression ou création des incertitudes selon l'objectif poursuivi).

Crozier et Friedberg constatent que « dans une vision trop facilement systémique, on se concentre sur les besoins, les impératifs fonctionnels du système et on tend corrélativement à négliger sinon à ignorer les acteurs, leurs stratégies et leur liberté ». Les décisions doivent se construire à partir d'une définition éclairée de la problématique sans se polariser sur les coûts et les avantages. La pertinence de l'information sur laquelle repose les choix est fondamentale et doit compenser la « microculture » du décideur pour connaître au mieux le système.

Nous serons amenés inévitablement à aborder le jeu des acteurs intervenant au sein du système sportif Marocain et le rôle particulier des anciens. Le jeu des acteurs reste

⁶⁷ Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*. Paris : Editions du Seuil.

spécifique à chaque organisation et implique de mener une étude particulière pour chacune d'elle. Cette vision centrée sur l'acteur et l'incertitude de son comportement est inspirée du concept de rationalité limitée proposé par l'économiste (Chanut et al., 2012) : « l'acteur économique possède un comportement rationnel, mais cette rationalité est limitée par la propre capacité cognitive de l'acteur et de l'information mise à sa disposition »⁶⁸.

Les différentes configurations organisationnelles :

Les entreprises ont progressivement développé leur perception de la réalité sociale en incorporant dans leur schéma fonctionnel la vie interne de l'organisation (Durand, 2013). Sans négliger pour autant ce phénomène, nous choisissons de l'intégrer comme un facteur perturbateur de notre modèle de fonctionnement, exprimant la part de contingence accompagnant le processus des actions mises en œuvre par les organisations.

Nous complétons ainsi la compréhension de la rationalité axée sur le jeu des acteurs par une appréhension de la rationalité à partir de l'action accomplie. Max Weber définit ainsi deux types de rationalité liant l'action à ces fins : la rationalité téléologique des actions adaptées à des objectifs et la rationalité axiologique des actions adaptées à des valeurs placées au-dessus des objectifs. C'est cette forme de rationalité que nous utiliserons pour évaluer la qualité des actions au regard de leur objectif et vérifier l'adéquation du système à sa finalité.

Il est possible d'illustrer davantage notre propos en présentant un choix typologique, celui des cinq configurations organisationnelles d'Henry Mintzberg qui s'inscrivent dans une approche systémique de la gestion des organisations (Mintzberg, 1998)⁶⁹.

⁶⁸ Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2012). *Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. Management & Avenir, (48), 97-117.*

⁶⁹ Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations. Editions d'Organisation.*

| Type d'organisation | Caractéristiques principales | Exemples |
|--|--|---|
| « Structure simple » | Absence de ressource humaine fonctionnelle et de hiérarchie, une seule personne décide | PME |
| « Bureaucratie mécaniste » (ou industriel) | Normalisation du travail et domination de la technostructure | Administration, entreprises publiques caricaturales |
| « Bureaucratie professionnelle » | Normalisation des compétences et personnel hautement qualifié | Hôpital, université |
| « Structure divisionnelle » | Bureaucratie professionnelle ou mécaniste avec un renforcement de la hiérarchie | Grandes entreprises diversifiées |
| « Adhocratie » | Travail en groupes de projet et division du travail | Gestion par projets |

D'après (Bouquin, 2010).

Cette approche typologique est classiquement utilisée pour l'interprétation du fonctionnement des organisations, en particulier pour celle des entreprises. Dans la réalité, les organisations se classent rarement dans une seule catégorie et s'articulent généralement autour de deux modèles de fonctionnement. Cette dualité provient d'une évolution incessante des organisations qui se situent, la plupart du temps, dans une phase de transition entre deux catégories. C'est le cas des organisations qui interviennent dans le système sportif.

La finalité systémique au centre de la configuration organisationnelle :

Cette approche fondée sur la distinction des articulations organiques ne prend pas suffisamment en compte les différences liées à la finalité des organisations. On ne peut comparer l'Etat ou le service public au secteur associatif, il convient de souligner davantage la césure des secteurs privés et publics. Une organisation privée a pour vocation de fournir de la valeur et fonctionne selon un modèle économique guidé par le profit (couple « valeur/coût »). Les structures privées à but non lucratives, comme les associations, montrent cependant que le secteur privé n'est pas exclusivement orienté vers le profit.

La fonction publique intervient dans les secteurs d'activités et de services qui ne sont pas généralement accessibles à ce type de modèle : le bénéficiaire de l'action publique est la population et non l'organisme public. La rentabilité de la fonction publique se mesure globalement à l'échelle d'un territoire : la sécurité collective catalyse le développement social et économique d'une nation. L'organisation est un système (social) et sa finalité dicte son articulation, son mode de fonctionnement. Cette finalité doit être mise en perspective dans ces typologies organisationnelles.

Le système sportif Marocain, tel que nous l'avons défini, existe pour faciliter l'accès à la pratique des activités physiques et sportives pour tous les citoyens, il est constitué d'une organisation formelle et son fonctionnement est assuré par un dispositif de gestion du mouvement sportif associatif, orchestré par une organisation dédiée. L'utilisateur peut être la population issue de la société pour le cas des activités proposées par les structures de l'Etat, dans des espaces libres ou dans les écoles de sport, ou aussi dans les établissements de l'enseignement. Le secteur privé (à but lucratif ou non) propose des services sportifs pour d'autres catégories de la population. Le système sportif à considérer pour l'analyse de notre objet est l'organisation au sein d'un environnement sociétal.

Les systèmes d'information :

La prise de décision est un processus cognitif complexe aboutissant à un choix d'action émis parmi différentes alternatives. La quantité et la variété des paramètres intervenant dans la prise de décision nécessitent le recours à des systèmes particuliers capables de fournir notamment, avec une marge d'erreur limitée, une évaluation des risques liés aux conséquences des décisions potentielles.

Plusieurs instruments permettent de minimiser les marges d'erreur concernant la prise de décision, comme l'informatique décisionnelle, ou les textes régissant le secteur d'activité, ou aussi les accords conventionnels qui fixent les règles du jeu, correspond à ce type de système et se définit comme l'ensemble des techniques permettant de traiter, valoriser et présenter les données à des fins de compréhension et de décision. L'informatique décisionnelle s'appuie sur un système d'information spécifique appelé « Système d'information décisionnel » (SiD), par opposition au système d'information opérationnel gérant les activités opérationnelles d'un organisme ou d'une entreprise.

La définition d'un système d'information :

Un système d'information (SI) peut être considéré comme un ensemble inter-relié de ressources humaines (le personnel), de ressources matérielles (l'équipement) et de procédures permettant d'acquérir, de traiter, de stocker, et de diffuser de l'information pour le fonctionnement d'une organisation. Nous ne considérons ici que les SI formels par opposition aux SI informels qui dépendent de règles de comportements non déterminées (réseaux de diffusion de rumeurs).

Tout système d'information s'articule ainsi autour de trois activités principales qui s'opèrent de manière séquentielle à partir d'un dispositif généralement automatisé, soit en temps réel, soit en temps différé : l'entrée, le traitement et la sortie. L'entrée se compose de la collecte qui rassemble toutes les tâches consistant à détecter, à sélectionner, à extraire et à filtrer les données brutes, et de l'intégration qui concentre et entrepose les données collectées dans un espace logique unifié. Le traitement est le processus qui transforme ces données brutes sous la forme d'une information intelligible. La sortie comprend la diffusion qui consiste à mettre les données à la disposition des utilisateurs en fonction de leur profil et la restitution (ou présentation) qui présente les données sous forme d'informations intelligibles (données avec une valeur ajoutée).

Les différentes catégories de SI :

Le Tableau suivant présente la typologie des systèmes d'information retenue dans le cadre de notre analyse. Quatre systèmes d'information ont été identifiés et ordonnés en fonction du niveau de décision considéré, c'est à dire de la portée générale (temps, activité, environnement...etc.) des implications décisionnelles potentielles (cadres dirigeants, cadres managers et équipes opérationnelles).

Tableau 12: les quatre principaux types du système d'information

| Catégorie de SI | Type de SI | Exemple d'activités | Niveaux de décisions |
|---|--|--|------------------------|
| Système d'Information décisionnel | Système d'information pour les dirigeants <i>Executive Information System</i> Connaissance implicite | SiD Planification stratégique Contrôle de gestion Ingénierie prospective... | DECISIONS STRATEGIQUES |
| | Système d'aide à la décision <i>Decision Support System</i> Connaissance explicite | SAD Planification financière Organisation des flux logistiques Processus collaboratif et décision collective... | |
| Système d'Information opérationnel | Système d'information de gestion <i>Management Information System</i> Information opérationnelle | SIG Gestion des ventes Conduite des opérations budgétaires Gestion de la ressource humaine... | DECISIONS MANAGERIALES |
| | Système de traitement des transactions <i>Transaction Processing System</i> Données techniques élémentaires | STT Gestion des effectifs, des stocks, des réservations Surveillance des processus techniques Traitement des salaires... | DECISIONS TECHNIQUES |

D'après (Laudon, 2010).

Ils sont répartis en deux principales catégories permettant de distinguer la manœuvre prospective (système d'information décisionnel) analysant la pertinence et l'évolution

des processus, de la conduite d'opérations (système d'information opérationnel) reposant sur le contrôle et la surveillance des processus en cours :

- Les systèmes d'information opérationnels chargés d'assurer le fonctionnement des activités et des transactions élémentaires récurrentes (STT) et d'assister les cadres responsables pour les missions de coordination et de pilotage réactifs (SIG) ;
- Les systèmes d'information décisionnels chargés d'assurer la préparation des décisions non routinières (SAD) et d'aider les cadres dirigeants à mieux formuler ou à traiter les questions d'ordre stratégique (SiD).

Ces systèmes d'information sont les sous-systèmes d'un système d'information global assimilable au SI du modèle OID d'une organisation.

Les notions de données, d'information et de connaissance :

Il devient alors essentiel à ce stade de préciser le processus cognitif intervenant dans le traitement de l'information et d'y distinguer les notions de données, d'information et de connaissance. Nous considérons que les « données » sont le résultat d'observations ou de mesures (valeurs physiques). L'« information » correspond alors à l'interprétation de ces données. La « connaissance » provient de l'assimilation (analyse) de l'information, c'est-à-dire des manipulations et des transformations (mécanisme de cognition) aboutissant à la modification du champ cognitif considéré (celui du décideur). Le terme « intelligence » (connaissance-intelligence), utilisé notamment dans le cadre socio-économique de l'entreprise (« intelligence économique »), désigne la connaissance utilisée pour la prise de décision. Nous distinguons ainsi la connaissance explicite (« dite ») de la connaissance implicite (« non dite ») (intelligence).

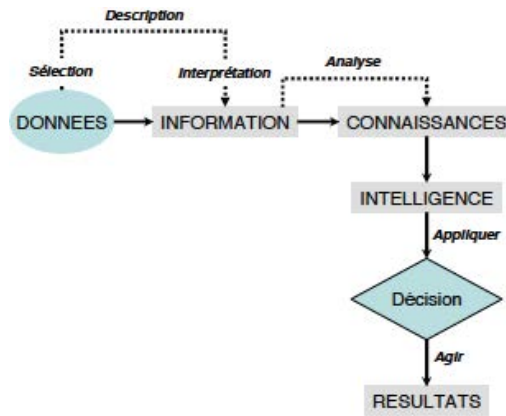


Figure 14 : le cheminement suivi par les données jusqu'au décideur

Il convient aussi d'associer à ces différents types de données l'existence d'un mode de traitement temporel particulier qui varie en fonction de chaque SI et de leur domaine d'utilisation : le traitement en temps réel et celui en temps différé (fonctionnement asynchrone) peuvent être conjugués ou non. La transmission des données en temps réel reste une nécessité caractéristique des systèmes d'aide à l'exploitation qui doivent permettre une série de réactions immédiates à la suite d'un événement détecté (ex mort subit pendant le déroulement d'une course sportive). La transmission des données en temps différé permet une interprétation ou une analyse (en temps différé) des informations recueillies ou générées par le système pour obtenir une meilleure connaissance et compréhension des processus⁷⁰. Le choix du type de dispositif qu'il soit en temps réel ou en temps différé est extrêmement structurant et doit totalement convenir aux objectifs attendus.

Les relations entre les systèmes : l'intégration :

Les systèmes de traitement des transactions (STT) constituent en général une source de données pour les autres systèmes (SIG, SAD et SiD) alors que les systèmes d'information pour les dirigeants (SiD) se comportent essentiellement en récepteurs de données pour les autres systèmes.

⁷⁰ *Etats d'urgence* (Seuil, 1988), *La Gestion des crises* (McGraw-Hill, 1990, Edi science, 1993), *Apprendre à gérer les crises* (Les Editions d'organisation, 1993).

Les systèmes d'un même type, mais supportant différents services fonctionnels, peuvent également s'échanger des données : une commande saisie par un STT des ventes peut être transmise à un STT de fabrication sous la forme de transaction, en vue de la livraison du produit mentionné sur la commande (Laudon, 2013)⁷¹. La Figure suivante synthétise les relations d'échanges existant entre les différents systèmes :

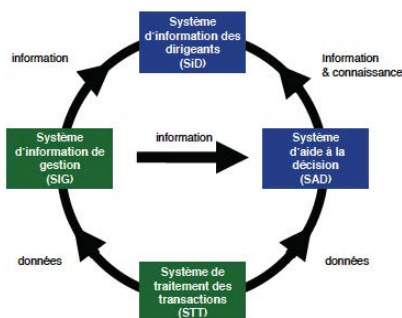


Figure 15: Relations d'échange entre les différents systèmes d'information (Laudon 2013)

La qualité de la circulation de l'information est évidemment un enjeu crucial pour les organisations. L'intégration des systèmes d'information structurés répond à cette attente en facilitant la communication entre les SI, mais elle devient un vrai défi pour les organisations sportives qui doivent justifier à chaque fois leur choix et leurs stratégies devant le grand public et répondre à la demande pressante de tous les citoyens du SI général et efficace. Elles sont souvent confrontées à l'existence de centaines, voire de milliers d'applications différentes, qui supportent divers niveaux et fonctions de l'organisation. Chaque organisation sportive est alors contrainte d'évaluer ses besoins en matière d'intégration et de vulgarisation de ses pratiques, en fonction des difficultés liées aux efforts d'intégration de systèmes à grande échelle (Laudon, 2013).

Les SI dédiées au domaine sportif sont au cœur de cette difficulté, notamment lorsqu'il s'agit de représentativité nationale : l'amélioration du système de formation et de préparation des athlètes de haut niveau implique l'établissement d'un système d'information suffisamment évolué dans le modèle OID pour permettre la progression cognitive du système global. La figure suivante présente la corrélation existant entre le type de SI et l'évolution du modèle OID :

⁷¹ Laudon, K., Laudon, J., Fimbel, E., & Costa, S. (2013). *Management des systèmes d'information (11e édition)*. Pearson France

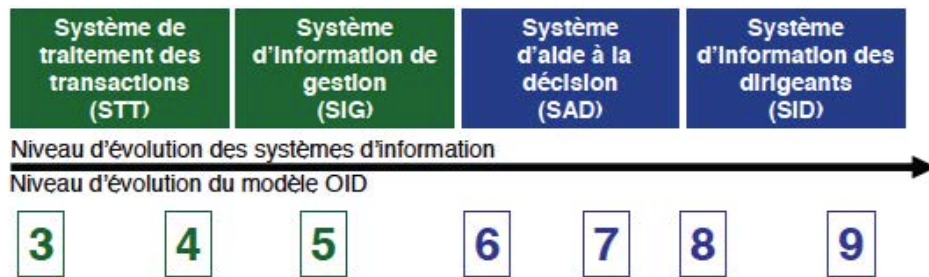


Figure 16: Corrélation entre le niveau d'évolution du SI et celui du Modèle OID

Ce schéma montre, en associant le SI global du modèle OID à une typologie graduelle de SI, le cheminement à suivre pour faire progresser ce SI global dans le cadre général de l'évolution du système global.

Le processus d'évolution au sein de la forme OID :

Une organisation s'articule en domaines fonctionnels (vente et marketing, fabrication et logistique, finance et comptabilité, ressources humaines...etc.), déployés sur l'ensemble du spectre décisionnel du niveau opérationnel jusqu'au niveau stratégique. Nous ne considérons que les fonctions essentielles au regard de leur degré d'implication dans la finalité du système. Les activités relatives à la décision, l'information et la base opérante, composant chacune des fonctions, doivent être effectivement présentes à leur niveau respectif. L'incapacité de certains systèmes à évoluer provient d'une forme d'atrophie fonctionnelle provoquée par l'absence d'activités à certains niveaux, voire par l'absence de certaines fonctions.

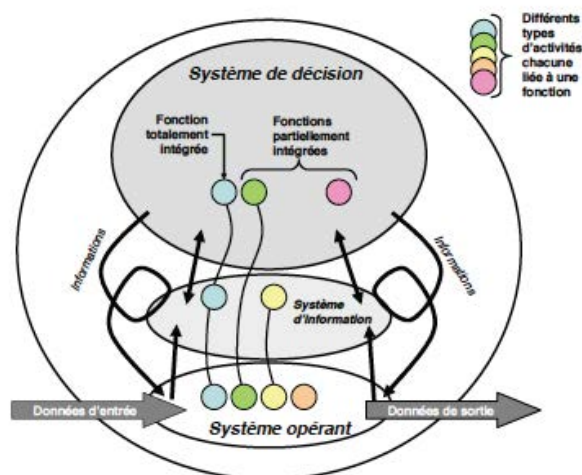


Figure 17: Intégration des activités de fonction au sein du modèle OID

Par exemple l'amélioration d'un système situé au niveau 6 (modèle OID) va consister à développer une représentation suffisante des domaines essentiels à son fonctionnement par l'instauration d'activités au sein de chaque sous-système (SD, SI et SO). Une gestion sportive organisée en fonctionnement de base ne pourra progresser sans l'intégration de toutes les activités liées, contribuant à générer l'ensemble des processus indispensables (régulation, conservation, formation et adaptation du système) à la préparation des athlètes de haut niveau (champion comme finalité).

Cette observation permet de souligner la nature progressive des phases intermédiaires d'évolution. Le développement et le niveau d'intégration des activités fournissent une indication sur cette progression du système global.

d- L'analyse fonctionnelle :

L'analyse fonctionnelle des systèmes est une approche méthodologique permettant de concevoir des systèmes en répertoriant de manière exhaustive l'ensemble des relations fonctionnelles, internes et externes, permettant de comprendre le fonctionnement des systèmes.

L'objet considéré n'est plus interprété comme un ensemble de composants matériels, mais comme un ensemble de fonctions. L'approche fonctionnelle s'adapte à tous les types de problème qu'il soit matériel ou immatériel comme les organisations.

a- L'application aux systèmes :

Les textes normatifs proposent une définition de l'analyse fonctionnelle axée sur le produit devant satisfaire les besoins d'un utilisateur : « une démarche qui consiste à recenser, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions du produit attendu par l'utilisateur ». Les fonctions désignent les « actions d'un produit ou de l'un de ses constituants exprimées exclusivement en terme de finalité »⁷² (Normes).

Il est essentiel de bien distinguer une fonction d'une solution : les fonctions expriment l'objectif à atteindre alors que la solution indique le moyen à engager pour l'atteindre (Tassinari, 2006). Notre analyse du concept de performance dans le domaine sportif confirmera toute la pertinence d'intégrer dès maintenant cette différenciation. Le terme « produit » doit être pris au sens large, incorporant aussi la notion de système (Tassinari, 2006). Il reprend le sens de la norme pour décrire l'objet conçu ou par extension l'objet d'étude considéré, puisqu'il s'agit avant tout d'une méthode dédiée à la conception de systèmes. Cette méthode est aussi adaptée à l'analyse des systèmes existants notamment dans le cadre d'une démarche cherchant leur amélioration fonctionnelle.

Les difficultés posées par l'analyse fonctionnelle résident dans le fait que cette démarche implique une modélisation du système. Ce problème est pour nous un atout, puisque nous recherchons une méthode interprétative pour l'analyse du système sportif. L'analyse fonctionnelle reste toutefois difficile à formaliser en raison de son oscillation entre la conception idéale du système qui vise la performance, qui doit répondre aux exigences fonctionnelles théoriques, et la réalité pratique, qui doit prendre en compte les contraintes et demandent du grand public. La définition du niveau de détail à atteindre est donc fondamentale et la pertinence du choix des finalités recherchés doit permettre d'assurer une représentation cohérente. Le premier but de l'analyse fonctionnelle consiste à fournir un guide pour la conception d'un système conforme à l'expression des besoins fonctionnels.

⁷² Tassinari, R., & Martre, H. (2006). *Pratique de l'Analyse fonctionnelle (4e édition)*. Paris : Dunod.

b- Le principe de la démarche :

Comme le montre la Figure suivante, l'analyse fonctionnelle suit une démarche générale en trois étapes successives :

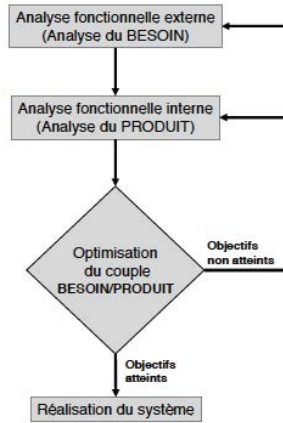


Figure 18: Analyse fonctionnelle en trois étapes

La première étape consiste à réaliser l'analyse fonctionnelle externe par l'analyse du besoin, en considérant le système comme « une « boîte noire » de composition quelconque ». Cette référence au concept cybernétique précédemment abordé n'est pas anodine : l'analyse fonctionnelle s'inscrit dans une démarche avant tout systémique, au sens de Robert Wiener, fondée sur l'étude du comportement (Wiener, 1965) à travers celle des fonctions. Il s'agit alors de définir le système, son cycle de vie, son milieu extérieur, les fonctions de service et les contraintes en répondant à la question suivante : que fait réellement le système pour satisfaire le besoin des utilisateurs ? Ces fonctions de service doivent traduire l'expression du besoin. Les fonctions de service correspondent aux actions du système menées sur un élément environnant au bénéfice d'un autre élément du milieu extérieur. Ils existent les fonctions principales de service qui sont les fonctions d'usage pour lesquelles le produit a été réalisé et qui assurent le service attendu par l'utilisateur. Les fonctions complémentaires de service sont associées à un besoin complémentaire qui concourt à l'amélioration du service rendu et qui doit être satisfait au même titre que le besoin principal. Ces fonctions ne sont pas secondaires et ne doivent pas être sous-estimées : « être silencieux » est une fonction complémentaire qui se révèle déterminante dans le succès commercial de

nombreux produits (Tassinari, 2006)⁷³. Les contraintes ou « fonctions contraintes » résultent d'une limitation de liberté et représentent les relations imposées entre le système et un élément extérieur.

La seconde étape est consacrée à l'analyse fonctionnelle interne ou l'analyse du « produit » ou de service comme réponse au besoin. Il s'agit d'identifier les fonctions techniques correspondant au fonctionnement interne du système à l'origine du comportement du système organisé en fonctions de service et soumis à des fonctions contraintes. Cette phase aboutit à la représentation des éléments constitutifs du système en précisant ses composants et leurs structures (analyse structurelle), ainsi que les solutions techniques envisageables au regard de la finalité du système.

La dernière étape de l'analyse fonctionnelle procède d'une optimisation du couple besoin/produit. Cette phase consiste à vérifier et réviser les fonctions jusqu'à l'obtention d'un « produit » optimal répondant au mieux à la satisfaction du besoin au regard des objectifs préalablement établis. Ces objectifs correspondent au contenu général du programme d'un projet de conception ou d'évolution d'un produit (objectif qualitatif, options stratégiques, propriétés particulières du produit, le coût ... etc.).

L'optimisation correspond, dans la pratique, à la maximisation des fonctions dans des domaines souvent dissociés. La notion de performance appliquée au système permet de conserver une approche globale et fournit une réponse plus adaptée à la complexité des macro-systèmes comme les structures fédérales sportives.

c- Le choix d'une méthode d'application : la méthode APTE :

L'analyse fonctionnelle présente une démarche générale dont l'application repose sur la mise en œuvre d'une méthode particulière choisie parmi celles disponibles selon le type de système et le domaine (informatique, architecture, management...etc.) considéré. Ces méthodes intègrent l'analyse fonctionnelle pour la conception ou la détermination d'un système, ou la complètent pour préciser l'analyse dans un domaine spécifique comme le risque de non performance.

La diversité des champs d'application possibles établissant une variété, il existe une multitude de méthodes et de nouvelles démarches qui recourent à l'analyse

⁷³ Tassinari, R., & Martre, H. (2006). *Pratique de l'Analyse fonctionnelle (4e édition)*. Paris : Dunod.

fonctionnelle. Pour identifier la méthode à privilégier pour notre champ d'exploration, nous avons procédé à un premier classement permettant de distinguer les principales méthodes fondées sur la représentation des systèmes selon leur domaine de pertinence.

Les fonctions de base de l'entreprise (ou du service à analyser) sont représentées sur un bloc diagramme fonctionnel mettant en évidence les flux et les interactions entre les fonctions. Cette approche proposée pour l'entreprise reste valable pour toute organisation ayant vocation à accomplir une mission ou un objectif général clairement défini.

L'appréhension du processus d'amélioration de la performance d'un système implique l'exploration de son fonctionnement interne : il faut pénétrer dans la « boîte noire ». La modélisation du système sportif, entendu comme un système social décisionnel, nous a conduits à poursuivre notre investigation vers la théorie du système général pour découvrir des instruments de modélisation alternatifs. Nous avons ainsi adopté, pour compléter la méthode APTE, l'approche systémographique de Jean-Louis Le Moigne qui propose un modèle canonique fondé sur neuf niveaux fonctionnels (Le Moigne, 2006). Ce modèle présente le double avantage de fournir une représentation du système décisionnel et les étapes d'une évolution fonctionnelle qui pose les bases d'un processus d'amélioration pour les systèmes.

d- La théorie du système général dans le domaine du sport :

Dans le domaine du sport, Chapelet étudie le phénomène olympique par l'approche systémique, et confirme que cette approche peut fournir le cadre scientifique qui a trop souvent manqué à une étude sérieuse du phénomène olympique. **« Elle permet, en effet, d'aller du général au particulier, sans pour autant perdre de vue l'ensemble. Elle pourrait même devenir indispensable, compte tenu de la complexité croissante du phénomène et de sa multidisciplinarité. Elle devrait permettre d'accéder enfin à une pensée qualitative rigoureuse pour les recherches olympiques. Souhaitons que la voie esquissée ici continue à être suivie et vienne compléter d'autres approches plus classiques »** (Chapelet J.-L 1993)⁷⁴.

⁷⁴ Chapelet. J-L, (1993), « Approche systémique du phénomène olympique ».

2-4 : Conclusion sur la théorie du système général :

L'approche systémique s'inscrit dans la compréhension des problèmes complexes, nous l'adoptons comme une démarche scientifique pour le système sportif Marocain, articulée autour d'un problème (la modélisation du système sportif en activité), d'une méthode (analyse fonctionnelle des structures qui le composent) et d'un d'objectif (comprendre le système sportif Marocain pour mieux le gouverner et prévoir les possibilités d'évolution).

Cette approche doit nous permettre de développer des instruments de pensée, qui aident à la construction d'une prise de vue sur le réel, et nous guide selon une méthodologie confirmée scientifiquement d'aide à la décision.

Chapitre 3 : La gouvernance des organisations sportives au carrefour des différentes théories :

Le tour d’horizon sur les investigations scientifiques réalisées dans le domaine du sport, nous donne la conviction que plusieurs théories peuvent être interrogées et vérifiées dans le cadre de la recherche sur la gouvernance d’un système aussi complexe que celui du sport. Et donc un choix doit être rapidement fait pour orienter notre démarche méthodologique, et pour pouvoir répondre aux interrogations posées. Nous avons été sensible et convaincu des opinions d’Edgar Morin⁷⁵ « Tout est désormais interdépendant, mais tout est en même temps séparé », il pose les jalons d’une « Voie » salutaire qui pourrait se dessiner par la conjonction de myriades de voies réformatrices et nous conduire à une métamorphose plus étonnante encore que celle qui a engendré les sociétés historiques à partir des sociétés archaïques de chasseurs-cueilleurs. Ses réflexions sur la compréhension des systèmes complexes et des théories qui traitent la complexité d’une manière générale. Oriente la recherche vers la modélisation systémique⁷⁶, et plus précisément vers la théorie du système général⁷⁷ que nous allons développer dans cette première section de ce chapitre, aussi l’environnement sportif interpelle d’autres théories qui sont incontournables, si on décide de faire un état des lieux du système sportif dans sa globalité. Il y a d’abord la théorie des parties prenantes, vu que le système sportif se compose de plusieurs organisations et acteurs qui doivent collaborer ensemble en réseau. Puis la théorie des conventions, vu que les organisations sportives sont majoritairement des structures associatives et qu’elles sont financées en grande partie par les structures publiques. D’où la nécessité d’établir des relations, soient contractuelles soit conventionnelles pour l’atteinte des objectifs escomptés. Le management stratégique des organisations qui nous semble d’une importance primordiale dans le domaine sportif, établissant des objectifs en moyen et long terme. Les sportifs doivent être préparés aux jeux et rencontres importantes qui sont généralement organisées tous les

75 Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Points.

76 Moigne, J.-L. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.

77 Moigne, J.-L. L. (1994). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

2, 3 ou 4 ans. Et aussi pour la programmation de l'organisation des compétitions internationales qui nécessitent une mobilisation de plusieurs intervenants.

Nous essayons de comprendre les tendances générales des trois théories, avant de fixer les variables et concepts qui seront privilégiés dans notre démarche méthodologique.

3-1 : La Théorie des parties prenantes et son impact sur les stratégies sportives des acteurs :

Une partie prenante est un acteur, individuel ou collectif (groupe ou organisation), activement ou passivement concerné par une décision ou un projet ; c'est-à-dire dont les intérêts peuvent être affectés positivement ou négativement à la suite de son exécution (ou de sa non-exécution)⁷⁸.

Le système sportif est à lui seul un champ spécifique, et il reste difficile à définir ou à cerner. Effectivement, le système sportif se compose d'acteurs hétérogènes : bénévoles, salariés, acteurs publics, privés, secteur marchand et non marchand. Parallèlement des structures juridiques différentes cohabitent : sous la forme publique, associative ou entrepreneuriale. Des structures qui agissent directement sur le système ou par délégation de pouvoir du service public. De même, les financements diffèrent, ils peuvent être publics, privés et semi publics. De plus, le sport est lui-même très hétérogène : sport individuel, sport collectif, sport féminin, masculin, sport indoor, outdoor, sports de loisirs, sports de haut niveau. Ainsi, le mouvement sportif comprend une grande diversité d'organisations de par leur taille, leur statut juridique ou bien leur finalité. Autant d'éléments qui donnent des difficultés pour définir le sport en lui-même, et plus particulièrement une stratégie de développement pour ce champ spécifique, composé d'une multitude d'acteurs.

Bayle (2007)⁷⁹ définit quatre niveaux d'organisations sportives « Le premier niveau concerne ce qu'il appelle le «noyau dur» des organisations sportives. Il est représenté par le Comité National Olympique Français, les fédérations sportives, les ligues et les clubs. Un deuxième niveau représente les entreprises commerciales du secteur sport (organisateur d'événements sportifs par exemple). Un troisième niveau comprend les organisations en relation avec le sport (les médias sportifs, le ministère

⁷⁸ Source Web : <https://lkirilova.wordpress.com/2014/08/29/stakeholder-saliency-theory-by-mitchell-agle-and-wood/>

⁷⁹ Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). *La gouvernance des organisations sportives*. Paris : Le Harmattan.

du sport) tandis que le quatrième concerne celles qui utilisent le sport comme méthode de management (grandes entreprises) »⁸⁰.

La condition d'émergence d'un tel processus, ne peut se faire sans avoir au préalable un projet commun, voire une vision stratégique commune (Hamel & Prahalad, 1996)⁸¹ même si les acteurs se singularisent par leurs compétences et leurs objectifs (Mendez & Bardet, 2009)⁸².

Cette hétérogénéité d'acteurs peut être un facteur susceptible de freiner les coopérations. Cependant, le sport, de manière encore plus affirmée que dans d'autres secteurs, rassemble des acteurs différents et complémentaires ayant des intérêts communs, une forte dépendance vis-à-vis des autres et un sentiment d'appartenance développé. Mais ne donnent aucune indication sur la manière dont se constituent empiriquement les systèmes de coordination inter organisationnels. Nous tentons de dépasser cette limite à partir d'une liste de lecture fondée de la gouvernance des réseaux d'organisations sportives. Nous nous intéressons à la spécificité du cas du sport Marocain, pour comprendre comment émerge, et de quelle manière se structure la gouvernance des organisations sportives ?

La théorie des parties prenantes ou "Stakeholder Theory" (SHT) qui depuis la publication de l'ouvrage fondateur de Freeman en 1984, propose une analyse des relations nouées entre l'entreprise et son environnement entendu au sens large. La SHT est devenue l'une des références théoriques dominantes dans l'abondante littérature portant sur l'éthique organisationnelle et la responsabilité sociale de l'entreprise. Elle est également mobilisée, de façon croissante en gestion des ressources humaines, notamment pour appréhender sa contribution à la performance organisationnelle (voir Winstanley et Woodall, 2000 ; Greenwood, 2002). L'évaluation des performances sociales des entreprises se fonde, de façon croissante, sur une approche Stakeholder (SH).

En effet, la SHT fait l'objet d'interprétations concurrentes, étant conçue tantôt dans un sens managérial relativement étroit, comme un outil d'analyse de l'environnement

80 Bayle .E & Chantelat .P, (2007), *la Gouvernance des Organisations Sportives*, édition l'Harmattan.

81 Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competing for the Future (Reprint edition)*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.

82 Mendez A. et Bardet M. (2009), "Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ?", *Revue Française de Gestion*, vol. 35, n°190, p.123-142

organisationnel ou une théorie descriptive du fonctionnement de l'entreprise, et tantôt dans une perspective élargie, comme une véritable théorie de la firme, alternative aux approches économiques, et visant à reformuler les objectifs organisationnels pour y intégrer une dimension éthique. La diversité des approches théoriques nous conduit à identifier « des théories » des parties prenantes (plutôt qu'une approche unifiée) et à porter un regard critique sur leurs limites conceptuelles.

1. d'une volonté délibérée de jouer avec le terme de Stockholder (désignant l'actionnaire) afin d'indiquer que d'autres parties ont un intérêt (Stake) dans l'entreprise.

2. Les responsabilités sont des obligations qui limitent la réalisation des objectifs, les SH constituent avant tout des contraintes qu'ils convient de gérer.

3. Le terme de SH est véritablement popularisé par Freeman 1984. Il lui donne une acception très large (voir tableau 1). Cet élargissement considérable du spectre des interlocuteurs de l'entreprise va obliger les promoteurs du concept de SH à en justifier la pertinence théorique.

4. Une deuxième catégorie d'arguments s'inscrit dans une logique toute stratégique, puisqu'il s'agit de justifier l'existence des SH par l'existence de relations de pouvoir et donc d'une interdépendance entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement et avec lesquels elle interagit (Andriof et Waddock, 2002). La théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancick, 1978) constitue ici un ancrage théorique incontournable (par exemple, Frooman, 1999 ; Mitchell & al, 1997 ; Rowley, 1997).

L'ensemble de ces justifications peut être modélisé (voir figure ci-dessous). Les différents fondements théoriques seront mobilisés de manière simultanée ou concurrente pour identifier et structurer les parties prenantes.

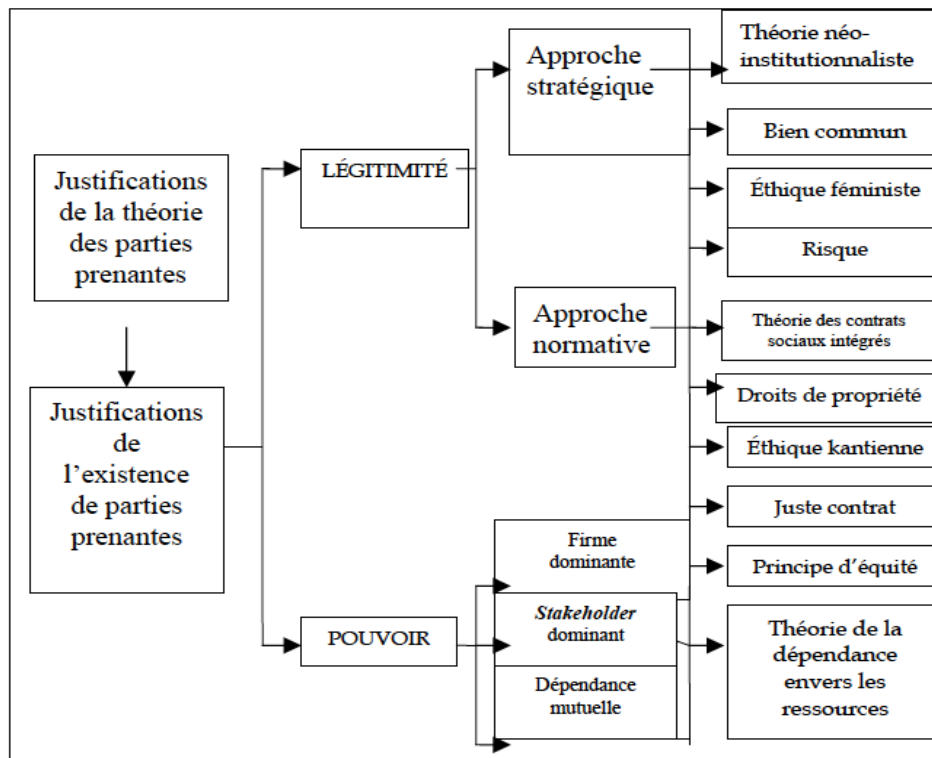


Figure 19: source adapté de Andriof.J & Waddock.S (2002, Page 32)⁸³ et Philips et al (2003, page 482)

Comme on le constate selon la figure précédant, il semble que la définition de la théorie des parties prenantes diffère selon les orientations et selon le type d'organisation à étudier. Raison pour laquelle notre choix doit répondre aux besoins du système sportif Marocain, et nous optons pour une définition qui colle avec les besoins de notre thèse. Il semble que les parties prenantes d'une organisation complexe, comme le système sportif, soit définie par Mitchell Agle et Wood (1997) comme : « possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence ». Et celle de Post, Preston et Sachs (2002, p. 8) : « individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».

A partir de là nous pouvons dire que le besoins de notre recherche limite l'utilisation de la théorie des parties prenante à sa dimension purement analytique et descriptive, ce qui nous facilitera la tâche de dresser un tableau récapitulatif des critères et des

⁸³ Andriof, Jörg, and Sandra Waddock (2002). *Unfolding Stakeholder Engagement*. In *Unfolding Stakeholder Thinking*, Jörg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted & Sandra Rahman, eds. Sheffield, JK : Greenleaf, 2002, 19-42.

variables qui nous aident à identifier les parties prenantes du système sportif Marocain et qui sont :

- Le pouvoir
- La légitimité
- L'urgence
- La contribution
- Le risque

Ces cinq caractéristiques nous servent de composantes pour identifier les acteurs et les classer, selon l'importance accordée aux actions, qu'ils sont amenés à entreprendre dans le cadre des tâches et missions qui lui sont attribués, dans le système sportif dans sa globalité.

Ces quelques réflexions sur les parties prenantes nous mène à identifier plusieurs types de collaborations que connaît le système sportif Marocain, déjà le sport par nature fait appel aux structures associatives pour la gestion des disciplines sportives, et aussi par la représentation de l'Etat auprès des fédérations internationales et du CIO, (autonomie des structures associatives sportives oblige). Et donc l'Etat délègue la gestion des disciplines sportives aux fédérations sportives nationales et leur attribut une subvention annuelle sur la base d'une convention d'objectif. Aussi au regard des contraintes budgétaires et économiques de l'Etat providentiel durant les dernières décennies, en plus des crises économiques, ont amené l'Etat à faire recours au secteur privé dans l'offre, la prestation et le financement des services publics.

Dans un but d'identifier les différentes relations entre les parties prenantes du système sportif Marocain, nous avons jugé utile de faire une synthèse des deux théories qui interviennent dans la gouvernance de la chose sportive, théorie des conventions et le Partenariat-public-privé (PPP).

3-2 : La Théorie des conventions, outil indispensable pour les organisations sportives :

L'exercice de l'analyse du système sportif Marocain et son mode de gouvernance, nous met sur la piste de la théorie des conventions, comme outil incontournable

utilisé pour définir les relations entre différents acteurs du système sportif. Plus particulièrement entre l'Etat et le mouvement sportif. Cette jeune théorie des sciences sociales, qui est en quête de légitimité dans le champ économique, appelée aussi « économie des conventions ». A trois caractéristiques essentielles (Amblard 2003)⁸⁴, premièrement c'est un courant de recherches aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion, puis deuxièmement cette théorie s'intéresse aux décisions prises par les individus dans des situations d'incertitude, et en troisième lieu des décisions qui nécessitent un ajustement des comportements de chacun des parties concernées.

A partir de ces constats on peut définir l'acte conventionnel comme situation marquée d'incertitude, puis des décisions qui prennent appui sur des décisions à la fois explicites et implicites (Louart, Nizet, & Pichault. 2007)⁸⁵.

Le principe de la théorie des conventions consiste à comprendre comment les individus parviennent à mettre en place des règles de coopération et de comportements dans des situations d'incertitude avec un postulat central que les individus ont une rationalité limitée. Il est très clair pour les conventionnalistes que « sans le secours d'objets collectifs irréductibles à la rationalité individuelle, les interactions entre acteurs individuels rationnels seraient incapables de produire à elles seules une réalité sociale déterminée » (Dupuy, 1989)⁸⁶. Une convention est ainsi la solution à un problème de coordination qui, ayant réussi à concentrer sur elle l'imagination des acteurs, tend à se reproduire avec régularité. C'est une règle de comportement qui a sa source dans les interactions sociales, mais se présente aux acteurs sous une forme objectivée, dépersonnalisée, naturalisée et ayant une dynamique qui échappe en partie aux acteurs⁸⁷.

Les acteurs sont des personnes qui font émerger une règle de comportement qui se diffuse et se transmet aux autres acteurs et qui peu à peu s'impose comme la règle de comportement à adopter pour se coordonner. Il n'y a aucun déterminisme

84 Amblard, M. (2003). *Conventions & management. De Boeck Supérieur.*

85 Louart, P., Nizet, J., Pichault, F., & Collectif. (2007). *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain.* Paris : Le Harmattan.

86 Dupuy, J.-P. (1989). *Convention et Common knowledge.* *Revue Économique*, 40(2), 361–400. <http://doi.org/10.2307/3502118>

87 Wikipédia encyclopédie libre.

institutionnel qui impose a priori quelle règle de comportement choisir et les acteurs conservent toujours la possibilité de critiquer et de faire évoluer la règle lorsqu'elle ne satisfait plus les besoins de coordination. La convention doit ainsi être appréhendée à la fois comme le résultat d'action individuelle et comme un cadre contraignant les parties.

L'objectif de la convention est « de concilier une certaine autonomie du social, allant jusqu'à reconnaître ses lois propres, avec l'idée que ce sont toujours des individus, et non des entités, qui agissent et qui portent des intentions collectives (individuelles et/ou collectives) » (Bessy et Favereau, 2005)⁸⁸.

D'autres travaux, comme ceux coordonnés par Philippe Batifoulier dans le cadre de l'ouvrage "Théorie des Conventions" (Economica, 2001)⁸⁹ ont bien montré le rôle de l'approche conventionnaliste en économie.

3-3 : L'apport de l'économie des conventions aux sciences de gestion et de management du sport :

L'économie des conventions est également de plus en plus mobilisée en Sciences de Gestion et de management. Plusieurs auteurs préfèrent parler de "théorie des conventions". Comme le montre Levy-Tadjine (2011)⁹⁰ ce qui intéresse le gestionnaire dans cette approche, c'est qu'elle met l'accent sur les phénomènes intersubjectifs. Pour autant, malgré la parenté de certains travaux de ce courant avec la théorie des jeux, la théorie des conventions offre une prise en compte original de l'intersubjectivité. Si l'on admet que l'individu doit tenir compte de ses semblables dans sa prise de décision (principe inter-subjectiviste), selon Levy, cette caractéristique peut aussi bien relever d'une logique de rationalité stratégique que d'une logique de rationalité communicationnelle.

La rationalité stratégique décrit le comportement d'un acteur qui pour atteindre son objectif, doit intégrer dans sa décision (et dans les calculs qui la fondent), la coopération ou l'hostilité d'au moins un autre individu. Cette définition qui fait écho à

⁸⁸ Bessy C. et Favereau O.(2005) ; *Institution et Economie des conventions ; (version réduite et remaniée)*, in A. Leroux et P. Livet (s.d.), *Leçons de philosophie économique - Economie Politique et Philosophie Sociale*, Economica, 2005.

⁸⁹ Batifoulier, P. (2001). *Théorie des conventions*. Paris : Economica.

⁹⁰ Levy-Tadjine, T. (2011). *Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ? La Revue des Sciences de Gestion*, n° 251(5).

la théorie des jeux. La rationalité communicationnelle est à l'œuvre quand plusieurs individus se mettent d'accord (même implicitement) au terme d'un processus cartésien, sur des actes et sur des ordres de jugement et d'évaluation des actions qu'ils s'engagent à appliquer. Telle est bien la perspective de l'économie des conventions.

3-4 : Les approches dans la théorie des conventions :

La convention : celle-ci a un effet permanent sur les manières d'être des acteurs au travers des attentes durables qu'elle produit chez chacun concernant le comportement des autres membres de la population.

Il s'agit de faire valoir que la convention constitue une extériorité dont la présence transforme les individus et leurs relations. Ou encore, la convention ne se réduit pas à la seule mise en commun des rationalités individuelles. Elle introduit un élément nouveau, de nature collective ou sociale, qui échappe à la pure logique de la rationalité stratégique.

La question est comment l'approche conventionnaliste s'est construite, autour du thème de la coordination, dans l'interaction étroite de l'économie, de la théorie des jeux, de la sociologie, de la sociologie économique, de la philosophie de l'esprit et des sciences cognitives.

C'est le cas des chercheurs qui ont participé à l'ouvrage collectif "*Théorie des conventions*" (Batifoulier, 2001)⁹¹. Ils considèrent que ces deux définitions conduisent à deux approches distinctes, qu'ils nomment « approche stratégique »⁹², pour celle se situant dans la lignée de Lewis et « approche interprétative »⁹³, pour celle dans la lignée de Weber. Incontestablement, cette distinction a une certaine pertinence. L'extrême réticence traditionnelle des économistes à prendre en considération les jugements de valeur, pour s'en tenir strictement aux seuls jugements d'utilité, a conduit majoritairement cette discipline à une analyse conventionnaliste entièrement tournée vers la sophistication du modèle évolutionniste ; ce qui correspond très

⁹¹Batifoulier, P. (2001). *Théorie des conventions*. Paris : Economica.

⁹²Lewis, D (1969), *Convention : A Philosophical Study*, Cambridge (USA), Harvard University Press.

⁹³Weber.M (1995), *Economie et société /2- L'organisation et les puissances de la société dans leur rapport avec l'économie*, Paris, Plon, Collection « Agora. Les classiques ».

exactement à ce que Batifoulier appelle l'approche stratégique. Young en est une bonne illustration avec son concept de « stabilité stochastique »⁹⁴.

Même l'approche évolutionniste, adhère à l'idée selon laquelle la convention témoigne d'un « écart à la rationalité », et cela bien qu'elle définisse la convention comme un équilibre. ! Par exemple, Sugden écrit : « Quand les agents suivent une convention, ils sont guidés par quelque chose de plus que les axiomes du choix rationnel »⁹⁵ (Sugden, 1989). Toute la question porte précisément sur la manière dont on analyse ce « quelque chose de plus ».

On peut dire que la position évolutionniste conduit à une pensée de la convention qui, tout en reconnaissant son caractère irréductible d'écart à la rationalité, en réduit au maximum l'ampleur et la signification. L'ajout à la rationalité s'y présente sous sa forme la plus infime : le choix d'un équilibre plutôt qu'un autre.

Dans ces situations, les postulats habituels (comportement maximisateur, rationalité des anticipations, équilibre) ne suffisent pas à formuler des prédictions non indécises sur les résultats : une liberté demeure, dont la résolution collective s'interprète naturellement en termes de convention ».

L'approche évolutionniste des conventions tente d'étendre la définition de la convention à d'autres réalités que la seule sélection évolutionniste d'un équilibre. Pour l'essentiel, il s'agit de prendre en compte le fait que le jugement sur lequel repose la décision de se conformer à une convention, ne se réduit pas exclusivement à un calcul d'utilité comme dans l'approche évolutionniste, mais peut également porter sur la « légitimité » des conduites prescrites; autrement dit il s'agit de prendre en compte les « jugements de valeur ». On cherche à intégrer les évaluations individuelles et collectives à l'acte conventionnel. Afin de faire émerger des formes sociales conformes aux intérêts des uns et des autres. (Orléan, 2002) propose le terme de « convention légitimée »⁹⁶. Consiste à désigner cette forme de convention reposant sur des évaluations non réduites à la seule utilité, mais impliquant également la légitimité des conduites prescrites. Le terme de « norme conventionnelle » aurait également pu

94 Young, Peyton H. (1996), « The Economics of Convention », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 10, n°2, printemps.

95 Sugden, R. (1989), « Spontaneous Order », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 3, n°4, automne.

96 Orléan, A. (2004). *Analyse économique des conventions (revue et augmentée, 2e)*. Paris : Presses Universitaires de France – PUF.

être retenu. C'est supposer que s'affirme entre les acteurs un cadre commun, de principes communs, qui autorise les acteurs à réproucher ceux qui ne respectent pas la convention, dimension absente de l'approche évolutionniste.

On a pu recenser selon la littérature, plusieurs approches de la théorie des conventions, le domaine sportif n'échappe pas aux règles de gestion et de management de toutes autres organisations. Le sport interpelle les différentes approches et sollicite la convention dans plusieurs actions. La convention d'objectif entre le Ministère de la Jeunesse et des sports et les fédérations sportives illustre parfaitement les incertitudes et les différentes formes de conventions qui puissent être sollicitées dans le domaine sportif Marocain.

3-5 : Les conventions d'objectifs comme outil de gestion et de contrôle des organisations sportives Marocaines :

Un des outils stratégiques de la gouvernance du sport au Maroc est la convention d'objectif, document qui régit les relations entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports et les Fédérations sportives nationales, considérées comme moyen de gestion du système sportif, cette technique est d'une importance dans la gouvernance du sport vue que le budget annuel des conventions dépasse les 230 millions de dirhams par an pour les 45 fédérations sportives. Et donc nécessite une attention au degré des budgets alloués à cette action.

L'objet est de montrer comment les principes de bonne gouvernance du sport, se concrétisent à travers la convention d'objectifs entre les Fédérations sportives et le Ministère. Aussi les conventions entre le Ministère et les collectivités locales pour la construction et l'exploitation des installations sportives...etc.

Il faut reconnaître que la première difficulté rencontrée, au moment des révisions des conventions d'objectifs avec les fédérations sportives, est de faire une distinction entre le contrat et la convention, sur ce point il existe plusieurs nuances et un retour vers les sources documentaires est nécessaire pour relever les nuances et comprendre les significations.

a- Convention et contrat :

«Dans le vocabulaire juridique courant et particulièrement dans le droit civil, les

mots contrat et convention sont cependant utilisés comme synonymes. Mais le terme contrat renvoie plus à l'instrumentum, c'est-à-dire le support sur lequel on rédige le contrat, et le terme convention renvoie au negotium, c'est-à-dire, ce sur quoi porte le contrat, son objet.»⁹⁷

- Il y a des conventions qui créent des obligations, ce sont les contrats,
- Des conventions translatives d'obligations,
- Des conventions extinctrices d'obligations,
- Des conventions déclaratives d'obligations.

Le droit des contrats est une des deux branches du droit des obligations. L'autre branche étant le droit de la responsabilité.

Le contrat est donc un sous-groupe de la convention qui est une notion plus large. C'est une convention qui comporte une ou des obligations de faire, ne pas faire de donner et/ou ne pas donner.

Selon le dictionnaire de droit privé « Les mots "contrat" et "convention", sont utilisés indifféremment. En fait "contrat" désigne plutôt le document et "convention" désigne plutôt le contenu du contrat, c'est à dire, ce à quoi les signataires se sont engagés. Dans ce sens l'article 1108 du Code civil énonce les conditions essentielles pour la validité d'une convention. La formation d'un contrat est subordonnée à la connaissance de l'acceptation de l'offre par le pollicitant, c'est à dire au moment de la réception par celui qui émet une offre de conclure un contrat, de l'acceptation de l'autre »⁹⁸.

Ces conventions auxquelles nous faisons référence, ne sont pas figées, elles évoluent en permanence ; aussi, l'analyse de cette dynamique ouvre de nouvelles perspectives quant à l'étude des phénomènes de régulation et de transformation au sein des organisations.

⁹⁷ (Ph. Delebecque et F-J Pansier chez Lexisnexis)

⁹⁸ Serge Baude « Définition de contrat selon le Dictionnaire du Droit Privé »

b- Histoire de la convention d'objectif avec les fédérations sportives Marocaines :

La première Il faut rappeler que la première fédération sportive au Maroc a été créée en 1933 par les Français (Fédération Nationale de voile). Et il a fallu attendre 1992 (5 ans après la sortie de la 1ère loi sur le sport au Maroc), pour instaurer le premier contrat d'objectif, en application de l'article 17 de la loi 06-87, pour rendre opérationnel la notion d'habilitation des fédérations sportives, et en même temps de justifier les subventions accordées à ces structures associatives. (Les deux premières fédérations ayant signées ce contrat avec le Directeur du sport à l'époque sont la Boxe et l'Athlétisme).

Ce même contrat a connu plusieurs changements vers une évolution pour résoudre les problèmes rencontrés dans la collaboration des deux parties. La succession des responsables à la tête du département sport a été aussi une des causes de ces changements.

Alors on est passé du contrat d'objectif (92), à la convention (97). Puis au contrat programme de mise à niveau avec deux fédérations (athlétisme et football en 2002). Ensuite à la convention d'objectif en intégrant les spécificités de la nouvelle loi 30-09 (2009). Et la dernière forme de collaboration en 2012 une convention d'objectifs avec un cahier des charges.

Cinq types de convention ou de contrat ont été énumérés, avec un constat global, le fait que le passage d'une forme de collaboration à une autre n'est pas détaillé dans les textes officiels. Même la loi 30-09 n'a pas évoqué la convention d'objectif qui a été mise en place au moment de la validation de la loi.

c- Le droit ne régit que partiellement la vie sportive au Maroc :

Cette incertitude est en grande partie due aux textes et lois régissant le sport au Maroc. Le sport a connu beaucoup de retard sur le plan législatif, le premier texte de référence remonte à 1958 (dahir régissant le droit d'association). Et il a fallu attendre l'année 1987, pour voir la sortie de la première loi du sport au Maroc (06-87), ne définissant que partiellement les relations qui relient les parties prenantes du système sportif Marocain. Les décrets d'application de la loi, ont mis plus de 6 ans pour voir le jour, vue les difficultés à cerner l'environnement sportif et ses composantes, et à définir

PREMIERE PARTIE

exactement les rôles et missions de chacun des acteurs. La dernière loi 30-09 qui ambitionne un changement dans les modes de gouvernance du sport stipule la convention 33 fois répartie comme suit :

- (9 fois) convention entre fédération et ligue régionales, entre fédération et association,
- (2 fois) les centres de formation des jeunes, art 54,
- (5 fois) puis mentionnée au niveau des règles régissant la médecine du sportif notamment art 60 et 61,
- (5 fois) puis aussi stipulé dans les sections relatives aux agents des joueurs, art 66 et 69,
- (1 fois) Entre les fédérations et les structures professionnelles du sport,
- (2 fois) aussi des conventions sont prévues dans le cadre des lotissements pour établir des accords entre les différentes parties concernées par le sport,
- (1 fois) Convention avec les entreprises et structures pour faciliter l’insertion professionnelle des sportifs de haut niveau,
- (7 fois) Conventions de parrainage, art 90 et 91.

La loi sur le sport Marocain 06-87, stipule la convention 13 fois répartie comme suit :

- (2 fois) Les entreprises publiques ou privées contribuent au développement du mouvement sportif, art 29,
- (7 fois) parrainage art 29, 30, 31 et 32
- (2 fois) contrôle médical mis à la disposition des athlètes par les associations art 59
- (1 fois) financement des équipements sportifs, art 62

Quant au code sportif Français, il stipule la convention 201 fois, en évoquant clairement la convention d’objectif entre l’Etat et les fédérations sportives (**Article R131-16**)⁹⁹ et (**Article R411-1**)¹⁰⁰.

99 Cette politique fait l'objet d'une contractualisation entre la fédération et l'Etat dans le cadre de la convention d'objectifs mentionnée à l'article R. 411-1. Les personnels exerçant les missions de conseillers techniques sportifs restent soumis durant toute la durée de l'exercice de leurs missions, selon les cas, à l'autorité du ministre chargé des sports ou du chef de service déconcentré.

100 Les fédérations agréées peuvent recevoir un concours financier de l'Etat dans des conditions fixées par une convention d'objectifs.

Tableau 13: textes de loi et approche de convention

| | Loi 06-87 | Loi 30-09 | CNOM | Code sport Fr |
|-----------------------|-----------|-----------|------|---------------|
| Convention | 13 | 33 | 0 | 201 |
| Etat | 7 | 13 | 2 | 617 |
| Fédération | 38 | 101 | 15 | 943 |
| Fédération sportive | 7 | 36 | 0 | 229 |
| Délégation de pouvoir | 0 | 0 | 0 | 2 |
| subvention | 3 | 1 | 3 | 90 |
| coopération | 0 | 0 | 1 | 15 |
| contrat | 2 | 28 | 0 | 183 |
| critères | 0 | 5 | 0 | 29 |
| évaluation | 0 | 0 | 0 | 107 |

L'association sportive et la société qu'elle a constituée définissent leurs relations par une convention approuvée par leurs instances statutaires respectives et fixe les conditions d'attribution des subventions accordée par les différentes composantes (Etat collectivité...etc.)

Aussi la loi prévoit un décret en Conseil d'Etat qui précise les stipulations que doit comporter la convention prévue, notamment les conditions d'utilisation par la société ou de cession à celle-ci des dénominations, marque ou autres signes distinctifs de l'association.

Il existe d'autres formes de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises et associations à but non lucratif, qui visent à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion ou l'entretien d'une infrastructure ou la fourniture d'un service. Le partenariat public-privé est une forme souvent sollicitée par les organisations sportives, surtout pour la construction des installations sportives ou la gestion du sport professionnel.

3-6 : Le PPP partenariat public-privé :

Le partenariat public-privé (PPP) n'est pas une privatisation, mais une alliance visant à créer un projet afin d'enrichir l'économie et de faire bénéficier les citoyens de services compétitifs et de qualité. Le PPP est un contrat de longue durée exclusivement négocié entre le secteur public et le secteur privé dans le cadre d'un projet unique portant sur la conception, la construction, l'exploitation et financement d'un ouvrage public. Lorsque cette relation contractuelle est bien négociée et bien encadrée juridiquement, elle représente un levier innovant d'optimisation des services publics. Une véritable continuité de l'action publique avec d'autres moyens.

Cependant, à travers le prisme de l'économie sportive, et les enjeux grandissants des sports professionnels, que le recours au PPP comme solution pour les organisations sportives. Aussi l'absence des règles propres au partenariat, et le défaut de formation et de compétence de certains cadres chargés de conduire des projets sportifs nationaux, ont conduit à la prise de décision de mener des partenariats avec le secteur privé.

Un PPP mal défini incite à des comportements opportunistes, à la tricherie et au conflit des intérêts. Il peut être intéressant en conséquence de se tourner vers des expériences étrangères en matière de partenariat public-privé pour illustrer l'utilité de cette approche de contractualisation entre acteurs. La mise en place de partenariat est fortement contingente de l'effet d'entraînement impulsé par des politiques publiques au sein des Etats. Nous avons donc voulu expliciter le contexte propre à quelques pays, car il détermine les modalités de recours à ces formules de partenariats. L'expérience montre que le développement des partenariats public-privé suit dans tous les pays les mêmes voies. Il s'agit de :

- Garantir la transparence et la sécurité du cadre juridique ;
- Promouvoir la professionnalisation des acteurs, ce qui passe par la constitution d'organismes dédiés et par le développement du recours aux conseils et ;
- Favoriser l'accueil des initiatives privées.

L'expérience britannique est à l'origine de la forme moderne des PPP, dès l'arrivée du gouvernement travailliste, la notion de Public Private Partnerships (PPP) s'est en partie substituée à la notion de « Private Finance Initiative (PFI) ».

A l'échelle communautaire, la Commission européenne a consacré la notion de PPP par la publication de son Livre vert en 2004 sur les partenariats public-privé¹⁰¹, dans lequel elle fait état du « phénomène partenariat public-privé ».

Les scénarios de l'Amérique Latine, de l'Asie et de l'Afrique concernent des pays dont l'état de développement est moins avancé. La demande d'infrastructures et de services publics y étant beaucoup plus importante et les ressources budgétaires nettement plus faibles que dans les pays développés. Vu la capacité faible à lever des fonds sur les marchés de capitaux dans ces pays, le recours au PPP présente deux types d'intérêts : il constitue une possibilité d'introduire des méthodes de fonctionnement issues du privé, susceptibles d'améliorer sensiblement la qualité de fonctionnement des services publics ; il n'impose pas significativement les efforts consentis par ces pays pour réduire leur dette, la part des engagements publics étant plus limitée.

Nous proposons donc quelques comparaisons des PPP qui existent dans d'autres pays, en développant le caractère particulier de chaque construction et en soulignant le contexte spécifique des pays.

a- L'exemple britannique de Private Finance Initiative (PFI) :

Du point de vue historique cet outil se situe dans un contexte de libéralisation de l'économie britannique dirigée par des gouvernements conservateurs qui se sont succédé entre les années 70 et 2000. Cette période a débouché sur la privatisation de nombreux services publics. C'est en 1992 qu'est né le concept de PFI, parfois considéré par l'opposition de l'époque comme une deuxième vague de privatisations rampantes du gouvernement conservateur. Le gouvernement a promu et mis en œuvre les premières initiatives de ce type dès 1994.

b- Les modèles canadiens :

Depuis le début du siècle, un certain nombre de provinces canadiennes se sont engagées dans des expériences de PPP. Le Canada s'est officiellement engagé dans les PPP depuis le discours du Trône du 24 septembre 1997 : le gouvernement voulait s'acquitter de ses mandats dans un esprit de collaboration et de partenariat avec tous

101 LIVRE VERT Bruxelles, le 30.4.2004 COM(2004), sur les Partenariats Public-Privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions. (<http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>).

les partenaires de la société canadienne. Le Canada dispose d'une certaine expérience dans le domaine des infrastructures routières, de la santé et de l'éducation. L'exemple qui est resté emblématique du succès canadien en matière de PPP est le pont de la Confédération, qui a été construit en PPP du type « conception-construction-exploitation-transfert » (CCET) par un consortium international du secteur privé (SCDI). Contractuellement il a été prévu que SCDI exploite et entretienne le pont pendant 35 ans après quoi il sera transféré à l'Etat. Comme le financement était prévu de manière indirecte (le gouvernement n'a pas emprunté des ressources financières directement), c'est une entreprise privée Strait Crossing Finance du Nouveau-Brunswick qui a fourni les capitaux par émission d'obligations. Le gouvernement a garanti l'émission des obligations et s'est engagé à les rembourser par le biais d'une série de paiements annuels de 41,9 millions de dollars, sur 35 ans. Ce montant est une estimation de la valeur de la subvention annuelle qui, auparavant, était versée au service de ferries entre Borden et le Cap Tourmente. SCDI a droit à tous les revenus du péage provenant du pont pendant 35 ans. Les revenus du péage serviront à payer l'exploitation et l'entretien du pont au cours de cette période.

Pour le gouvernement fédéral, l'entente du PPP à l'origine de la construction du pont présentait les caractéristiques suivantes : le recours à un promoteur canadien, une efficacité et une rapidité de construction accrues. L'absence de coût additionnel pour les contribuables, une plus grande responsabilisation des acteurs, un transfert de risques et du coût vers le secteur privé et des paiements annuels très importants versés par le gouvernement du Canada à SCDI pendant 35 ans. Formule moins onéreuse que les coûts payés par le gouvernement pour le service des ferries.

Quant aux syndicats de la fonction publique, le gouvernement et SCDI ont dissimulé des renseignements financiers et économiques relatifs au pont, sans doute pour éviter un désordre général quant aux coûts réels de la construction et aux profits élevés que SCDI pourrait recevoir grâce aux péages du pont. Le consortium privé qui a construit le pont et qui l'exploite actuellement est étranger dans la proportion de 85%. A l'origine, les péages devaient être établis pour correspondre à peu près aux coûts du traversier, mais pendant les négociations, le gouvernement a permis à SCDI d'augmenter les péages pour emprunter le pont. Le gouvernement fédéral a garanti au

SCDI un minimum de 13,9 millions de dollars par année en revenu de péage. Le revenu de péage que SCDI peut toucher grâce au pont est illimité.

Les mécanismes financiers indirects du PPP devraient permettre au gouvernement de Canada d'éviter de déclarer sa dette aux détenteurs d'obligations. Cela a entraîné une augmentation des coûts de financement du pont de quelques quarante-cinq millions de dollars. Selon les autorités financières de l'Etat, l'estimation de la subvention pour le traversier, utilisée dans les mécanismes financiers, a été gonflée comparativement à d'autres estimations de la subvention pour le traversier. Le projet présente une bonne sécurité multirisque. Cependant, presque aucune des garanties ne se prolonge au-delà des quelques années de la construction du pont.

De fait, le gouvernement fédéral assume le risque financier et SCDI les risques de construction et d'exploitation. Aucune preuve de meilleurs services par rapport à une formule classique ne peut être trouvée.

c- Expériences en Australie :

Depuis de nombreuses années il existe des structures type : Build Own Operate Transfer (BOOT) et Build Own Operate (BOO). Aussi, si en tant que membres de Commonwealth, les Australiens s'inspirent des PFI britanniques, les contrats PPP élaborés chez eux constituent plus une évolution des anciens contrats nationaux qu'une copie rigoureuse des contrats anglais. Ils présentent notamment la particularité de délais relativement longs d'instruction et de décision.

En 2000, Victoria a été le premier Etat à instaurer une véritable politique de PPP, connue sous le nom Partnerships Victoria. Depuis 2000, quatorze projets de ce type ont été contractualisés pour un montant de quatre milliards de dollars d'investissements, et cinq nouveaux projets étaient choisis pour le financement pour un montant de 1,5 milliard de dollars.

Cette contractualisation a concerné principalement des hôpitaux, mais aussi des centres correctionnels, des centres d'urgence et de traitement des eaux. Le Casey Community Hospital, autrefois appelé le projet Berwick Hospital, a coûté 120 millions de dollars et a été à la fois livré dans les délais et dans les budgets impartis. C'est un centre hospitalier important, ouvert en 2004, qui peut traiter trente mille patients par

an. Il a sensiblement amélioré l'accès aux soins de la population, située dans la zone sud-est de Melbourne.

Les autres Etats australiens ont suivi l'exemple de l'Etat de Victoria afin de légiférer sur les PPP « à l'australienne ». Parmi les nombreux exemples, on citera la Tasmanie, le Western Australia, la Nouvelle-Galles du Sud (NSW), le Queensland et le Northern Territory.

d- L'expérience Française de Partenariat Public/Privé dans le domaine sportif :

Pour rénover l'Institut national du sport et de l'éducation physique (Insep), le ministère des Sports Français fait appel au secteur privé dans le cadre d'un contrat de partenariat. Ce contrat est un des premiers signé par l'Etat, depuis la création de cet outil à la disposition de la puissance publique, par l'ordonnance n°2004-559 du 17 juin 2004¹⁰². Ce nouveau contrat s'inspire du Private Finance Initiative (PFI) britannique et vise notamment à remédier aux insuffisances et rigidités des cadres juridiques des marchés publics et des délégations de service public pour des projets globaux, dans le but d'obtenir un partage des risques le plus efficace possible entre l'acteur public et son homologue privé.

L'Insep est un lieu unique en Europe. Créé en 1937, il regroupe des installations sportives de haut niveau sur un site de 30 hectares à Vincennes. Trente-huit disciplines y sont pratiquées et 650 champions (dont 470 en internat) y sont accueillis chaque année. Mais au fil des ans, ce cadre prestigieux s'est terni. La plupart des 32 bâtiments sont vétustes. « Le site a vieilli et est peu fonctionnel », explique-t-on à la mission de rénovation de l'Insep. Le plan directeur 2004-2008 prévoit notamment de restructurer plus de 30 000 m² dans les bâtiments existants, de construire un pôle sportif de 13 000 m² et de reconsidérer l'affectation et le traitement des terrains extérieurs. Budget global : 115,2 millions d'euros. Pour mettre en œuvre ce plan, la mission rénovation de l'Insep a découpé le site en deux parties opérationnelles, correspondant à deux modes de financement spécifiques et à des missions différentes.

¹⁰² suite à la loi d'habilitation n°2003-591 du 2 juillet 2003. L'article 6 de cette loi habilitant le gouvernement à *simplifier le droit autorisait en effet le gouvernement à prendre par ordonnances les dispositions nécessaires à «créer de nouvelles formes de contrats conclus par des personnes publiques ou des personnes privées chargées d'une mission de service public pour la conception, la réalisation, la transformation, l'exploitation et le financement d'équipements publics ou la gestion et le financement de services ou une combinaison de ces différentes missions.* »

3-7 : Les Partenariat Public/Privé au Maroc :

La gestion de projet est aujourd'hui appliquée dans les secteurs publics et privés à travers le monde. Le secteur public y a, en effet, recours notamment pour stimuler le développement et améliorer les services publics ou la gestion des actifs du secteur public. De plus en plus, les Etats se joignent aux efforts du secteur privé pour mettre en œuvre des projets afin d'acquérir, maintenir, renouveler ou construire des infrastructures publiques. Ce modèle de coopération, qui vise à encourager la participation privée dans des projets d'infrastructure, est connu sous le terme de partenariat public-privé (PPP).

Le PPP est une forme d'association des secteurs publics et privés dans le but de mettre en œuvre un service public. Dans ce type de relation qui définit un contrat à long terme, le prestataire privé est chargé de fournir les investissements nécessaires au service et le recouvrement, provenant des usagers ou d'une collectivité locale, contribue à la couverture de l'amortissement des investissements.

Le PPP cadre avec l'exigence de transparence et de responsabilité en termes de gestion. Le PPP montre ainsi la voie et connaît une renommée considérable dans les pays développés tout comme dans les pays en développement. Ce succès est attribuable non seulement à la réduction des investissements publics, mais également à une nouvelle conception de la gestion publique qui vise désormais à tirer profit des capacités de financement et d'innovation du secteur privé.

Le PPP est au cœur de la recherche des bonnes pratiques de gouvernance, il est associé aux nouvelles formes de l'action publique, qui « se situent dans un contexte de libéralisme économique, de mondialisation, d'autant plus que les modes traditionnels de gestion publique, ont montré leurs limites, tant sur les plans financiers qu'en matière de gestion et d'atteinte des résultats escomptés.

Le PPP s'est largement développé dans les pays développés, dans les années 90, comme en Allemagne, au Japon, en Grande-Bretagne ou en France. Face au resserrement, des contraintes budgétaires et du déclin de l'Etat providence, au cours

des dernières décennies, l'Etat a été contraint de faire recours au secteur privé en matière de prestation des services publics»¹⁰³.

Au Maroc le législateur a adopté en 2006, la loi (54-05) relative à la gestion déléguée du service public¹⁰⁴, qui prévoit toutes les formes de gestion externalisée d'un service public. La loi définit la gestion déléguée, dans l'article 2 de son premier titre, comme étant «La gestion déléguée est un contrat par lequel une personne morale de droit public, dénommée "délégant" délégué, pour une durée limitée, la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à une personne morale de droit public ou privé, dénommée "délégataire" en lui reconnaissant le droit de percevoir une rémunération sur les usagers et/ou de réaliser des bénéfices sur ladite gestion. La gestion déléguée peut également porter sur la réalisation et/ou la gestion d'un ouvrage public concourant à l'exercice du service public délégué ».

Dans un contexte de globalisation, marqué par la compétitivité, le Maroc est appelé à apporter des réponses adaptées aux besoins des usagers assure une gestion, relever un grand nombre de défis (santé, éducation, logement, transport...), mais également répondre aux attentes « des usagers, devenus clients » de plus en plus exigeants en matière de qualité de services.

La conception de la gestion publique, axée sur la performance, vise un meilleur usage des ressources publiques, par l'association, la contribution et le savoir-faire du secteur privé, dans la production des biens collectifs.

Depuis l'apparition du texte, l'association du secteur privé, en matière de gestions déléguées au Maroc, va concerner plusieurs secteurs : transports urbain, distribution d'eau et d'électricité. On note Quant au sport, La première action enregistrée au Maroc est celle de la création de la société nationale de gestion et de construction des stades (SONARGES) en 2008. Face aux difficultés rencontrées par l'Etat dans le suivi de construction et de gestion des grands stades, surtout après la décision de candidature du Maroc pour les championnats du monde de football (2010). Ce partenariat qui vise une délégation progressive.

¹⁰³ Laghrissi, A. (2010). Gouvernance au Maroc : approches d'action publique. Imprimerie papeterie el watanya.
¹⁰⁴ Dahir n° 1-06-15 du 15 moharrem 1427 (14 février 20 06) portant promulgation de la loi n° 54-05 relative à la gestion déléguée des services publics.

L'objectif du partenariat est de travailler ensemble, en vue de partager les responsabilités et les risques, dans plusieurs secteurs traditionnellement considérés comme le domaine d'intervention de l'Etat.

3-8 : Le management stratégique des organisations sportives :

Le management stratégique peut être défini comme : « L'ensemble des tâches relevant de la direction générale qui ont pour objectifs de fixer à une organisation (entreprise, association...) les voies de son développement futur, tout en lui donnant les moyens organisationnels d'y parvenir » (Reix.R, 2011)¹⁰⁵. Selon Robert Reix, À l'heure du « cloud computing », de l'explosion des réseaux sociaux, de la croissance du commerce en ligne et des applications mobiles. Il se situe dans une perspective résolument managériale - de la définition de la stratégie aux choix concrets d'organisation - et présente sous une forme accessible et rigoureuse l'essentiel des connaissances nécessaires pour aborder les principaux problèmes posés aux organisations par l'usage des technologies de l'information (progiciels de gestion, Internet, commerce électronique...).

Le management stratégique a été introduit dans les entreprises vers les années 1960 du fait de la concurrence accrue qui commençait à se faire sentir dans le secteur commercial. A cette époque-là. Les entreprises se rendent alors compte qu'il ne suffit plus de produire pour vendre, comme cela avait été le cas dans les années suivant la deuxième Guerre mondiale. Les clients deviennent plus exigeants. Il ne suffit plus aux directions de fixer des objectifs, comme au bon vieux temps du MBO (Management By Objectives) des années cinquante, mais il faut que ces objectifs soient stratégiques, c'est-à-dire permettent à une entreprise de gagner la bataille commerciale qui fait désormais rage. La stratégie passe des champs de bataille à l'économie de marché.

Mintzberg reconnaît que les différents grands courants de la pensée stratégique n'expliquent à la fois qu'une partie du processus du management stratégique. Il n'existe pas de vision synthétique. (Mintzberg, 99)¹⁰⁶ Nous sommes tous comme des aveugles devant un éléphant qui a pour nom : « l'élaboration stratégique ». Chacun ne

¹⁰⁵ Reix, R. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations (6e édition)*. Paris: VUIBERT.

¹⁰⁶ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégique : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village Mondial.

perçoit qu'une partie de l'animal et essaie pourtant de s'en faire une idée générale et unique. Mais qui peut prétendre expliquer l'animal dans sa globalité qu'en ne saisissant qu'une partie de son corps. En général, les uns se cognent à son flanc vaste et puissant, les autres palpent les défenses ou la queue, tandis que le reste préfère le safari-photo, réduisant l'animal à quelques clichés.

La stratégie pour des organisations sportives est de plus en plus exigeante, les performances sportives sont de plus en plus dures à atteindre ou à battre, il faut que les formations et préparations soient conçues d'une manière scientifique et pointue. Les stratégies suivies dans le domaine sportif sont différentes, selon le statut juridique de l'organisation, sa taille (nombre de salariés et budget global de fonctionnement) et ses objectifs. Les structures juridiques des organisations sportives peuvent être soit Associatives, Publiques ou Privés.

Le management stratégique concerne la cohérence dans la prise de décision centrale et la contribution des organisations et des acteurs dans la réalisation et l'atteinte de l'objectif escompté. Cette vision commune et partagée permet d'assurer la performance organisationnelle. L'administration centrale (MJS) fixe les objectifs et choisit les moyens de les atteindre en intégrant les diverses contraintes auxquelles les autres parties prenantes se trouvent confrontées.

Déjà pour les fédérations sportives, la taille et le nombre des salariés et des bénévoles de la Fédération Royale Marocaine de Football par exemple, n'est pas le même que celui de la Fédération Royale Marocaine de Jet Ski. Aussi en termes d'effectifs des licenciés, des catégories des bénéficiaires, du matériel utilisé. Bref sur tous les plans, les deux fédérations ne peuvent être alignées sur une même vision où une ligne stratégique commune.

De là il faut comprendre que l'élaboration d'une stratégie à partir des données dont on dispose ne peut être que partielle, et ne peut satisfaire ni répondre à toutes les questions qu'on pourra se poser sur le sport Marocain. Mais une organisation des données disponibles pourrait d'abord nous permettre de classer les structures organisationnelles selon des catégories proches, et nous faciliter les réflexions sur les actions à entreprendre pour des réformes constructives.

La différence entre les entreprises, les associations sportives, les administrations

publiques et les collectivités territoriales tient à leur « fonction objectifs ». Comprendre les finalités et les objectifs d'une organisation est essentiel pour déterminer ses critères (indicateurs) de performance (c'est à dire sa réussite ou son succès). Cette démarche fonde le pilotage de performance à partir du triptyque objectifs (à définir), moyens (à allouer) et résultats (à mesurer).

Chifflet (1998, 2001), Callède (2002), Raspaud (1995) et Ohl (1989, 2004) ont recours à une approche organisationnelle qui se centre sur les dimensions politiques des organisations sportives locales ou sur les aspects du management sportif, du marketing du sport et des loisirs ; Chantelat et Fodimbi (1998) s'intéressent davantage à une sociologie urbaine qui envisage les formes sportives dans la ville comme témoins d'une nouvelle forme de culture urbaine

Conclusion :

Le sport en général est un outil puissant pour promouvoir des valeurs universelles. À cette fin, les organisations sportives qui le gouvernent devraient chercher à s'améliorer constamment, leur processus de gestion et de management, doivent évoluer, les modes de coopération doivent être considérés à leur juste valeur pour faciliter l'atteinte des objectifs.

Il est utile de rappeler que les travaux d'analyse des organisations sportives en sciences sociales ont essentiellement porté sur « le cadre, la nature juridique, les logiques sociologiques ou sociohistoriques, politiques et économiques de fonctionnement des systèmes sportifs et des organisations qui les composent »¹⁰⁷.

La gouvernance du sport pose le problème du « management de management des organisations sportives » s'est ainsi majoritairement réalisé à partir des cadres théoriques de la sociologie et des théories des organisations. Il faut attendre les années 1990 pour associer des recherches au management du sport et voir apparaître de nouvelles approches sectorielles (industrie et distribution des articles de sport, loisirs et tourisme sportifs). Le fait d'interpeller plusieurs champs théoriques et la diversité des acteurs et des enjeux, rend les tâches et missions des acteurs, qu'ils soient en position de décideur, de gestionnaire ou encore de bénéficiaire nécessitant

¹⁰⁷ Bayle .E (2007), *Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales*.

une collaboration et une coordination.

En même temps, le contexte de crise du mode de gouvernance, le foisonnement des groupes d'intérêts, d'acteurs et d'organisations incite à repenser le processus de décision dans le système sportif. En effet, des systèmes plus flexibles, plus innovants et prenant en charge l'apprentissage collectif pourraient être l'une des réponses à la complexité du sport en réduisant les zones d'incertitudes et en accroissant la qualité de l'expertise par le croisement des disciplines et des savoir-faire.

Le management des organisations peut être défini comme : « Le pilotage global de l'organisation à travers un ensemble de politiques de production de biens ou de services, communication, marketing, ressources humaines, politique de financement, contrôle budgétaire [...] cohérentes entre elles et qui convergent dans le sens du projet stratégique et se traduisent dans la culture organisationnelle » (Evrard, 2004)¹⁰⁸.

Selon Bayle (2007)¹⁰⁹ les organisations sportives (CIO, FIFA et clubs professionnels...etc.) qui ont dû parfois faire face à de graves crises liées à des dérives éthiques (Corruption, Dopage, tricherie...etc.) doivent interroger fortement leur mode de gouvernance et se donner les moyens nécessaires pour se réformer.

Les postures des théories des organisations vis à vis de l'incertitude dans la gestion et du management stratégique du sport nous mène à situer le sport dans une triple logique, d'abord identifier les acteurs principaux, puis détailler les relations qui les mettent en réseau pour l'atteinte du même objectif.

La complexité et la multitude des données et des configurations existantes, nous donne la conviction que seule une approche global et systémique du sport Marocain, pourrait apporter des réponses pour une modélisation et donc pour une compréhension du système dans sa globalité.

A travers l'approche systémique, notre position en tant que cadre (plus de 30 ans d'expérience) avec le mouvement sportif Marocain et le Ministère de la Jeunesse et du Sport, dans plusieurs postes. En plus des données dont nous disposons pour la

108 Evrard.Y, (2004), *Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles*, 2e édition Economica.

109 Bayle .E & Chantelat .P, (2007), *la Gouvernance des Organisations Sportives*, édition l'Harmattan.

PREMIERE PARTIE

période d'investigation de 4 ans et de recueil des données auprès des structures organisationnelles du sport Marocain. Conforte notre démarche pour tenter de proposer une modélisation du système sportif Marocain en tant que système général et complexe.

Tandis que la deuxième partie, tente de répondre à la problématique des relations entre le mouvement sportif national et les organes de l'Etat (MJS et collectivités locales) pour la gestion du sport qu'il soit de haut niveau ou de masse.

Chapitre 4: L'analyse systémique comme approche scientifique pour mieux appréhender les organisations sportives :

Le sport est un phénomène social universellement reconnu, il touche à travers le monde, un nombre important d'athlètes d'adeptes, de pratiquants, d'officiels, de juges, d'arbitres, de journalistes, de responsables politiques, d'hommes d'affaires, de spectateurs et de téléspectateurs. Le fait d'impliquer une multitude d'acteurs, le rend très complexe et difficile à cerner. Le monde sportif représente un univers très complexe et diversifié et son appréhension diffère d'un pays à l'autre et d'un événement à l'autre, rien ne se ressemble et chaque environnement nécessite une réflexion propre et intégrée.

Sachant que par définition de la théorie du système général¹¹⁰, qu'aucun système n'est pas stable. L'approche systémique est un instrument efficace pour essayer de comprendre comment fonctionne la cellule vivante, le corps humain, l'entreprise, l'économie, la société ou encore le système sportif. Elle est considérée comme une méthode apte à éclairer et orienter l'action des décideurs, quels qu'ils soient : responsables politiques, dirigeants d'entreprises, experts, responsables associatifs etc. Elle est également à même de fournir des clefs de compréhension du système sportif Marocain dans sa réalité, un contenu effectif pourra être donné aux formules qui décrivent les remèdes dont notre système sportif a besoin pour répondre aux exigences du monde évolutif et ouvert à son environnement international.

L'approche systémique dans sa globalité est caractérisée par les points suivants¹¹¹ :

1. Plus centrée sur le but à atteindre (finalité) que sur la recherche des causes.
2. Elle commence par la constitution globale du système en reliant ses parties (qui relie), pour concevoir une systémodigraphie qui sera par la suite appréhendée par une logique binaire ou disjonctive (qui sépare).
3. Plus rationnelle et globale qu'analytique.
4. Plus orientée par le présent-futur (prospective) que par le passé-présent (déterminisme).

110 Actes du Grand Débat du Réseau Intelligence de la Complexité MCX-APC le 6 février 2014 à Paris à l'INSEP Grand Débat MCX du 6 février 2014 consacré à « La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité » La conduite des organisations contemporaines face au défi de la complexité.

111 Le Moigne, J.L. 1994. La théorie du système général. Théorie de la modélisation. Presses Universitaires de France.

5. Plus ouverte sur la diversité des réalités et la pluralité des solutions que sur la quête de certitudes et de réponses universelles.
6. N'est pas réductrice et ouverte à l'émergence de la nouveauté et à l'invention.

L'introduction de cette partie est censé mettre le lecteur sur les pistes méthodologiques suivies dans cette thèse, comme toute autre recherche dans le domaine de la systémique générale, la modélisation que nous tentons de concevoir pour le système sportif Marocain ne dispose pas de méthodologie prédictive, et par conséquent la méthodologie sera construite au fil des sections et chapitres de la deuxième partie. Par conséquent le principe se décline selon une approche systémique précise et construite par étape :

Premièrement nous avons choisi de considérer le système sportif Marocain comme un système complexe, pour mieux le comprendre, il faut l'appréhender dans son environnement réel, raison pour laquelle nous avons choisi la théorie du système général, selon une approche qui opère par triangulation systémique comme porte d'entrée pour effectuer le découpage du système sportif Marocain. A la différence de la décomposition analytique cette approche consiste à considérer le système comme une unité active et en évolution par rapport aux finalités et enjeux de chacun de ses acteurs principaux. Une représentation globale du système sportif permet d'identifier l'ensemble des acteurs internes et externes et les relations qu'ils entretiennent entre eux.

Deuxièmement les investigations systémiques permettront de construire l'objet « système sportif Marocain » par une représentation ordonnée des connaissances dont nous disposons par cumule d'expériences et d'occupation de plusieurs postes dans la hiérarchie du système sportif Marocain. Aussi par formalisation des données quantitatives disponibles d'une olympiade (2009-2012). La construction du modèle général du système en un instant T, permet de déterminer les fonctions et les structures du système, et identifier les sous-systèmes et les relations entre elles. Reconnaître ses frontières pour pouvoir distinguer ce qui fait partie du système et ce qui appartient à son environnement direct ou indirect.

Troisièmement : après la constitution et l'assemblage de la systémographie du sport Marocain, on passe à la décomposition des sous-systèmes, et vue la non disponibilité

de toutes les données concernant l'ensemble des sous-systèmes existant, nous avons choisi de travailler sur le système sportif organisé, la cohérence fonctionnelle / structurelle, global / local, synchronique / diachronique et vision externe / vision interne du champ « mouvement sportif Marocain organisé ».

Quatrièmement : un diagnostic approfondi des volets consistants du sport Marocain, celui du dossier du sport de haut niveau, celui du football professionnel, l'athlétisme comme discipline ayant procurée des médailles olympiques au pays, et en dernier lieu les conventions d'objectifs avec les fédérations sportives nationales et les orientations stratégiques à prendre en considération dans la gestion des fédérations sportives Marocaines. Ce diagnostic fera l'objet d'un chapitre relatif à la présentation des résultats.

4-1 : La complexité du système sportif :

La grande aventure intellectuelle de la fin du XXe siècle aura été la découverte de l'extraordinaire complexité du monde qui nous entoure. Complexité du cosmos, des organismes vivants, des sociétés humaines, mais aussi de tous ces systèmes artificiels conçus par les hommes et qui sont, comme l'entreprise, à la fois techniques, organisationnels et sociaux. Le phénomène de mondialisation des échanges commerciaux financiers et culturels ne fait qu'accélérer cette prise de conscience de la complexité et en accentuer les effets. Comment alors pour des hommes en charge de responsabilités (décideurs politiques, dirigeants d'entreprise, responsables associatifs, experts...) s'orienter et agir dans ce monde de plus en plus complexe ?

La démarche que nous envisageons pour appréhender le système sportif Marocain est l'approche systémique. Connue depuis les années 1970, elle a donné lieu à de multiples applications aussi bien en biologie ou dans les thérapies familiales, qu'en management des entreprises, etc. Elle se concrétise dans le processus de modélisation, lequel utilise largement le langage graphique et va de l'élaboration de modèles qualitatifs, en forme de " cartes ", à la construction de modèles dynamiques et quantifiés. Sa mise en œuvre nécessite un effort conceptuel et pratique, que nous efforçons de développer au cours des sections qui suivent.

4-2 : Pourquoi l'approche systémique ?

Au départ nous étions confrontés à un certain nombre de difficultés pour répondre à la question de la gouvernance du sport au Maroc, en essayant de revoir les structures fédérales et les relations qu'elles ont avec les autres parties prenantes du système sportif Marocain.

Nous voulions baser nos investigations sur une enquête du terrain qu'on avait commencé fin 2009, concernant les dossiers de subventions des fédérations sportives nationales, et les nombreux rapports, études et observations que nous avons pu regrouper dans le cadre professionnel, plutôt que de faire des démonstrations théoriques, pour la construction de modèle permettant de clarifier les rôles et missions de toutes les organisations qui interviennent d'une manière directe ou indirecte dans le système sportif Marocain. Chose qu'on développera dans le chapitre ci-après sous forme de présentation des résultats de l'enquête.

On s'est rendu compte qu'en prenant comme postulat que les études très ciblées (le plus souvent il s'agit d'observations faites sur les panels d'organisations) sont des reflets de la réalité. Nous avons d'abord fait le tri des documents, ensuite le fruit des différentes études réalisées à l'international sur les systèmes sportifs (Comité International Olympique, Fédérations Internationales, système fédéral et rôle des Etats dans la gestion de la chose sportive) pour réaliser des classes pour un phénomène qui s'appelle « **la gouvernance du sport** ».

Les travaux réalisés sur les modes de la gouvernance du sport, que ce soit celles des structures internationales, comme le CIO (Chappelet.J.P 1993)¹¹² et les Fédérations Sportives Internationales (Arcioni.S & Bayle.E 2007)¹¹³. Ou encore celles des configurations organisationnelles des fédérations sportives Belges (Zintz.T & Camy.J, 2005)¹¹⁴. Nous donnent la conviction que la complexité du milieu sportif ne peut être appréhendée correctement qu'en adoptant l'approche systémique. Ce concept de système peut être expliqué par la complexité croissante que connaît le sport sur le plan international, par l'évolution et les changements des règles et techniques de jeu, puis par les enjeux économiques croissants qui deviennent difficiles à surmonter, surtout

112 Chappelet. J-L., 1993, « Approche systémique du phénomène olympique ».

113 Arcioni, S., & Bayle, E. (2007). La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives.

114 Zintz, T., & Camy, J. (2005). Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe. Bruxelles : De Boeck.

par les pays en voie de développement. Aussi par l'évolution des styles de pratiques physiques, qui nécessitent plus d'investissement et de technologies industrielles. « Pire » encore quand on considère les nombreux dérives que connaît l'environnement sportif, qui atteint même les structures les plus puissantes à l'international (comme le scandale de corruption de la FIFA en 2015).

La multiplication des interactions entre ces différents phénomènes (objectifs, enjeux, moyens et finalités) rend la logique traditionnelle (cartésienne) insuffisante pour prétendre analyser le système sportif Marocain et apporter des réflexions sur ses modes d'évolutions, sans négliger les caractéristiques environnementales et organisationnelles. Il devient donc nécessaire d'adopter une nouvelle approche scientifique qui aurait une vision plus globale « L'analyse systémique ».

La mise en œuvre de cette approche nécessite un effort conceptuel et pratique, la présente thèse ambitionne d'en présenter l'essentiel puis d'en donner une illustration concrète au travers d'une série d'applications choisies dans les domaines les plus divers (management, économie, sociologie...). Pour un rapprochement de la réalité du système sportif Marocain, comme illustration de cette approche de recherche.

Plusieurs travaux de recherche ont investi le domaine de la gouvernance du sport, selon des méthodologies et approches différentes, sans qu'ils trouvent de consensus sur une approche globale et intégrée. Alors nous avons opéré selon un choix pour l'organisation de l'information disponible en un ensemble cohérent, qui motive notre engagement dans la compréhension du système sportif Marocain et qui permet de modéliser ses mécanismes organisationnels.

Une approche théorique est une structure potentielle d'explication qui comporte un certain nombre d'éléments. Elle comprend d'abord les postulats qui traduisent la vision des choses sur laquelle elle s'appuie, ainsi que des concepts qui permettent de cerner et de classer les phénomènes à étudier. Elle précise, par des propositions, l'ensemble des relations postulées entre les différents concepts et sous-concepts de l'approche et pose des hypothèses sur les relations entre concepts qui, si elles peuvent être vérifiées et confirmées, pourront être transformées en lois générales ou en généralisations théoriques.

Une question de recherche n'est pas limitée à un thème sans finalité ni démarche ;

c'est une combinaison d'un thème (quoi étudier), d'une finalité (pourquoi) et d'une démarche (comment procéder).

Selon l'approche cartésienne, la structure détermine la fonction. Ce qui peut se symboliser par le schéma dialectique suivant :

Structure \Leftrightarrow Fonction.

L'application de cette méthode à l'étude du système sportif Marocain conduit donc à analyser les structures organisationnelles du sport national, pour en comprendre et expliquer les fonctions.

Au moment même où l'approche cartésienne atteignait son apogée, les scientifiques et, en particulier, les physiciens se rendent compte qu'il n'était pas possible d'étudier certains phénomènes sans en avoir une vision macroscopique et sans tenir compte de leur évolution dans le temps. Leur paradigme pouvait se symboliser comme suit :

Evolution \Leftrightarrow Structure.

Son application dans le cadre de notre thèse a été, à notre sens, une approche incontournable (et pratique) de présenter l'histoire et l'évolution du sport au Maroc, en présentant les différentes structures qui ont géré le sport depuis l'indépendance, qu'elles soient publiques, associatives ou encore celles qui relèvent du privé et qui ont contribué à la configuration actuelle du système sportif Marocain.

C'est aux structuralistes (et à leur tête Claude Lévi-Strauss)¹¹⁵ que l'idée revient de combiner les deux paradigmes précédents, ce que l'on peut schématiser ainsi :

Evolution \Leftrightarrow Structure \Leftrightarrow Fonction.

« La systémique est à la jonction du structuralisme et d'un autre paradigme, d'origine scientifique et américain : la cybernétique, proposée par le mathématicien Norbert Wiener au début des années quarante et dont l'informatique n'est qu'un des développements. C'est d'ailleurs en tant que mathématicien et informaticien, que Chappelet a imaginé de faire appel à la systémique pour mieux appréhender un phénomène qui le passionne depuis vingt ans (le phénomène olympique)»¹¹⁶.

115 Histoire de lynx - Claude Lévi-Strauss. (n.d.). Retrieved October 28, 2016, from <http://www.babelio.com/livres/Levi-Strauss-Histoire-de-lynx/127682>

116 Chappelet. J-L, 1993, « Approche systémique du phénomène olympique ».

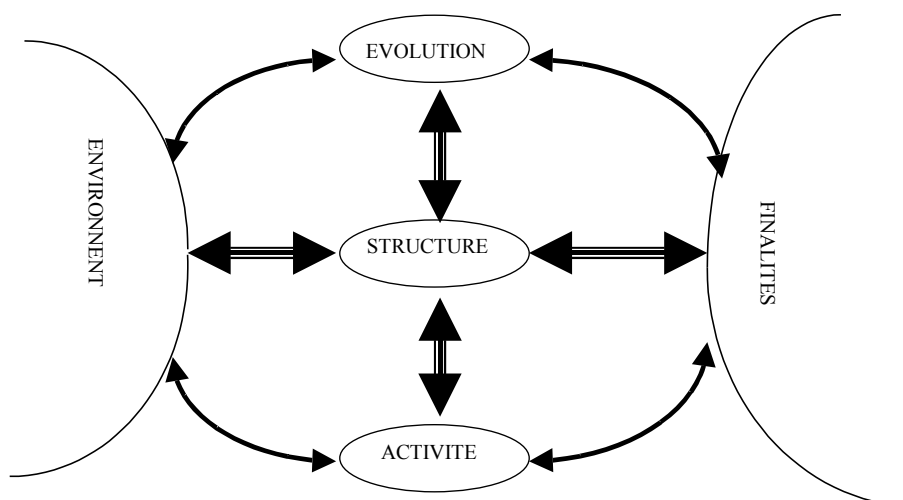


FIG. 1 - Le paradigme systémique. (Chappelet ,93)

L'approche systémique s'avère intéressante pour nos investigations de recherche et de tentatives de compréhension du sport Marocain, pour lequel nous souhaitons entrer au centre de ses organisations et structures qui le composent. En effet, deux visions prévalent dans l'approche des organisations sportives, celle qui les analyse comme des systèmes et celle qui les considère comme des entités sociales. Dans les deux cas, l'approche systémique s'avère nécessaire pour appréhender la complexité organisationnelle du sport.

Comme le dit Dominique Genelot (2011)¹¹⁷, la systémique marque le passage de la science absolue (S.A.) à la science à rationalité limitée. C'est le passage d'une science marquée par le cartésianisme, qui consiste à tenter de réduire la complexité à ses éléments constitutifs, à une science qui cherche à appréhender de nouveaux concepts comme le système, l'interaction, la rétroaction, la régulation, l'organisation, la finalité, la vision globale, l'évolution, etc.

La systémique est donc une nouvelle façon de voir la réalité du monde, en s'efforçant de prendre en compte ses caractéristiques précédemment ignorées comme l'instabilité, l'ouverture, la fluctuation, le chaos, le désordre, le flou, la créativité, la contradiction, l'ambiguïté, le paradoxe, qui sont l'apanage de la complexité (Donnadieu et Karsky

¹¹⁷ Genelot, D., & Moigne, J.-L. L. (2011). *Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants* (4e édition). Paris : Julliet INSEP Consulting.

(2002)¹¹⁸).

L'objet de l'approche systémique est d'élaborer le système sportif Marocain sous forme de représentations qui vont permettre d'appréhender les situations complexes de façon appropriée. Cela passe par la compréhension des systèmes, champ d'application privilégié de la complexité.

4-3 : Comprendre les systèmes :

« Dans son ouvrage Durand (2013)¹¹⁹ présente une section historique très synthétique, en citant seulement cinq scientifiques qui ont posé les bases théoriques de la systémique : Von Bertalanffy, N. Wiener, McCulloch, J.W. Forrester et de Rosnay. Ces auteurs dans la deuxième partie du 20ème siècle se sont confrontés à des problématiques scientifiques, techniques ou économiques très diversifiées et ont bâti la base théorique de cette nouvelle méthode qui a comme but d'affronter la complexité.

Plusieurs définitions des systèmes existent et se complètent dans leur souci commun de rendre compte d'un concept dynamique et finalisé. Partons d'une définition qui stipule qu'un système est : « un ensemble, formant une unité cohérente et autonome, d'objets réels ou conceptuels (éléments matériels, individus, actions, etc.) organisés en fonction d'un but (ou d'un ensemble de buts, objectifs, finalités, projets, etc.) au moyen d'un jeu de relations (interrelations mutuelles, interactions dynamiques, etc.), le tout immergé dans un environnement ».

Si cette définition semble fort explicite, le schéma ci-après permet d'y apporter des précisions supplémentaires en introduisant notamment trois autres notions qui sont "variables d'entrée et de sortie", "boîte noire" et "feed back".

En utilisant des images différentes (image d'une voiture, image d'un système de chauffage, etc.), les auteurs décrivent ces variables comme suit :

- Une "boîte noire " : Le système est considéré comme un transformateur de variables d'entrée, provenant du milieu environnant, en variables de sortie. Cette transformation se fait à l'intérieur d'une "boîte noire», pour souligner le caractère complexe du système ;

118 Donnadiou, G., & Karsky, M. (2002a). La systémique, penser et agir dans la complexité. Rueil-Malmaison, France : Liaisons.

119 Durand, D. (2013). La systémique : « Que sais-je ? » n° 1795 (12th ed.). Presses Universitaires de France.

- Des variables d'entrée et de sortie : Les entrées sont des variables influencées par le milieu environnant et les sorties découlent de l'activité interne du système ;
- Un feedback : Donnadieu et Karsky (2002) parlent des boucles de rétroaction, qu'ils définissent comme «tout mécanisme permettant de renvoyer à l'entrée du système, sous forme de données, des informations directement dépendantes de la sortie». C'est sur ces boucles que repose la dynamique de changement.

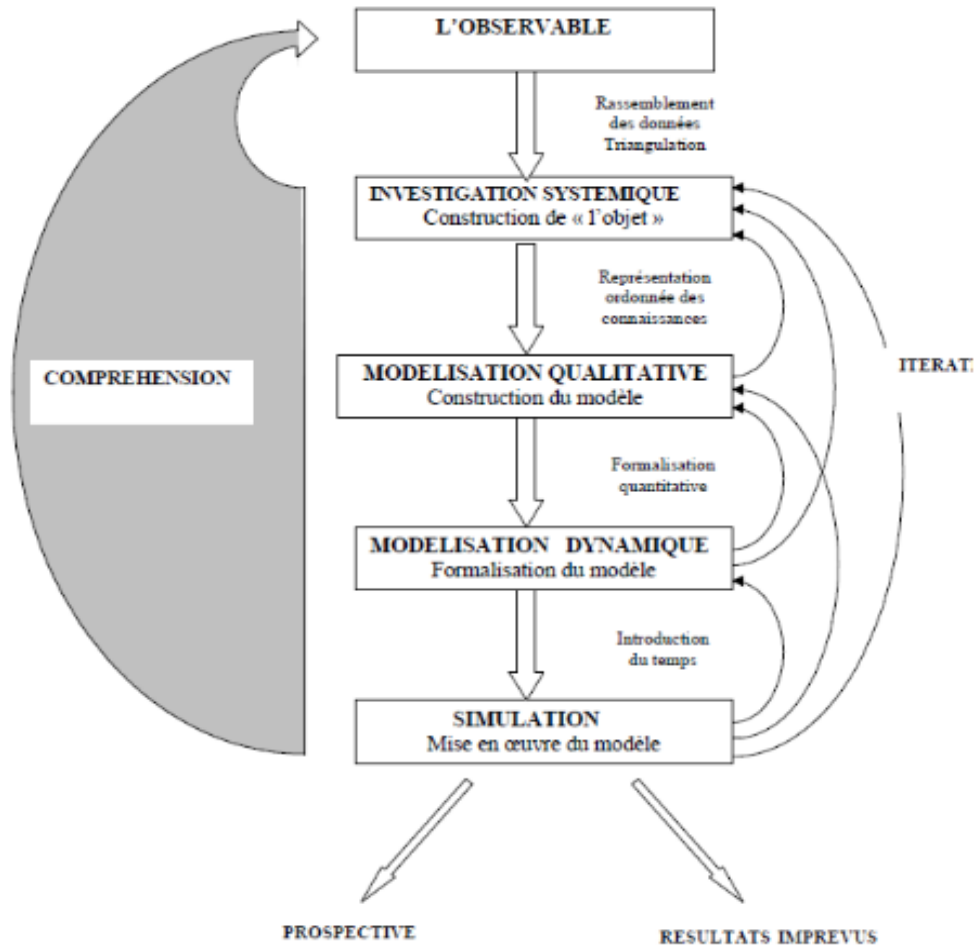
4-4 : L'analyse systémique :

D'une manière générale, l'approche systémique vise à formaliser une méthode pour organiser la production de connaissances sur les objets et, à partir de ces productions, orienter l'action sur ces objets.

Synthétisant les contributions des penseurs qui se sont intéressés à la question, Donnadieu et Karsky (2002) définissent trois étapes de la démarche systémique comme suit :

Figure 3 : Les étapes de la démarche systémique. Donnadieu et Karsky (2002).

Les étapes de la démarche systémique



L'exploration systémique du sport Marocain :

C'est une première étape pendant laquelle on s'attache à définir les limites du système sportif Marocain, situer le système dans son environnement, comprendre la nature et la raison des échanges que le système entretient avec son environnement, avoir une idée de son architecture interne, des principaux composants et la nature des relations entre ces composants, connaître suffisamment l'histoire du système pour mieux appréhender son évolution.

La systémique utilise pour cette phase la méthode de triangulation systémique, qui consiste à s'interroger à partir de trois pôles permettant d'approfondir la représentation du système.

Ces pôles sont :

- L'aspect fonctionnel (à quoi sert le système dans son environnement ?) ;
- L'aspect structural (ses composants et leur agencement) ;
- L'aspect historique (nature évolutive du système).

Cette exploration doit permettre d'identifier les différents flux qui traversent le système, aussi bien les flux humains que les flux d'information. Toutes les informations rassemblées doivent ensuite être traduites par des graphiques de réseaux, des cartes et des diagrammes.

La modélisation qualitative :

Il s'agit, à partir des informations récoltées, de mettre au point une carte fidèle et utilisable du système, en visualisant les différentes interactions entre les principaux composants du système et l'environnement, les différents flux et les actions de pilotage pour la régulation du système. Différents schémas normalisés ont été mis au point, pour représenter différents circuits, et qu'on utilisera pour illustrer le système sportif Marocain. Il s'agit des organigrammes, logigrammes, etc.

La modélisation dynamique :

Il s'agit, en introduisant la variable temps, d'observer les évolutions possibles du système sportif Marocain par simulation ; ceci se fait de plus en plus par ordinateur, sur des modèles numériques. Pour notre système on se réfère aux données disponibles. Le but de cette démarche est de permettre une meilleure compréhension de la situation observée pendant la période d'investigation.

Le système sportif national Marocain est un phénomène vivant qui évolue avec l'évolution de son environnement, d'abord direct (les organisations en charge du sport et les demandes croissantes des usagers et des politiques), puis l'environnement indirect (le CIO, les fédérations internationales et les événements sportifs internationaux), ce qui rend la tâche de trouver des réponses absolue très difficile voire impossible. (C'est une difficulté classique de la systémique).

L'application de cette approche, détermine explicitement ou implicitement les frontières de l'objet de recherche à analyser. Par conséquent l'étude du système sportif

Marocain nous oblige à définir le mot sport, selon la plus part des dictionnaires : « Le sport est un phénomène quasi universel dans le temps et dans l'espace humain. C'est un ensemble d'exercices physiques se pratiquant sous forme de jeux individuels ou collectifs pouvant donner lieu à des compétitions. Il existe des sports olympiques (reconnus par le CIO), les sports paralympiques (pour les personnes en situations d'handicaps) puis les sports non olympiques»¹²⁰.

Le sport moderne se définit par quatre éléments indispensables :

1. La mise en œuvre d'une ou plusieurs qualités physiques : activités d'endurance, de résistance, de force, de coordination, d'adresse, de souplesse, etc.
2. Une activité institutionnalisée, ses règles tendent à être identiques pour l'ensemble de la planète.
3. Une pratique majoritairement orientée vers la compétition.
4. Une pratique fédérée (sous la tutelle d'une fédération sportive).

Ces piliers qui mettent surtout en avant l'organisation des différentes disciplines sportives n'excluent nullement les pratiques comme le sport-loisir, le sport-aventure, le sport-santé, le sport scolaire ou l'éducation physique et sportive. Si la compétition est prédominante, il existe toutefois d'autres formes de pratique mettant plutôt en avant le plaisir, la santé, l'éducation ou l'épanouissement de l'être humain¹²¹.

Conclusion :

Le système sportif dans sa globalité peut être considéré comme un système complexe, le fait de vouloir garder les acquis dans une discipline sportive. Au même moment que tous les autres pays améliorent constamment leurs techniques et méthodes de préparation des sportifs, développent du matériel plus performant et présentent des avantages en termes de motivation et des conditions optimales de préparation à leurs sportifs. Ce qui rend la mission de rester au rang des leaders, une tâche de plus en plus difficile, voire même impossible pour les pays en voie de développement. Mais cela ne concerne pas « heureusement » toutes les disciplines sportives, car il existe des disciplines qui présentent des dominances autres que les technologies et les moyens financiers et qui se focalisent sur les qualités physiques propres à l'athlète ou encore

120 Site web du CIO : <https://www.olympic.org>

121 Charte Olympique 2011.

sur l'environnement naturel. Et que seuls les pays ayant ce potentiel, peuvent se mesurer et être même aux premiers rangs. On note l'exemple des courses de fond, demi-fond et marathon en athlétisme. Dans ces disciplines en athlétisme le Maroc a dans la plus part du temps, trouver le moyen de confirmer sa présence, les athlètes marocains arrivent encore à se faire une place parmi les leaders mondiaux, mais ça deviens de plus en plus difficile, pour préparer la relève digne de la représentativité du Maroc à l'international.

Il faut aussi souligner que plusieurs autres disciplines sportives sont de mêmes contraintes que les courses de fond et demi-fond, et qu'il faut identifier, pour leurs accorder l'importance nécessaire à leurs développements et vulgarisations dans notre pays. Le potentiel peut être aussi biométrique, morphologique ou environnemental présentant des caractéristiques spécifiques favorisant la réussite sportive à l'international.



DUXIÈME PARTIE

Deuxième Partie : résultats de l'enquête sur le système sportif Marocain:

Introduction : Le système sportif Marocain

A travers l'essai de définition du sport, on se rend compte de la difficulté de définir le système sportif en général et dans un pays en particulier. Les pratiques sportives sont en étroite relation avec les cultures, les valeurs, la religion et les habitudes des citoyens, les moyens matériels et financiers influencent aussi les pratiques sportives d'une société. Notre tentative de regrouper les informations sur le système sportif Marocain nous mène à la définition synthétique suivante : « le système sportif Marocain est l'ensemble des pratiques physiques et sportives, pratiquées librement où dans des structures organisées et qui répond en grande partie aux attentes des citoyens Marocains en terme d'éducation, de compétition, de santé de loisir et de socialisation, dans un environnement en évolution permanente».

Les objectifs du système sportif Marocain :

Avant de rentrer dans les détails de l'approche systémique suivie, il est judicieux de clarifier ce qu'on signifie par système sportif moderne¹²². C'est un système vivant qui s'adapte à son environnement et qui arrive à se confirmer lors des manifestations internationales (**Objectif N°1**), comme les Jeux Olympiques organisés régulièrement par le CIO (JO d'été et JO d'hiver ainsi que les JO de la jeunesse et les JO paralympiques), puis encore lors des championnats du monde des différentes disciplines sportives qui sont organisées respectivement par les fédérations sportives internationales. C'est les performances sportives lors de ces rencontres qui donnent une idée sur la performance organisationnelle des structures qui gèrent le sport dans un pays.

Le processus du système sportif poursuit une finalité éducative (**Objectif N°2**), il

122 Darbon, S. (2014). Les fondements du système sportif. Harmattan. Cet ouvrage analyse la révolution qu'a constituée l'avènement, dans la Grande-Bretagne du 19e siècle, de ce que l'on peut appeler le "système sportif". Cette nouvelle configuration introduit notamment une conception entièrement différente de l'espace et du temps de la pratique, un abandon de la référence au sacré ou au religieux, des modalités d'institutionnalisation de la pratique, une diffusion planétaire des règles du jeu, une recherche de l'égalité entre participants. Ce système s'est diffusé tout au long des XIXe et XXe siècles à l'échelle mondiale.

instaure l'obligation de considérer l'éducation physique et sportive (EPS), vu son rôle dans l'expression du corps qui constitue un vecteur d'éducation efficace au même rang que les autres matières d'enseignement. « L'esprit sain dans un corps sain » Signifiant alors que l'on ne peut séparer l'un et l'autre, le mental et le physique. Maintenant, on l'utilise pour engager à cultiver aussi bien le moral que le corps, les études ou le travail que le sport.

En troisième lieu, le système sportif général poursuit un objectif social, de santé et de bien-être (**Objectif N°3**) la vulgarisation, la promotion et le développement des pratiques sportives pour le grand nombre des citoyens. Le choix des pratiques sportives et des espaces dédiés, doit faire l'objet d'un sondage des opinions et des tendances générales de la société et des besoins manifestes des citoyens. Le système doit en principe favoriser ces pratiques et faciliter les moyens et les conditions d'accès.

Pour mieux illustrer le système sportif Marocain, il est judicieux de l'analyser en profondeur et de distinguer son mode de fonctionnement et les structures qui le composent. Aussi une synthèse des phases historiques de son existence, sera d'un apport considérable pour une modélisation fidèle. Nous avons donc opté pour une analyse par triangulation systémique, selon Le Moigne « La trialectique de l'Être, du Faire, du Devenir, est sans doute le sésame de la représentation, sinon de la connaissance de l'objet »¹²³.

Etape1 : L'analyse par triangulation systémique :

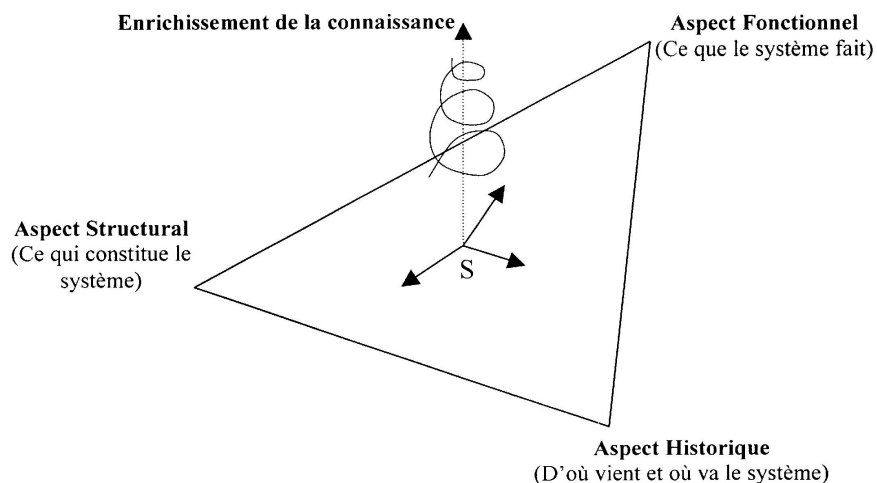


Figure 20: Triangulation systémique « Le Moigne dans théorie du système général »

¹²³ Le Moigne, J.L. 1994. La théorie du système général. Théorie de la modélisation. Presses Universitaires de France, page 64.

« Tout objet possède une vie propre, et l'espèce à laquelle il appartient, une longue histoire ». Les événements façonnent avec le temps l'objet, le cours de son évolution. Connaître véritablement l'objet, c'est avant tout avoir percé les secrets de son histoire, de la lignée dont il est à la fois l'aboutissement et une projection. (C. P. BRUTER, 1976, p. 17-18). Cité par Le Moigne¹²⁴.

L'approche par triangulation systémique nous permet en tant que chercheur de se poser les questions pertinentes sur les structures qui composent le système sportif en un temps T, de se pencher sur leurs fonctionnements en se référant au passé et à la diversité des typologies et de fonctionnement au fil du temps et aussi aux différents changements qu'ont endurées les structures et les aspects fonctionnels au fil du temps.

a. L'aspect fonctionnel du système sportif Marocain :

L'aspect fonctionnel durant la période d'investigation, consiste à répondre à la question principale, « ce que le système fait » et comment sont agencées ses missions et ses activités. En effet les activités physiques et sportives constituent un élément important de l'éducation, de la culture, de l'intégration et de la vie sociale. Elles contribuent notamment à la lutte contre l'échec scolaire et à la réduction des inégalités sociales et culturelles, ainsi qu'à l'entretien de la santé. La promotion et le développement des activités physiques et sportives pour tous, notamment pour les personnes en situation d'handicape.

L'État Marocain a l'obligation, selon la constitution¹²⁵, de développer l'accès aux services, aux équipements, aux espaces, sites et itinéraires relatifs aux pratiques sportives sur l'ensemble du territoire national, en cohérence avec les besoins enregistrés. Il doit aussi favoriser l'intégration sociale des citoyens. À cette fin, il identifie des territoires d'interventions prioritaires et évalue l'ensemble des moyens nécessaires en prenant en compte l'évolution des pratiques et les besoins en installations sportives, matériels et formations du potentiel humain.

Le système sportif Marocain a pour mission principale, de répondre aux différentes attentes des citoyens, en ce qui concerne les activités physiques et sportives. Ces attentes sont diverses et peuvent être de nature éducative, de santé et bien-être, de

124 Moigne, J.-L. L. (1994). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

125 La constitution Marocaine 2011.

socialisation et d'intégration, de tourisme et de loisir, de performance et de représentativité. Aussi il existe des attentes de la nation pour assurer la sécurité et la défense.

Pour répondre à la question « que fait le système », on peut d'abord identifier les structures publiques et les structures privées et associatives qui interviennent directement ou indirectement dans le système sportif et identifier leurs missions principales et le rôle qu'elles occupent dans le système en général. Plusieurs structures organisationnelles sont sollicitées par les activités physiques et sportives et qu'on peut identifier selon la nomenclature suivante :

- Ministères : l'État joue un rôle de coordination, de contrôle et de soutien notamment à travers plusieurs départements ministériels qui sont concernés par le sport. Elle doit définir la politique sportive nationale, et à travers le Ministère de la Jeunesse et des Sports, assurer le suivi et la mise en place de la politique sportive, aussi il est responsable des textes de lois et réglementations pour mieux gérer la chose sportive au Maroc. Les actions se font en concertation avec les autres Ministères, comme le Ministère de la santé, le Ministère de l'éducation Nationale, le Ministère de l'enseignement supérieur, le Ministère de l'intérieur avec les deux structures (les collectivités territoriales et l'INDH), le Ministère de l'Habitat et d'Urbanisme, le Ministère du Tourisme, le Ministère de la Défense (sport militaire). Toutes ces structures interviennent dans le processus du sport, soit en amont ou en aval de la préparation, soit aussi par la conception et la mise en place des structures d'accueil des sportifs, soit aussi par la formation et la préparation du potentiel humain en charge des actions dans le domaine des activités physiques et sportives.
- Collectivités territoriales : La Gouvernance locale participative est un pilier important de la réussite de toute politique de gestion des affaires locales, appuyée par le contexte international, national et local. Le Réseau Marocain de la Gouvernance Participative (REMAGP), constitue un noyau de convergence des initiatives et des projets porteur du développement local pour les 12 régions. Avec une prise en compte des spécificités de chaque région et des

sports pour lesquels leurs populations restent demandeurs. Les régions ont aussi l'obligation d'avoir une vision de leurs politiques sportives locales, et peuvent apporter aide et soutien à l'Etat en ce qui concerne les mises à niveau des textes et lois, par une jurisprudence active et opérationnelle. Il est à signaler que le REMAGP se veut une plateforme d'échange entre les communes membres sur la question de la Gouvernance Participative dans le but d'insuffler une nouvelle dynamique dans la gestion urbaine, pour une plus grande proximité, efficacité et efficience des prestations publiques, conformément aux dispositions des nouveaux textes juridiques et réglementaires.

- Structures associatives : Sont localement représentées par les clubs sportifs et les œuvres sociales des départements, aussi sont constituées sous forme d'associations de sport scolaire et sport universitaire et aussi des structures développant les activités physiques et sportives dans des espaces publics. Elles sont vulnérables et nécessitent en grande partie les aides et soutiens des collectivités territoriales, pour accomplir leurs missions dans des conditions favorisant le développement des pratiques sportives. Sur le plan national, les structures associatives sont représentées par les fédérations sportives nationales qui sont au nombre de 45, aussi par les deux fédérations du sport scolaire et celle du sport universitaire, et aussi par le CNOM (comité national olympique Marocain), qui représentent le mouvement sportif national dans sa globalité. Elles ont pour mission d'encourager la pratique du sport, par un encadrement qualifié et aussi de favoriser les conditions minimales de pratique du sport selon les disciplines et selon les moyens disponibles.
- Structures privées : les clubs privés, les entreprises qui sont en relation avec le domaine sportif, que ce soit au niveau de la formation, du matériel, des installations sportives ou encore de l'évènementiel sportif. Ont tous les mêmes soucis d'avoir une assurance et une légitimité des actions entreprises dans le domaine sportif. Et assurer la réussite professionnelle.

En réponse à la question, comment sont agencées les activités et les missions ?, il faut dire que globalement l'Etat d'une manière générale, représenté dans le domaine du sport par des Ministères et les collectivités territoriales, reste le premier responsable de

la mise en place et de l'application des politiques sportives locales et des politiques sportives nationales. Aussi il est responsable du suivi de son application et doit mettre en place des mécanismes de contrôle pour la réussite de ses missions. Elle se fait aider pour l'atteinte des objectifs engagés par les politiques sportives choisies, par les structures sportives associatives et les organisations privées. L'Etat accompagne aussi les politiques sportives par des textes et réglementations du sport qui servent de garde et de contrôle du système sportif dans son ensemble. Les textes de lois servent aussi à éviter les dérives et les dérapages, et permettent par une jurisprudence active de mettre à jour en permanence les lois dans un but de favoriser le développement et l'évolution du système vers les meilleures formes de gestion et d'organisation.

b. L'aspect structurel du système sportif Marocain :

L'aspect structurel ou organique, doit nous permettre d'identifier les organes qui constituent le système sportif, en termes de réseau d'acteurs et d'organisations qui figurent dans les composantes du système général. Les regrouper par typologie d'organisation et rappeler les objectifs et caractéristiques de chacune d'entre elles, ainsi que les échelles d'action.

c. Un réseau d'acteurs :

Le système sportif se compose d'une multitude d'acteurs qui sont des structures qui dépendent soit du secteur public ou encore du secteur privé. Nous allons tenter d'identifier en localisant le descriptif des acteurs et l'échelle d'action et d'intervention.

Tableau 14: les acteurs du système sportif (descriptif, échelle et activité)

| Entité/Organisation | Descriptif | Echelle |
|---|---|--------------------------------|
| Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) | Ministère | Nationale |
| FNDS | Fonds (public) | Nationale |
| MDJS | Société Nationale | Nationale (Jeux de Hasard) |
| SONARGES | Société Nationale | Grands Stades |
| Collectivités locales | Service public | Locale |
| Ministère de l'Education Nationale (MEN) | Ministère | Nationale |
| Ministère de l'Enseignement supérieur (MES) | Ministère | Nationale |
| Fédération sport scolaire et fédération sport Universitaire | Associations nationales | Nationale |
| CNOM | Association nationale | Nationale et internationale |
| Fédérations sportives | Associations nationales par disciplines sportives | Nationale |
| Ligue | Regroupe les clubs en vue d'organiser les compétitions régionales | Régionale |
| Club | Regroupe les pratiquants | Locale |
| Sportif | Personne moral | individuelle |
| Médias | Ecriture audio et visuelle | Locale, régionale et nationale |
| Entreprises (événementiel sportif, équipements et installations sportives) | Structures privées | Multiples |

Le tableau récapitulatif des acteurs du système sportif Marocain peut présenter des oublies, qui peuvent être complété par d'autres études et recherches.

d. Les organisations sportives Marocaines :

L'organisation du sport au Maroc repose sur de nombreux acteurs publics et privés. Au niveau national, l'État joue un rôle de coordination, de contrôle et de soutien notamment à travers le ministère de la Jeunesse et des sports et les établissements publics (la SONARGES, la MDJS, le FNDS, les SEGMA) qui en relèvent, tandis que le Comité national olympique Marocain représente le mouvement sportif national dans la plus haute instance du sport (CIO).

Le Ministère de l'Education Nationale et le Ministère de l'enseignement supérieur, fixent les activités physiques et sportives qui doivent être enseignées aux programmes scolaires et universitaires, accompagnent les établissements d'enseignement par la formations des professeurs du sport et la construction des installations sportives dans les établissements, tandis que les deux fédérations du sport scolaire et celle du sport universitaire, s'occupent des programmes des compétitions à l'échelle locale,

régionale et nationale et accompagnent les sélections dans les compétitions internationales.

Au niveau local, les collectivités territoriales (notamment les communes rurales, péri-urbaines et urbaines) la Gouvernance locale participative est un pilier important de la réussite de toute politique de gestion des affaires locales, appuyée par le contexte international, national et local. Les clubs sportifs et les associations accompagnent localement la vie des sportifs. Au Maroc, en 2009 le découpage administratif dévoile l'existence de 1503 communes (221 urbaines et 1 282 rurales). La notion de proximité est primordiale quand il s'agit d'un développement et de la vulgarisation d'une pratique sportive, cela passe par la formation des cadres techniques et de la création de nouvelles structures associatives.

Les entreprises privées sont des structures marchandes et accompagnent le développement des activités physiques et sportives par l'organisation des manifestations sportives, par la construction des installations sportives, par la vente des équipements sportifs et par l'accompagnement des sportifs et des clubs dans les manifestations sportives et l'évènementiel sportif. Aussi les médias jouent un rôle essentiel à prendre en considération.

Le sport est à lui seul un champ spécifique, et il reste difficile à définir ou à cerner. Le fait qu'il se compose d'acteurs hétérogènes, bénévoles, salariés, acteurs publics et privés. Parallèlement des structures juridiques différentes cohabitent sous la forme associative, d'entreprises et par délégation de service public. De même, ses financements diffèrent, ils peuvent être publics, privés et semi publics. De plus, le sport est lui-même très hétéroclite, sport individuel, sport collectif, sport féminin, masculin, sport indoor, outdoor, sports de loisirs, sports de haut niveau. Ainsi, le système sportif comprend une grande diversité d'organisations de par leur taille, leur statut juridique ou bien leur finalité. Autant d'éléments qui donnent des difficultés pour définir le sport en lui-même et plus particulièrement une stratégie de développement pour ce champ spécifique.

Bayle (2007)¹²⁶ définit quatre niveaux d'organisations sportives. Le **premier** niveau concerne ce qu'il appelle le «noyau dur» des organisations sportives. Il est représenté par le Comité National Olympique Français, les fédérations sportives, les ligues et les clubs. Un **deuxième** niveau représente les entreprises commerciales du secteur sport (organisateur d'événements sportifs par exemple). Un **troisième** niveau comprend les organisations en relation avec le sport (les médias sportifs, le ministère du sport) tandis que le **quatrième** concerne celles qui utilisent le sport comme méthode de management (grandes entreprises).

Ces quatre niveaux d'acteurs qui interviennent dans le système sportif, on les retrouve tous de la même manière dans le sport Marocain. Les conditions d'existence de ces organisations restent fortement liées au modèle Français. Mais malgré cette hétérogénéité d'acteurs, qui peut être un facteur susceptible de freiner les coopérations. Le sport, de manière encore plus affirmée que dans d'autres secteurs, rassemble des acteurs différents et complémentaires ayant des intérêts communs, une forte dépendance vis-à-vis des autres et un sentiment d'appartenance développé.

e. L'aspect historique du système sportif Marocain :

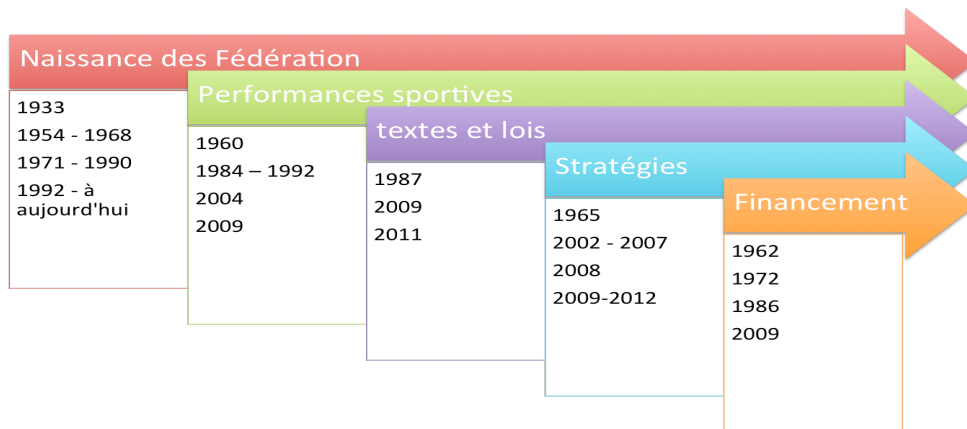


Figure 21: les dates de transformations majeures du système sportif Marocain

Le système sportif Marocain existe depuis l'antiquité, une recherche intéressante de Zerzouri permet de découvrir l'histoire du sport au Maroc¹²⁷. Les archives montrent bien que la naissance des premiers clubs de football remonte au début du siècle

126 Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). La gouvernance des organisations sportives. Paris: Le Harmattan.

127 Zerzouri Said, 2006 « Histoire du sport au Maroc » article à l'Université Libre de Bruxelles.

dernier, puis une date marquante de création de la première structure fédérale sportive, celle de voile en 1933.

La figure ci-dessus montre les dates qui ont marqué des transformations majeures dans le système sportif Marocain, qu'on pourra synthétiser brièvement dans les cinq points suivants :

- Création de plusieurs fédérations sportives dans la précipitation pour participer aux jeux olympiques de 1960 (première participation du Maroc), avant même de disposer de clubs, ni de compétitions nationales de haut niveau. A cette date le Maroc avait déjà créé 27 fédérations sportives nationales et un CNOM affilié au CIO. La deuxième vague de fédération a été créée entre 1972 et 2009. Et donc le bilan global est l'existence de 45 fédérations sportives nationales (27 olympiques, une paralympique « Handisport » et 17 non olympiques).
- Deuxième aspect historique, concerne les médailles olympiques, la première médaille de Bronze a été obtenue lors de la première participation aux JO en 1960, par Abdesslam Radi (Marathon). Puis une période de stagnation malgré plusieurs participations aux JO, il a fallu attendre 1984 à Los Angeles (6^{ème} participation) pour remporter la deuxième médaille d'Or par Aouita (5000m) et une troisième médaille en Or par la première femme Arabe et Africaine Nawal El Moutwakel (400m haie). En total et durant 13 participations aux JO le résultat est (6 OR, 5 Argent et 12 Bronze) en deux disciplines sportives seulement Athlétisme et Boxe.

Tableau 15: Médailleurs Olympiques Marocains

| Édition | EDITION DES JEUX | SPORT | EPREUVE | RÉSULTATS | MÉDAILLES |
|------------------|-------------------------------|------------|--------------------------|-----------|-----------|
| Rio 2016 | Mohamed RABII | Boxe | 69 Kg | -- | Bronze |
| Londres 2012 | Abdalaati IGUIDER | Athlétisme | 1500m | 3:35.13 | Bronze |
| Beijing 2008 | Hasna BENHASSI | Athlétisme | 800m | 1:56.73 | Bronze |
| Beijing 2008 | Jaouad GHARIB | Athlétisme | marathon | 2h07:16 | Argent |
| Athènes 2004 | Hicham EL GUERROUJ | Athlétisme | 1500m | 3:34.18 | Or |
| Athènes 2004 | Hicham EL GUERROUJ | Athlétisme | 5000m | 13:14.39 | Or |
| Athènes 2004 | Hasna BENHASSI | Athlétisme | 800m | 1:56.43 | Argent |
| Sydney 2000 | Hicham EL GUERROUJ | Athlétisme | 1500m | 03:32.32 | Argent |
| Sydney 2000 | Ali EZZINE | Athlétisme | 3000m steeple | 08:22.15 | Bronze |
| Sydney 2000 | Nezha BIDOUEANE | Athlétisme | 400m haies | 53.57 | Bronze |
| Sydney 2000 | Brahim LAHLAFI | Athlétisme | 5000m | 13:36.47 | Bronze |
| Sydney 2000 | Tahar TAMSAMANI | Boxe | 54 - 57 kg (poids plume) | -- | Bronze |
| Atlanta 1996 | Salah HISSOU | Athlétisme | 10000m | 27:24.67 | Bronze |
| Atlanta 1996 | Khalid BOULAMI | Athlétisme | 5000m | 13:08.37 | Bronze |
| Barcelone 1992 | Khalid SKAH | Athlétisme | 10000m | 27:46.70 | Or |
| Barcelone 1992 | Rachid EL BASIR | Athlétisme | 1500m | 3:40.62 | Argent |
| Barcelone 1992 | Mohamed ACHIK | Boxe | 51 - 54 kg (poids coq) | -- | Bronze |
| Séoul 1988 | Moulay Brahim BOUTAYEB | Athlétisme | 10000m | 27:21.46 | Or |
| Séoul 1988 | Saïd AOUITA | Athlétisme | 800m | 1:44.06 | Bronze |
| Séoul 1988 | Abdelhak ACHIK | Boxe | 54 - 57 kg (poids plume) | -- | Bronze |
| Los Angeles 1984 | Nawal EL MOUTAWAKEL | Athlétisme | 400m haies | 54.61 | Or |
| Los Angeles 1984 | Saïd AOUITA | Athlétisme | 5000m | 13:05.59 | Or |
| Rome 1960 | Abdesiem RHADI BEN ABDESSELEM | Athlétisme | marathon | 2:15:41.6 | Argent |

- Le troisième aspect historique est celui des textes de loi, dès 1958 un texte officiel à vue le jour (décret royal) instituant les droit de création d'associations au Maroc. Qui est resté le seul support juridique de référence jusqu'en 1987 qui a vu la sortie de la première loi du sport (loi 06-87), et ses décrets d'application qui sont sortie 6 ans après la publication de la loi. Puis la dernière loi (30-09) qui vient pour remplacer (pas pour renforcer) la loi de base, ce qui nécessite plus d'attention et de rigueur pour une analyse détaillée avant de porter des jugements sur sa crédibilité. Et en dernier lieu on note la nouvelle constitution 2011 qui a intégré et pour la première fois le sport, et considère l'accès à la pratique sportive comme un droit de tous un chacun, que l'Etat Marocain doit garantir.

- Le quatrième aspect est celui du financement, les interviews ont montré que pendant longtemps le sport est rattaché à des administrations (intérieur puis l'éducation nationale) et que le budget de fonctionnement des fédérations était en grande partie délégué à une instance appelée (conseil supérieur du sport sous la présidence du prince Moulay Abdellah), ce n'est qu'en 1969 qu'un Ministère avec un budget autonome a été créé. En 1972 et juste après l'attentat de Skhirat, une décision Royale de relancer le sport, plusieurs fédérations sportives on vue le jour, surtout celle qui pratiquent les sports de combats (Karaté, Taekwondo, full-contact...etc.), le budget par conséquent a été doublé (sans dépasser les 30 millions de dirhams par an) et depuis une stagnation du budget dédié au sport jusqu'à 1987, date de création du FNDS qui vient renforcer les budgets alloués par les jeux du hasard. Les résultats de la Marocaine des Jeux et des Sports sont injectés dans le fonds pour favoriser le développement du sport. Puis l'année 2009 avec une nouvelle vision de relancer le sport après les assises nationales du sport (Skhirat 2008) la plus part des subventions des fédérations sportives ont été doublées (pour atteindre presque 230 millions de dirhams de subvention par an). Nous pouvons dire que la période de notre enquête a connu une augmentation conséquente des budgets de financement du sport Marocain sur tous les plans, on note le budget global de préparation des sportifs de haut niveau qui atteint les 330 Millions de dirhams. Puis la dotation spéciale pour le football de l'ordre de 225 Millions de dirhams par an (principalement par l'OCP, Bank al Maghreb et la CDG). 2150 Millions de dirhams sur les 4 années d'investigations sans compter les budgets de fonctionnement des structures de l'Etat et des collectivités locales ni celles des structures privées qui interviennent directement ou indirectement dans le domaine du sport.
- Le cinquième et dernier aspect historique est celui des actions stratégiques qui ont marquées le système sportif national. En 1965, les premières assises nationales du sport, comme réponse à une modeste participation en 1964 du Maroc par 4 disciplines sportives (Athlétisme, Boxe, Football et Basketball). Sans pouvoir remporter aucune médaille, puis plusieurs tentatives de recherche d'identité de l'administration qui gère le sport au Maroc (entre le conseil supérieur du sport, secrétariat, Haut-Commissariat, Direction, Ministère...etc.) le but est toujours à la quête d'une simplification du système pour pouvoir agir efficacement, mais la complexité du système rend la tâche

toujours ingrate. Jusqu'en 2002 ou la décision de rattacher le sport à la primature pour pouvoir regrouper les efforts de toutes les parties prenantes de l'Etat et agir en force. La décision majeure qui a marqué cette phase est celle des contrats programmes pour la mise à niveau des disciplines sportives (action qui n'a concerné que deux disciplines sportives Athlétisme et Football). Face à la pression faite par les autres disciplines sportives pour bénéficier des mêmes avantages et d'un contrat de mise à niveau, la décision de revenir en mode Ministère est prise en 2007. Cette frustration des fédérations sportives a entraîné une modeste participation aux JO de Pékin 2008. Suivi d'une organisation des deuxièmes assises nationales en octobre 2008, avec une stratégie mise en place par un bureau d'étude de renommée internationale se déclinant en 5 leviers, 33 axes stratégiques et 114 sous-axes de développement. Une difficulté complémentaire de mise en place de cette stratégie qui rend la mission encore plus délicate pour l'administration Marocaine.

Nous avons évité, d'une manière volontaire, de rentrer dans les détails des actions et des explications des phases de l'histoire du système sportif Marocain pour éviter de porter de jugement. Le but de ce passage est de montrer à quel point la chose sportive au Maroc est complexe, et doit être traité dans le cadre d'une approche globale.

L'analyse par triangulation systémique donne un premier aperçu du système sportif Marocain et nous aide à mieux entreprendre l'étape suivante pour la compréhension du système général et la conception d'une modélisation systémique.

Cette première étape permet au modélisateur qui utilise l'approche du système général de disposer des outils et éléments de modélisation. Un phénomène perçu comme complexe peut être modélisé « comme et par un système général » (Le Moigne, 1994)¹²⁸. Ce concept de système général est issu de la conjonction de la procédure cybernétique, caractérisée par le modèle de la « boîte noire », et d'un deuxième support modélisateur, la procédure structuraliste. Cette dernière repose sur l'assemblage des concepts de fonctionnement (synchronique) et de transformation (diachronique), proposant le modèle classique de la « forme qui se transforme en fonctionnant ».

¹²⁸ Moigne, J.-L. L. (1994). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Paris : Presses Universitaires de France.

Etape 2 : Le principe de « systémographie » appliqué au système sportif Marocain :

Le Moigne s'appuie sur la théorie des systèmes généraux du biologiste Von Bertalanffy,¹²⁹ appliquée dans le domaine des sciences de la vie. Il propose une méthode de modélisation fondée sur une « systémographie » des systèmes et introduit le concept de « système général » comme « la représentation d'un phénomène actif perçu identifiable par ses projets dans un environnement actif, dans lequel il fonctionne et se transforme téléologiquement ». (Le Moigne, 1994)¹³⁰. La « Systémographie » est une analogie au procédé de la photographie : le modèle devient un « cliché », une forme contrastée des phénomènes que nous percevons au moyen d'un objectif (le « systémographe »). Son « mode d'emploi » se décompose en trois étapes successives illustrées par la Figure suivante :

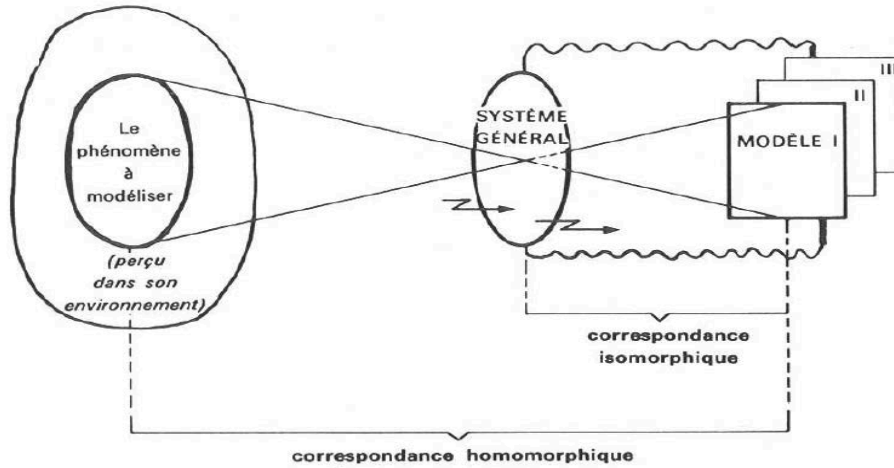


Figure 22 : Le principe de la "systémographie de Jean-Louis Le Moigne"

L'observation du système sportif Marocain permet de donner une première correspondance isomorphique composée de trois phénomènes séparés, mais qui interagissent entre eux, et constituent des parties au sein du même système sportif. Le premier concerne le sport organisé, le second est le sport libre et le troisième et dernier sous-système est le sport scolaire et universitaire qu'on tentera de développer dans les sections suivantes.

129 Dans un ouvrage intitulé «Modern Theories of Development» le biologiste Ludwig von Bertalanffy avait jeté les bases de ce qu'il formalise en 1968 (avec l'apport de la cybernétique) comme la «General System Theory» visant à représenter des phénomènes de complexité organisée permettant d'anticiper leurs comportements et les conséquences d'interventions intentionnelles à leur rencontre.

130 Moigne, J.-L. L. (1994). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

a. Le sous-système sport organisé au Maroc :

Le Sport organisé constitue ce qu'on appelle couramment « le mouvement sportif Marocain » qui est composé de l'ensemble des structures associatives ou privées reconnues par les pouvoirs publics (Associations, Clubs, Ligues, Fédérations et Comité National Olympique Marocain). En principe le sport organisé poursuit une finalité principale qui est la préparation des sportifs de haut niveau, et la représentation de l'Etat Marocain dans les manifestations sportives régionales continentales et internationales.

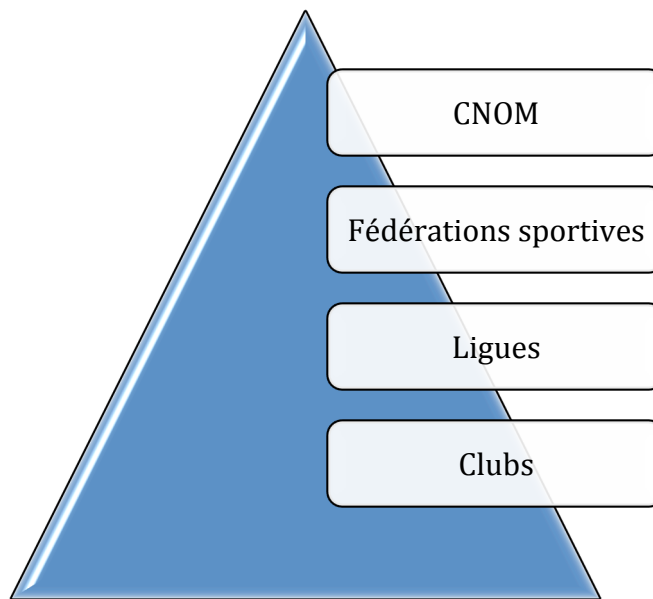


Figure 23: Structure hiérarchique et pyramidale du mouvement sportif Marocain

L'Etat se fixe donc comme besoin principal, à travers le soutien du sport organisé, de se faire représenter de la manière la plus efficace possible, dans l'espoir de refléter à travers le sport une image d'un pays fort, stable et capable de préparer des champions, qui disposent d'un potentiel leur permettant de se mesurer à ceux des pays les plus développés. L'Etat considère que le sport joue un rôle d'ambassadeur du pays dans le monde entier à travers les jeux olympiques et les championnats du monde et toutes les manifestations sportives à grande médiatisation. Le premier sous-système sportif Marocain peut être représenté par la figure suivante :

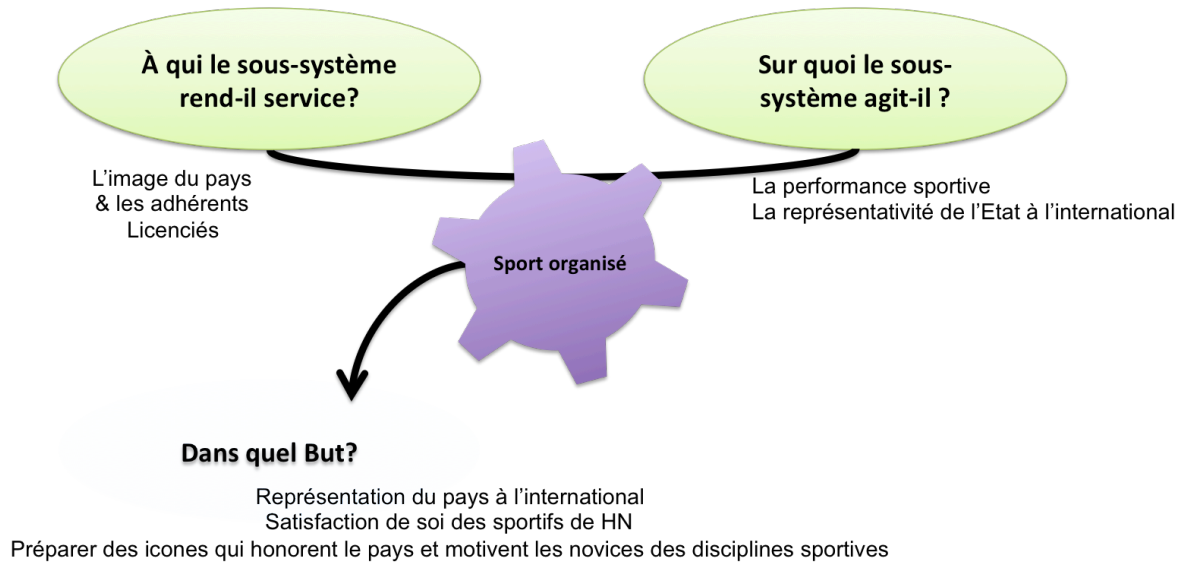


Figure 24: Le sous-système "sport organisé"

Le sport organisé regroupe les sportifs ayant une licence fédérale, et qui participent aux compétitions locales, régionales et nationales. Ces mêmes sportifs se préparent au titre de champion du Maroc pour faire partie des sélections nationales de leurs disciplines sportives et pouvoir prendre part aux compétitions internationales. Leur objectif principal est de relever le défi à l'international. Et devenir des ambassadeurs de leur pays.

Le sport organisé peut être considéré comme la locomotive de tous les autres pratiques sportives, il donne du sens au du sport pratiqué, et permet aux novices de s'identifier à leurs idoles. Il fournit aussi le spectacle sportif lors des rencontres et des compétitions pour les titres nationaux. C'est le sport organisé qui incite à l'apprentissage rigoureux de la technique de chaque discipline sportive et de mettre en avant le potentiel du corps humain au service de la discipline. Il engendre aussi malheureusement des dérives qui constituent des fois, des échappatoires pour les moins forts. La tricherie et le dopage restent les dérives les plus pratiqués par les sportifs compétiteurs.

b. Le sous-système sport libre au Maroc :

Le Sport libre poursuit des finalités de santé de bien être, de loisir, de passion, de tourisme et de confirmation de soi, c'est une relation personnelle qu'un individu peut avoir avec son propre corps. La pratique sportive se fait généralement dans des espaces publiques ou privés désignés à cet effet, comme la nature, les plages, le ciel,

les espaces aménagés et aussi en utilisant du matériel et équipement public où personnel. Ce type inorganisé peut être pratiqué aussi à domicile. Tous les moyens sont bons pour faire de l'activité physique et sportive et entretenir des relations avec son corps. La réussite de cette approche du sport pour tous nécessite un engagement de l'Etat et des collectivités locales pour l'aménagement des espaces publics favorisant la pratique sportive, sans contraintes et en assurant une sécurité minimale. Aussi il est nécessaire de prévoir le matériel et équipement sportif nécessaire pour pouvoir pratiquer son sport préféré selon ses propres moyens, et sans l'obligation d'affiliation ni d'adhésion à une structure associative sportive, qu'elle soit publique ou privée. Le sous-système du sport libre peut être représenté de la manière suivante :

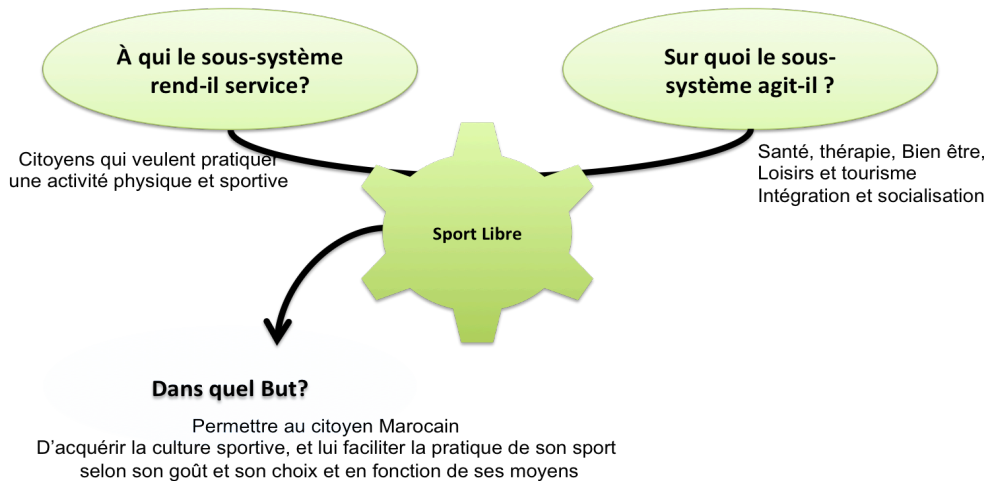


Figure 25: Le sous-système "sport libre"

c. Le sous-système sport scolaire et universitaire Marocain :

Le Sport scolaire et universitaire est considéré comme la porte d'entrée de la pratique de l'éducation physique, l'enfant commence à partir du préscolaire à fréquenter les établissements d'enseignement (publiques ou privées), et donc l'instauration de la pratique de l'éducation physique et sportive est une obligation par les textes de loi et constitue un bon moyen d'inculquer aux jeunes dès le jeune âge les valeurs du sport, et la découverte de son corps et de son potentiel. Le sport scolaire touche en principe plus de 5 millions d'enfants et jeunes marocains, les choix des pratiques se fait selon des programmes nationaux pour les disciplines qui restent de base pour l'apprentissage moteur, comme la gymnastique et l'athlétisme, puis des sports collectifs qui restent un moyen efficace pour l'intégration et pour l'apprentissage de respect des règles du jeu,

des coéquipiers et des adversaires. Le sport scolaire et universitaire se croise avec le sport organisé dans l'objectif compétitif, il s'organise en associations au niveau des établissements qui organisent des compétitions selon un calendrier établi par les fédérations du sport scolaire et du sport universitaire, qui sont en charges de préparer les sélections nationales pour prendre part aux compétitions des scolaires et universitaires à l'échelle internationale. Le troisième sous-système peut être représenté de la manière suivante :

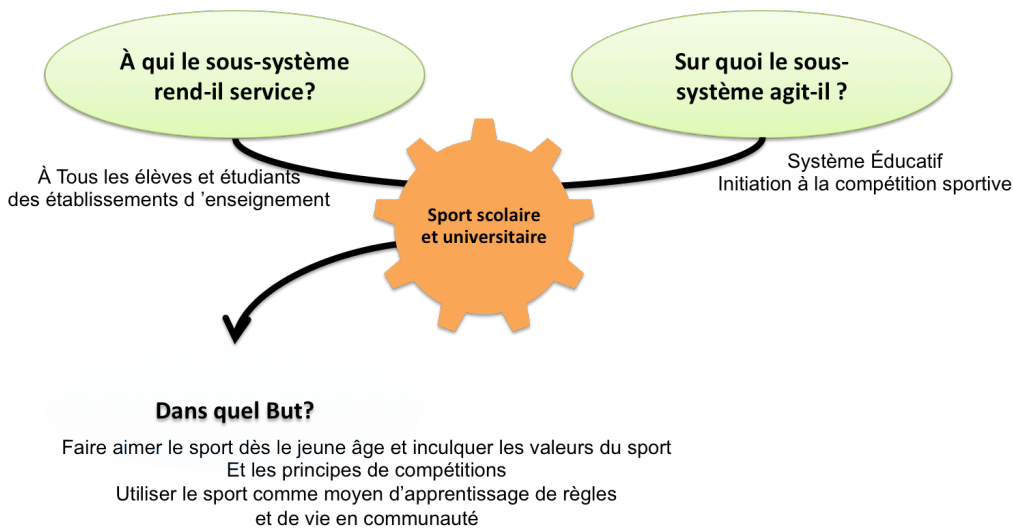


Figure 26: Le sous-système "sport scolaire et universitaire"

La présentation des trois sous-systèmes montre la complémentarité et les relations d'échanges qui peuvent exister entre les trois composantes. Un enfant scolarisé qui prend goût à la pratique sportive à l'école se trouve inscrit dans un club et reçoit une formation technique qui va l'aider à atteindre les plus hauts niveaux de pratique, ou encore se rend compte des limites de son potentiel, et se retrouve en dehors du circuit des compétitions et pratique son sport librement.

De plus, un sport de haut niveau qui se porte bien, engendre une émulation des jeunes pour devenir comme leurs idoles, s'équipent et suivent les disciplines sportives qui les attirent et donc deviennent des pratiquants libres et aussi des supporters.

Pour les pratiques libres, les gens s'adonnent au départ par passion, et à la découverte du potentiel compétitif, ils se trouvent devant l'obligation d'intégrer les structures organisées pour pouvoir y participer. Un échange manifeste et perpétuel qui confirme

la nécessité d'une collaboration et une coordination pour mener l'action sportive à bon port.

d. La description du système général sportif Marocain :

Le système général est l'expression d'une conjonction systémique qui « propose de tenir inséparables le fonctionnement (faisant) et la transformation (devenant) d'un phénomène des environnements actifs (« tapissé » de processus) dans lesquels il s'exerce et des projets (finalités) par rapport auxquels il est identifiable ».

La Figure suivante décrit cette vision conjonctive du système général qui combine le modèle cybernétique (environnement/finalités) au modèle structuraliste (fonctionnement/transformation) :

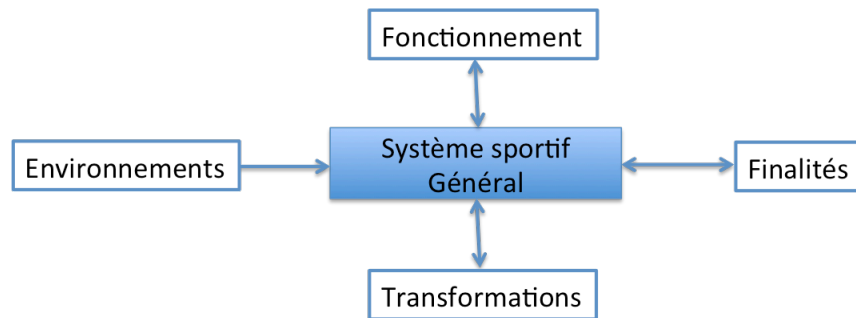


Figure 27: La présentation du système général Jean-Louis Le Moigne

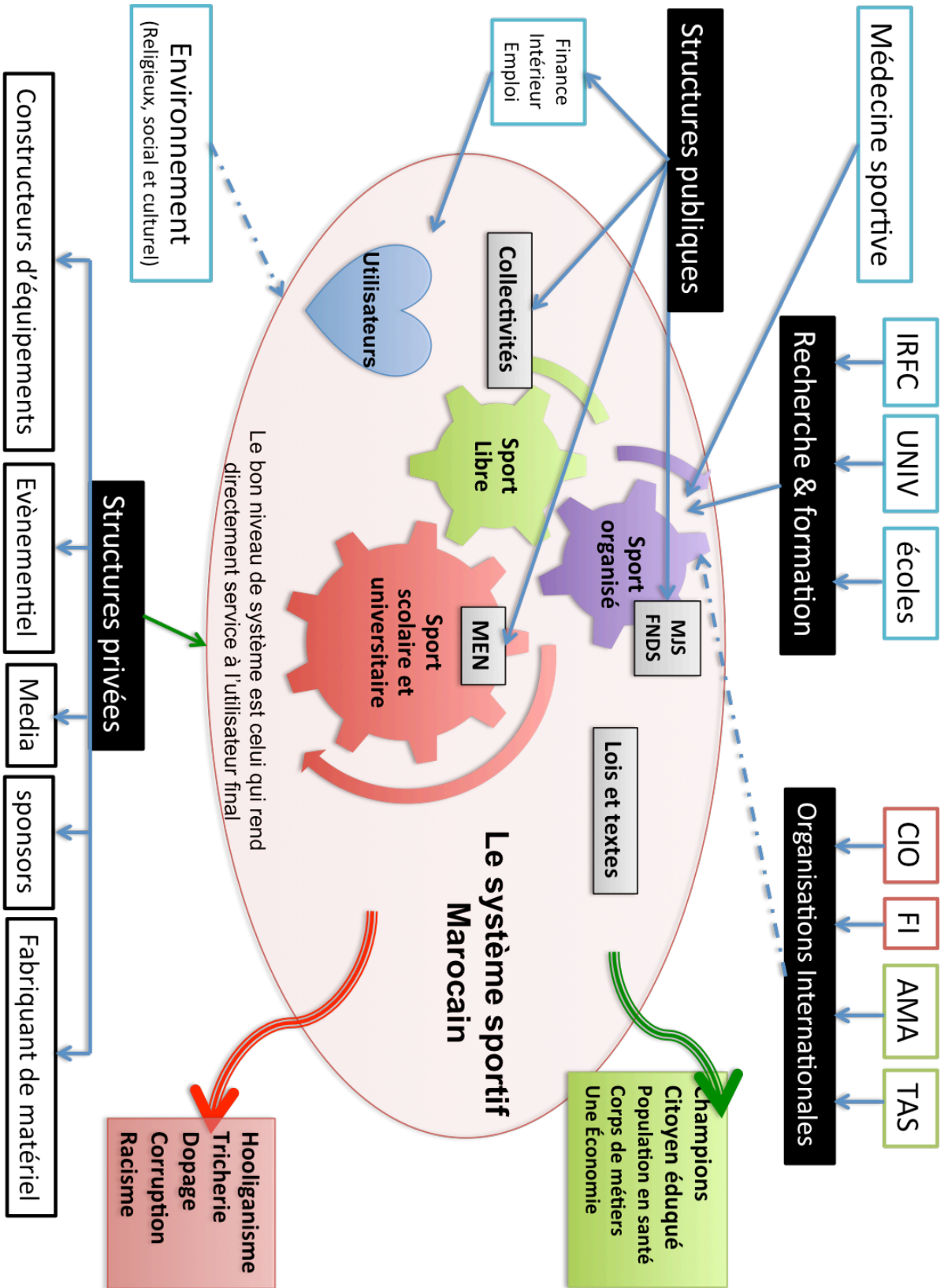
La modélisation systémique consiste à expliciter le sens conceptuel du système général d'une manière plus instrumentale, en utilisant « l'action » pour mener son approche dialectique. L'action se définit à partir de la notion générale de processus, caractérisée par son exercice et son résultat. « Tout système peut donc être représenté par un système d'actions multiples, ou par un processus qui peut être un enchevêtrement de processus ».

La présentation des trois sous-structures, montre une interdépendance au niveau fonctionnel, et constituent des composantes complémentaires du système sportif Marocain. Les autres partenaires de gestion et de financement ont aussi un rôle à jouer sans oublier l'environnement. Les trois sous-structures constituent les plaques tournantes du système sportif, elles doivent fonctionner toutes en harmonie pour l'atteinte des finalités escomptées de la pratique sportive. L'arrêt ou le ralenti d'une d'entre elles, entraîne automatiquement l'arrêt ou le ralenti des deux autres. Aussi les

DEUXIEME PARTIE

transformations que subit le système sont des conséquences directes des actions entreprises par l'un des sous-systèmes. Plusieurs parties prenantes sont identifiées, et nous permettent, en tant qu'observateur de procéder à une systémographie initiale du système sportif Marocain en prenant en considération une grande partie des composantes internes et externes du système, et qui pourra nous guider dans l'identification des actions majeurs qui impactent le fonctionnement du système général, la systémographie est présentée ci-dessous :

Figure 28: Système sportif général "systémographie"



L'organisation est ainsi interprétée comme une « organisa(c)tion »¹³¹ ayant, en général, la propriété d'un système pouvant à la fois de **maintenir** et de se maintenir, de **relier** et de se relier, de **produire** et de se produire. Ces trois actions, qualifiées d'archétypes, se combinent récursivement et forment un modèle canonique capable d'exprimer le système général : fonctionner (maintenir, relier et produire) et se **transformer** (se maintenir, et se relier et se produire) dans un **environnement** pour des **finalités**.

Dans cette première présentation du système sportif Marocain dans son ensemble, il paraît que la complexité est présente, et que l'analyse systémique comme nous l'avons envisagé nécessite des investigations de plusieurs équipes de travail. Pour rendre opérationnelle notre contribution nous avons ciblé de reprendre le sous-système du sport organisé pour l'analyser en profondeur mais sans l'isoler de son environnement global.

e. Les finalités du système sportif Marocain :

Le Moigne dit que « La stabilité d'un système s'interprète par rapport aux finalités ; la performance : distance par rapport à la stabilité finale ; la variété, richesse de la structure ». La finalité évidente du système sportif est le développement humain, par la pratique physique, par le spectacle sportif et par le bien être du citoyen Marocain. Cette finalité majeure, se décline en deux finalités qui doivent coexister dans un système équilibré, le développement de la pratique de masse (grands nombre de citoyens doivent avoir accès à la pratique de leur choix pour ne pas créer de frustration) et puis le sport de haut niveau qui exalte la notion de patriotisme et d'appartenance à un pays capable de former des champions et de créer le spectacle sportif qui intéresse un grand nombre.

f. Les régulateurs du système sportif Marocain :

Pour atteindre cette finalité, le sport scolaire doit jouer son rôle pour intégrer le maximum de scolarisé, vue qu'il a la situation en main et qu'il peut intégrer le sport ou plutôt l'éducation physique dans les programmes scolaires et universitaires, et rendre accessible un maximum de pratiques sportives aux jeunes, selon des orientations choisies et en mettant à leur disposition le matériel nécessaire et les conditions d'une

131 Morin, E. (2014). Introduction à la pensée complexe. Paris : Points.

initiation encadrée. Le second régulateur pour l'atteinte de cette finalité est les fabricants et constructeurs d'équipements sportifs, car sans espace dédié et sans équipement nécessaire, aucune pratique sportive ne peut avoir lieu, on ne peut jouer au football sans ballon, et dans un espace tracé, encore moins quand il s'agit d'un sport qui nécessite un matériel plus sophistiqué et difficile à bricoler comme le roller où la planche de surf où de voile. Alors pour avoir cet élément de régulation en normes voulues, il faut s'assurer des disponibilités de matériel nécessaire pour encourager les pratiques qui rentrent dans les prérogatives d'une politique sportive nationale, et garantir l'accessibilité au grand nombre.

Le troisième mécanisme de régulation pour l'atteinte des finalités, est la formation des compétences, car sans encadrement qualifiée et sans compétences techniques pointues, on ne peut prétendre se mesurer aux autres dans les compétitions internationales. Le volet technique reste l'instrument incontournable de formation et de préparation des champions. Toute ignorance et faille contribue à une modeste préparation, et le résultat est toujours là pour témoigner du niveau de préparation. Il faut donc se donner les moyens et le temps nécessaire pour avoir un encadrement de qualité capable de se mesurer à l'international. Notre expérience en athlétisme durant les années 90 montre les possibilités de notre pays à inscrire son nom parmi les plus grandes nations. Et devenir même une référence pour quelques disciplines (comme le demi-fond).

Le dernier système de régulation est celui des textes de loi et réglementations, nationales et internationales, qui fixent les limites pour les actions entreprises, et pour lesquels toute décision doit se référer pour être en conformité avec les normes préétablies.

Donc en résumé, les quatre régulateurs de base du système sportif Marocain sont l'adaptation du système sportif scolaire et universitaire aux besoins des jeunes, la mobilisation de tous les acteurs pour rendre accessible l'équipement et matériel sportif nécessaire pour encourager les pratiques sportives souhaitées et troisièmement le volet formation (de cadre d'enseignement, de concepteur d'équipement et matériel sportif, de formateur des jeunes, de gestionnaire...etc.) qui reste un moyen opérant pour assurer la pérennité des actions entreprises. Et en dernier lieu les textes de loi qu'il faut actualiser en permanence par une jurisprudence efficace et opérationnelle pour éviter

les dérives et la reproduction des erreurs.

g. L'environnement du système sportif Marocain :

Le système sportif Marocain est sous l'influence d'un environnement aussi complexe que le système lui-même, il nécessite une systémographie spéciale environnement sportif. Ce n'est pas l'objet de cette investigation, néanmoins il faut lister les plus importants :

1. Les organisations non gouvernementales internationales : le CIO, les FI, l'AMA et le TAS sont des structures qui influencent directement le comportement du système sportif national. Chaque non-conformité dans le sport organisé, entraîne des sanctions et des mesures disciplinaires qui peuvent affecter lourdement le système sportif dans sa globalité, et nécessite donc une observation permanente de la part du système sportif Marocain.
2. L'environnement économique : l'argent est la seule puissance qu'on ne discute jamais, toute action est programmée sur la base des moyens de financement disponible. On ne peut prétendre mener des actions et les réussir sans disposer des budgets nécessaires. Que ce soit pour le fonctionnement ou encore l'investissement, plus les moyens sont disponibles, plus les projets voient le jour et les réalisations sont au degré des aspirations.
3. L'environnement social, culturel et religieux : chaque pratique physique et sportive est conditionnée par l'environnement social, culturel et des fois même religieux, Pociello¹³² a identifié les principaux indicateurs des cultures sportives et leur interaction avec l'environnement social et culturel. Aussi la pratique sportive ne peut se développer si les conditions sociales et culturelles et même religieuses ne soient prises en considération.
4. Les structures privées : sont les plus influentes sur le système sportif et quelques autres structures deviennent même des régulateurs du système, d'autres agissent en tant que flux informationnel, à chaque prise de décision il faut les prendre en considération pour éviter les ondes négatives et rendre opérationnelle les décisions.

¹³² Pociello, C. (1999). Les Cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs, 3e édition (3e éd. corrigée). Paris: Presses universitaires de France - PUF.

Ces structures sont soit des médias, soit des sponsors ou encore des structures d'événementiel sportif...etc.

h. Les actions majeures durant la période (2009-2012) :

Durant cette période considérée comme période d'investigation de la présente recherche, et où nous étions impliqués en tant que responsable au Ministère de la Jeunesse et du sport. L'intérêt d'une analyse systémique globale est de cibler les propositions et possibilités d'une action réelle et opérationnelle sur le système dans sa globalité sans perturber son fonctionnement de base, le but est d'agir efficacement pour lui permettre une évolution simple et efficace sans incident ni perturbation.

Nous enregistrons plusieurs actions en faveur de développement du sport, actions qui restent des initiatives du MJS en impliquant différents acteurs, mais qui manquent de coordination. Le point de départ de ces actions est la lettre Royale adressée aux participants des deuxièmes assises nationales (Skhirat 2008), le mécontentement du Roi qui illustre de nombreuses dérives et dysfonctionnements du système sportif Marocain, bouscule les acteurs à agir en urgence. Nous avons tous de même pris le temps d'énumérer les actions majeures pour pouvoir les analyser dans leur contexte de système général.

- 1^{ère} action est celle de lancement du haut niveau.
- 2^{ème} action est la révision des conventions d'objectifs avec les fédérations sportives nationales.
- 3^{ème} action consiste à la création de la société nationale de construction et de gestion des stades.
- 4^{ème} action concerne le lancement du football professionnel.
- 5^{ème} action est la création de la fédération du sport pour tous.
- 6^{ème} action concerne le lancement de projet de construction de 1000 équipements sportifs de proximité à l'horizon de 2016 (CSP).
- 7^{ème} action est une convention de partenariat avec l'éducation nationale pour l'ouverture des terrains d'établissements scolaires pendant les weekends, vacances et jours fériés.

Cette liste d'actions entreprises n'est pas exhaustive, d'autres actions ont été menées,

mais nous considérons que les plus importantes ont été mentionné, il reste les contrats de mise à niveau du football et d'athlétisme, lancés bien avant cette date, mais finalisés respectivement en 2010 et 2011. Nous reviendrons sur chacune des actions lors de l'analyse du modèle canonique OID (voir page 88).

i. Les dérives constatées du système et qui nécessitent des réajustements :

Les dérives du sport n'ont épargnés aucun pays, mais à des degrés différents d'un pays à l'autre. Le Maroc a enregistré quelques dysfonctionnements du système sportif qui apparaissent d'une manière répétitive, et représentent des dérapages à la fois culturels et aussi religieux. Pour qu'une situation de déviance existe, il faut que soient réunis trois éléments :

- L'existence d'une norme,
- Un comportement de transgression de cette norme,
- Un processus de stigmatisation ou de désignation de cette transgression.

On dénombre plusieurs phénomènes auxquels notre système sportif devait faire face, et rechercher les solutions, qui ne sont pas toujours facile, il faudra d'abord l'instauration des normes dans les textes ou par des chartes d'éthique et aussi l'implication de tous les acteurs avec une stratégie globale. Les plus répandu sont trois types de déviances :

- Celles des sportifs comme le dopage, la tricherie et les naturalisations.
- Celles des spectateurs comme le vandalisme, le hooliganisme.
- Celles des dirigeants et des responsables dans les fédérations comme la corruption.

En guise de conclusion de ce paragraphe, cet ancrage dialectique sur l'action est fondamental. Il nous a servi de référence pour définir le concept de performance globale du système sportif Marocain et nous a permis de compléter l'analyse systémique et la finition de notre systémo-graphie initiale. Nous allons renfoncer notre démarche par le modèle canonique des trois actions archétypes pour étudier le processus générateur de l'action sportive qui est à notre sens le sport organisé. Cette même approche peut être appliquée pour le sport libre et le sport scolaire et universitaire. Nous considérons que d'autres recherches viendront compléter cette

vision du système général sportif, avec des données sur les deux autres secteurs.

Etape 3 : Le modèle canonique universel OID du sport au Maroc :

Jean-Louis Le Moigne met en évidence l'existence de sous-systèmes, au sein du système, reliés entre eux par un où des processus communs. Il devient alors possible de décomposer le système en sous-systèmes qui peuvent être modélisés et interprétés de façon relativement autonome. Le système est ainsi modélisé sous la forme canonique universelle OID articulée en trois sous-systèmes principaux (opération, information et décision)¹³³.

Ce modèle est issu d'une approche méthodologique fondée sur « une sorte de complexification progressive de la modélisation systémique » organisée en neuf niveaux de complexité. Chaque degré de complexité intègre les caractéristiques structurelles des projets intermédiaires supplémentaires qui permettent au système d'évoluer jusqu'à l'acquisition d'une aptitude à l'«auto-finalisation». Le tableau suivant synthétise les niveaux du modèle canonique général, les quatre premiers niveaux correspondent à des systèmes basiques du type objet incluant les machines. Et donc ne concerne pas notre système sportif :

133 Moigne, J.-L. L. (1994). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

DEUXIEME PARTIE

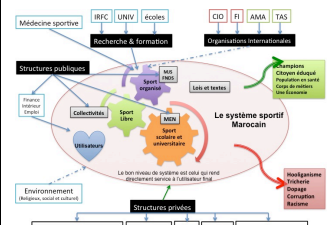
a. Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne :

Tableau 16: Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne

| Niveau | Description |
|---|---|
| 1^{er} Objet passif (le phénomène est identifiable) | Les quatre premiers niveaux correspondent à des systèmes basiques du type objet incluant les machines. Et donc ne concerne pas notre système sportif. |
| 2^{ème} Objet Actif (le phénomène est actif : il "fait") | |
| 3^{ème} Objet manifestant quelques permanences de régularités dans son activité (le phénomène est régulé) | |
| 4^{ème} l'émergence de l' information dans la représentation de l'objet (le phénomène s'informe sur son propre comportement) | |
| 5^{ème} l'émergence de la décision (le système décide de son comportement) | Le MJS décide de l'orientation générale des politiques sportives suivies, et en fonction des moyens et des partenaires décide de la construction de nouveaux terrains de sport et espaces de proximité à aménager pour la pratique sportive ; Le pratiquant décide par choix de faire un sport libre ou dans un club, Le club décide de l'approche de formation à adopter pour préparer les champions de demain et décide des compétitions auxquelles il va participer, La fédération avec sa direction technique décide du calendrier des compétitions en fonction de ses moyens et de son potentiel technique, fixe les minima et les conditions d'accès aux équipes nationales, Le CNOM coordonne avec les instances internationales pour les participations aux jeux officiels et diffuse l'information aux fédérations concernées. |
| 6^{ème} l'émergence de la mémoire (le système mémorise) | Faible mémorisation qui disparaît avec le changement des bureaux fédéraux, le CNOM à une base de donnée qu'il faut informatiser et rendre accessible via le site web. Instaurer la culture des rapports annuel avec plus de rigueur et sérieux pour intégrer toutes les fédérations sportives, Créer un observatoire national pour centraliser la mémoire du sport national et servir d'aide à la décision. |
| 7^{ème} la coordination ou du pilotage (le système coordonne ses décisions d'action) | MJS ; CNOM, et 44 fédérations (coordination et pilotage nécessaire pour gérer le HN). MJS (avec FRMSPT) et collectivités locales pour les installations sportives. |
| 8^{ème} l'émergence de l'imagination et donc de la capacité d'auto-organisation de l'objet (le système imagine et conçoit de nouvelles décisions possibles) | Sports nautiques (voile, surf, Canoë, aviron, jet ski) 3500 km de plages. Et pas assez ni d'équipements ni d'infrastructure ni d'encadrement. Sports motorisés (automobile, moto, voile, parachutisme) Rallyes et raid. Nécessité de créer une cellule de coordination pour suivi. Ouverture des arts martiaux sur les grands évènements professionnels, |
| 9^{ème} la finalisation (le système se finalise). | La performance du système se mesure par deux points : La performance sportive (résultats obtenus) Le nombre des licenciés sportifs dans les structures organisées |

b. Le système sportif Marocain comme phénomène complexe et global :

Tableau 17: La Théorie du système général appliquée au système sportif Marocain

| Le Paradigme systémique | Le Système sportif Marocain | | | |
|--|---|--|---|--|
| | En activité | Se structure | En évolution | |
| <p>Systémographie :</p>  | <p>Définition fonctionnelle : Composé de trois entités :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sport scolaire et universitaire. 2. Sport libre ou inorganisé (Sport santé, Sport tourisme...etc.) 3. Sport structuré. | <p>L'environnement, tapissé de processus Boîte noire, flux et champ</p> | <p>Le programme de succession d'états calendrier, trajectoires et équation d'état</p> | <p>Dynamique : chronique de la fonction d'état, Entropie et variété</p> |
| <p>Conception de l'objet système général</p> | <p>Définition ontologique : Le sport est un ensemble d'exercices physiques se pratiquant sous forme de jeux individuels ou collectifs pouvant donner lieu à des compétitions.</p> | <p>Un réseau borné de processeurs élémentaires : arborescence et rétroaction</p> | <p>L'organisation : structure plus programmes mémorisés</p> | <p>La dualité différenciation-coordination</p> |
| <p>Ancienne et nouvelle méthode</p> | <p>Définition générique : «Le sport, c'est un ensemble de situations motrices codifiées sous forme de compétitions et institutionnalisées» Pierre Parlebas 1981</p> | <p>Des projets emboîtés d'intervention : les neuf niveaux</p> | <p>Équilibrations Morphostatiques: régulation et adaptation</p> | <p>Évolution créatrice de l'organisation dans un champ de finalisation</p> |
| 1^{ère} Partie | | 2^{ème} Partie | 3^{ème} Partie | 4^{ème} Partie |

c. La déclinaison du projet systémique en finalités particulières :

Finalement, le tout est plus que le tout, cela n'est pas en considérant le tout comme une unité globale que l'on peut s'en sortir en matière de complexité (c'était la tentation du « holisme »)¹³⁴, c'est plutôt en le considérant comme un dynamisme, quelque chose qui est en mouvement, qui s'organise et qui se réorganise constamment et qui, quelquefois, est confronté à une réorganisation radicale lorsqu'il se trouve dans des situations de bifurcations (tout peut basculer en un instant).

Un pas extrêmement important dans la conception de la systémique. Il y a la première génération de la systémique, c'est Bertalanffy, les régulations, etc. C'est ensuite la

134 Rosnay, J. de. (2014). Le Macroscopie . Vers une vision globale. Paris: Points.

deuxième génération, une vision assez marquée par le holisme, la vision du tout. C'est ce qui a été vulgarisé en 1975 par Joël De Rosnay avec son livre à succès « Le microscope »¹³⁵.

Mais, la systémique de 3^{ème} génération, Jean-Louis Le Moigne est allé plus loin. Dans deux livres, la « Théorie du système général »¹³⁶, et ensuite dans la « Modélisation des systèmes complexes »¹³⁷, il a mis en évidence un outil pour élaborer de la modélisation consciente des finalités que l'on poursuit, consciente des contextes et consciente de toutes les imprégnations paradigmatiques.

La modélisation systémique est présentée en 5 questions :

1) La clarification de l'intention : avec les finalités que l'on poursuit, avec les raisons d'être qui nous animent, avec l'oeil transformant, interprétant, (l'homme est une machine à interpréter, qui ne peut pas s'empêcher d'interpréter). Le premier temps est donc la clarification de nos intentions et si on fait un travail collectif, c'est-à-dire comment nous allons inviter les autres, les parties prenantes, à clarifier, elles aussi, leurs intentions.

2) L'étude du contexte : quelles sont les parties prenantes ? Qui est concerné par le projet ?

Il est extrêmement important de réfléchir à la limite de ce que l'on va englober dans notre réflexion sur le système ou pas.

3) La question à se poser c'est : quelle action allons-nous déclencher ? En général, on commence par là dans les projets : on va faire cela

4) Ensuite les régulations entre les parties, c'est très important dans le système, cela appelle aussi la question de gouvernance.

5) Dernier point, l'évolution. Comment on va s'y prendre pour faire évoluer le système car l'environnement va changer, nos propres intentions vont changer. Comment faisons-nous évoluer cela ? C'est toute la question de la gouvernance et de la vigilance éthique qui est posée.

Voilà 5 questions que nous tenterons de reformuler. Cela n'est pas un défilé chronologique, elles sont liées les unes aux autres avec des rétro actions.

¹³⁵ Longone, P. (1977). Rosnay Joël de — Le microscope. Vers une vision globale. *Population*, 32(6), 1319–1319.

¹³⁶ Moigne, J.-L. L. (1994). La théorie du système général : Théorie de la modélisation. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

¹³⁷ Moigne, J.-L. L. (1999). La modélisation des systèmes complexes. Paris : Dunod.

En gros la question majeure est que l'ensemble des parties prenantes partagent elles ces finalités ? Evidemment la réponse est toujours non. La question qui se pose là c'est : qu'est-ce que l'on fait ? est-ce que l'on choisit de modifier le projet, d'entendre ce qui est dit par les parties prenantes ou est-ce qu'on décide de passer en force et comment on fait. La modélisation systémique ne répond pas à cette question mais elle pose la question.

d. L'environnement du système sportif Marocain :

Saïd Zerzouri dans son ouvrage intitulé « Le sport au Maroc : L'itinéraire du jeune champion en athlétisme »¹³⁸ montre plusieurs points importants qui peuvent orienter positivement notre analyse de l'environnement du système sportif Marocain, il a choisi de s'intéresser aux itinéraires de jeunes champions en athlétisme au Maroc afin d'expliquer comment ces athlètes sont arrivés au haut niveau et quels sont les facteurs qui leur ont permis de réaliser de telles performances. Son analyse minutieuse et pluridimensionnelle des facteurs sociaux et environnementaux de l'itinéraire de jeunes athlètes, cherche à démontrer que la performance sportive n'est pas seulement le produit de la valeur athlétique de quelqu'un, mais qu'elle est le produit d'un ensemble de composantes qui englobe sa situation personnelle, sociale, familiale, etc. S'intéresser aux réussites sportives des jeunes athlètes au-delà de leurs qualités physiques, techniques et psychologiques, et au-delà leur planification d'entraînement. Est une des pistes qui est extrêmement intéressante pour diagnostiquer le système sans ignorer les autres paramètres inhérents les déterminants physiques et physiologiques de la performance sportive.

Il est donc nécessaire de se pencher sur les différentes performances réalisés et de voir les conditions et les circonstances qui ont favorisés la réussite sportive, pour en tire les leçons et pouvoir les reconduire avec plus de professionnalisme et de rigueur pour une atteinte des meilleurs performances possibles selon les potentiels existants.

138 "LE SPORT AU MAROC - L'itinéraire du jeune champion en athlétisme, Saïd Zerzouri - livre, ebook, epub," (n.d.). Retrieved August 6, 2017, from : <http://www.editionsharmattan.fr/index.asp?navig=catalogue&obj=livre&no=37192>

e. Un système ouvert :

Le système sportif Marocain s'inspire en grande partie du système sportif Français, son fonctionnement se base essentiellement sur les structures fédérales, en parallèle l'Etat à travers le Ministère de tutelle assume le contrôle et le suivi des décisions et l'établissement des budgets d'investissements des installations sportives et des allocations des subventions aux différentes disciplines sportives. Ce qui rend le système sportif ouvert et souple pour toute possibilité de diagnostic et aussi de restructuration.

f. Les ressources humaines du système sportif Marocain :

Durant les assises régionales et la journée nationale du sport en 2008, de larges débats et discussions ont été engagés pour tenter de mettre en œuvre dans le futur proche et lointain, et ce à la lumière des enseignements de l'expérience des réussites et des échecs du passé proposer un plan d'action pratique et opérationnel pour sortir le sport national de sa crise des résultats.

Les débats ont été animés par une triple conviction :

- La destinée de notre sport est entre nos mains. Notre pays est à la croisée des chemins. Il a aujourd'hui les moyens de s'engager résolument sur la voie d'une grande ambition nationale, partagée par tous, et articulée autour du développement humain. Pour ce faire, les acteurs et plus particulièrement les fédérations sportives ont l'ardente obligation d'opérer des choix cohérents, d'accélérer le rythme et d'approfondir l'ampleur des réformes, et rompre définitivement avec des pratiques et comportements qui ont jusque là contrarié le développement du sport national.
- Les vertus des débats des acteurs du sport sont inestimables. Rien ne remplace, dans la gestion de la vie publique, ces forums où idées, concepts et analyses s'agrègent au service d'un projet national partagé.
- Seule la pratique démocratique consolidée peut engager de manière irréversible notre pays sur les voies de la réussite. Exercée avec constance, portée par la responsabilité de chacun et la vigilance de tous, elle n'est ni un luxe ni une utopie.

Pour autant, la présente thèse ne perd jamais de vue que les dimensions qui déterminent le développement humain sont elles-mêmes largement déterminées, non seulement par les enjeux et les choix des politiques sportives, mais aussi par les différents contextes et conjonctures intérieurs et extérieurs, qui ont conditionné ou conditionneront ces choix. Procéder à une lecture de notre passé et de notre Histoire à la lumière de référentiels juridiques, éthiques et conceptuels d'aujourd'hui, sans relativiser l'analyse des politiques sportives par leurs différents contextes ou par les doctrines de développement qui prévalaient au moment de leur élaboration, aurait fait courir cette recherche le risque de manquer d'équité et de loyauté envers les acteurs de cette période.

g. *Analyse fonctionnelle du système sportif (méthode APTE)*

L'analyse fonctionnelle présente une démarche générale dont l'application repose sur la mise en œuvre d'une méthode particulière choisie parmi celles disponibles selon le type de système et le domaine (informatique, architecture, management...etc.) considéré. Ces méthodes intègrent l'analyse fonctionnelle pour la conception ou la détermination d'un système, ou la complètent pour préciser l'analyse dans un domaine spécifique comme le risque de défaillance.

La diversité des champs d'application possibles établissant une nécessaire variété, il existe une multitude de méthodes et de nouvelles démarches qui recourent à l'analyse fonctionnelle. Pour identifier la méthode à privilégier pour notre champ d'exploration, nous avons procédé à un premier classement permettant de distinguer les principales méthodes fondées sur la représentation des systèmes selon leur domaine de pertinence.

Analyse des organisations :

Méthode MESIRE : Plusieurs significations sont associées au terme MERISE en fonction des auteurs. Cette méthode permet de concevoir un système d'information informatisé au sein d'une organisation.

APTE : Application des Techniques d'Entreprises.

Laurent Peyras propose d'appliquer au contexte du génie civil une démarche d'analyse

fonctionnelle reposant sur la méthode APTE (Peyras, 2003)¹³⁹. Gilles Zwingelstein considère la méthode APTE comme une méthode « adaptée à l'organisation et la description du fonctionnement de l'entreprise » (Zwingelstein, 1996)¹⁴⁰ et l'institut de maîtrise des risques.

Avant tout diagnostic ou recherche de solutions, il faut définir ce que l'on cherche en terme de finalités, sans a priori de solutions pour s'assurer de répondre à un besoin et identifier objectivement les degrés de liberté et pour remettre en cause les solutions existantes et ainsi élargir le champ des possibles. On replace "l'objet" que l'on étudie (produit, processus, service d'un organisme,...) dans son environnement d'utilisation pour exprimer ses Fonctions, en terme de Services à rendre à ses utilisateurs.

Pour chaque service à rendre, la méthode APTE caractérise le niveau de QUALITÉ attendu (critères de satisfaction des utilisateurs) ce qui permet sur la base du Cahier des Charges Fonctionnel, d'identifier les écarts de qualité des solutions actuelles ou écarts de moyens (Diagnostics Valeur et Moyens).

Dans les étapes suivantes du raisonnement de Conception de solutions, les principes de solutions définis atteignent le niveau de qualité attendu et ils sont optimums en termes de ressources.

La démarche s'appuie sur l'animation de structures d'études et réflexion, regroupant les ACTEURS concernés par le projet en les impliquant dès l'amont dans la définition des objectifs visés, et en les guidant, mais aussi en affichant leur responsabilité économique, pour la conception des moyens. La créativité naît de l'interaction entre des compétences et individus différents.

¹³⁹ Peyras, 2003

¹⁴⁰ Zwingelstein, 1996

DEUXIEME PARTIE

Tableau 18 : Les activités des acteurs du système sportif Méthode APTE

| Entité/Organisation | Descriptif | Echelle | Activité |
|--|---|-----------------------------|--|
| MJS | Ministère | Nationale | Etabli la politique sportive nationale Gère les finances Responsable de la formation des cadres Agit localement par des structures décentralisées |
| FNDS | Fonds (société nationale) | Nationale | Finance le développement du sport |
| Collectivités locales | Service public | Locale | |
| MEN | Ministère | Nationale | Gère le sport dans les établissements d'enseignement |
| Fédérations sport scolaire et fédérations sport Universitaire | Associations nationales | Nationale | Compétitions scolaires et universitaires |
| CNOM | Association nationale | Nationale et internationale | Membre du CIO Accompagne les sportifs dans les compétitions internationales |
| Fédération | Association nationale par discipline sportive | Nationale | Gère la discipline sportive Organise les compétitions Forme l'encadrement et les officiels nécessaires Prépare les champions |
| Ligue | Regroupe les clubs en vue d'organiser les compétitions régionales | Régional | Organise des compétitions Coordonne avec la fédération suivi de l'évolution régionale de la discipline sportive |
| Club | Regroupe les pratiquants | Local | pratique sportive constitution des effectifs de compétition formation des sportifs encadrement |
| Sportif | personne | individuelle | selon ses propres enjeux s'engage dans la pratique sportive et peu atteindre les plus hautes performances |

Chapitre 5 : Sport de Haut Niveau au Maroc:

Avant de présenter le diagnostic sur l'état d'avancement du dossier haut niveau au Maroc et les résultats de nos investigations, il y a lieu de citer les succès réalisés par les pionniers du sport Marocain depuis les années 60 et 70, en l'occurrence Abdeslam Radi et Benaissa El Ghazi en Athlétisme, Mohamed EL Gourch et Mustapha Nejari en cyclisme, Larbi Benbarek, Abdelkader Lakhmiri en Football. Lors de la première participation du Maroc en tant que pays Africain au championnat du monde du football (Mexique en 1970). Cette génération de sportifs exceptionnels qu'a connue le Maroc, a permis au Royaume d'asseoir sa place dans la hiérarchie mondiale du sport et d'affirmer sa suprématie aux plans Arabe, Maghrébin et Africain.

Une deuxième génération des années 80 et 90 ont brillés à l'échelle internationale, Said Aouita, Nawal EL Moutawakel, Nezha BIDOUANE, Hicham ELGuerrouj, Khalid Sekkah, Salah Hissou en Athlétisme. Les coéquipiers d'Ahmed Faras, Baddou Zaki, Abdelmajid Dolmi et Basir en football. De Hicham Arazi, Karim Alami et Bahia Mouhtassine en tennis. Khalid Rahilou, Kamal Merjouane et frères Achik en Boxe. Par leur exploit sportif, ont confirmé la place privilégiée qu'occupe notre pays sur le plan sportif international. C'est ainsi qu'à Athènes, berceau de l'olympisme, où se déroulent les Mondiaux 1997 d'Athlétisme, le Maroc a été classé à la 6^{ème} place, et au 15^{ème} rang mondial en Football avec une double qualification, la coupe d'Afrique des Nations en 1998 et la Coupe du Monde de football en France 1998.

L'importance du sport de haut niveau au Maroc et son impact sur le système sportif dans son ensemble, pousse les responsables à lui accorder l'attention nécessaire pour une restructuration et une gestion managériale adéquate. Capable de redonner confiance aux sportifs et leur ouvrir les horizons dans leurs disciplines sportives de préférence. Il y a eu plusieurs tentatives de révisions des politiques de gestion du haut niveau, mais qui restent limités aux sportifs démarqués et traitent au cas par cas, les problèmes rencontrés.

Une réelle initiative de révision du sport de haut niveau au Maroc est déclenchée suite aux assises nationales du sport de 2008. Le fait de prévoir un budget conséquent pour cette opération justifie l'importance qu'accorde toutes les composantes de la société Marocaine à la représentativité de la nation dans les rencontres sportives internationales « le budget accordé au haut niveau est de 330 millions de dirhams pour une olympiade 2009-2012, pour 6 disciplines sportives considérées comme ayant un potentiel de qualification ou de médaille pour les JO Londres 2012 (Athlétisme – Natation – Judo – Taekwondo – Boxe et Cyclisme)¹⁴¹ ».

Donc l'approche globale adoptée dans ce chapitre consiste d'abord à une présentation des grands résultats des sportifs Marocains, suivi d'une présentation de la situation de crise qui a déclenchée le choix politique et stratégique du haut niveau, puis le projet de montage du dossier Haut niveau par les deux acteurs qui sont le CNOM et le Ministère de la Jeunesse et des Sports, avec une présentation des objectifs pour lesquels le système a été initié pour la première période de son existence (2009-2012). Une section sera dédiée à une analyse systémique pour baliser les moyens d'évolution du système de haut niveau pour dégager les piste de réflexion vers une évolution appropriée du système de haut niveau.

5-1 : Histoire des grands résultats du sport national Marocain :

Cette histoire du sport Marocain témoigne d'une représentation honorable de la première participation aux JO de 1960, avec une première médaille d'argent. Aussi par la première femme Arabo-Africaine qui a pu décrocher une médaille d'or au 400 M Haies aux JO de Los-Angeles 1984 et qui est actuellement vice-président du CIO. Et un double champion olympique en demi-fond (1500 m et 5000 m) et membre du comité exécutif du CIO. Au total 23 médailles olympiques en deux disciplines sportives Athlétisme et Boxe qui sont représentées sur le tableau récapitulatif suivant :

¹⁴¹ Convention relative à la mise en place du programme de préparation des Sportifs de Haut Niveau et de la participation aux échéances sportives internationales, signée entre le MJS le CNOM et le Ministère de l'Economie et des Finances le 30 Avril 2009.

Tableau 19 : Résultats et participations du Maroc aux JO depuis 1960

• **Athlétisme**

| Date | Ville Hôte | Athlète | Discipline | Médaille |
|------|-------------|---------------------|---------------|----------|
| 1960 | Rome | Abdeslam Radi | Marathon | Argent |
| 1984 | Los Angeles | Nawal El Moutawakel | 400 m Haies | Or |
| 1984 | Los Angeles | Said Aouita | 5000 m | Or |
| 1988 | Séoul | Brahim Boutayeb | 10000 m | Or |
| 1988 | Séoul | Said Aouita | 800 m | Bronze |
| 1992 | Barcelone | Khalid Skah | 10000 m | Or |
| 1992 | Barcelone | Rachid Kabsir | 1500 m | Argent |
| 1996 | Atlanta | Salh hissou | 10000 m | Bronze |
| 1996 | Atlanta | Khalid Boulami | 5000 m | Bronze |
| 2000 | Sydney | Hicham El Guerrouj | 1500 m | Argent |
| 2000 | Sydney | EZZINE Ali | 3000m steeple | Bronze |
| 2000 | Sydney | Nouzha BIDOANE | 400m haies | Bronze |
| 2000 | Sydney | Brahim LAHLAFI | 5000 m | Bronze |
| 2004 | Athènes | Hasna Benhassi | 800m | Argent |
| 2004 | Athènes | Hicham El Guerrouj | 1500 m | Or |
| 2004 | Athènes | Hicham El Guerrouj | 5000 m | Or |
| 2008 | Pékin | Hasna Benhassi | 800 m | Bronze |
| 2008 | Pékin | Jawad Gharib | Marathon | Argent |
| 2012 | Londres | Abdalaati Iguider | 5000 m | Bronze |

• **Boxe**

| Date | Ville Hôte | Athlète | Catégorie | Médaille |
|------|------------|-----------------|-----------|----------|
| 1988 | Séoul | Abdelhaq Achik | 57 Kg | Bronze |
| 1992 | Barcelone | Mohamed Achik | 54 Kg | Bronze |
| 2000 | Sydney | Tamsamani Taher | 54 Kg | Bronze |
| 2016 | Brésil | Mohamed Rabii | 56 Kg | Bronze |

Aussi il faut rappeler que durant les 13 participations aux jeux olympiques, 20 disciplines sportives ont eu l'occasion de se mesurer aux grands sportifs des autres nations, mais 18 d'entre elles n'ont pas pu atteindre le podium et ont réalisées de modestes performances aux jeux olympiques. Des disciplines ont trouvées des difficultés pour se requalifier pour d'autres éditions des jeux car les conditions de qualifications deviennent de plus en plus exigeantes. Une analyse détaillée par discipline sportive mérite d'être présentée pour comprendre d'une manière précise les conditions et les causes de la non compétitivité de ces disciplines sportives, et

DEUXIEME PARTIE

pourquoi n'ont-elles pas pu se confirmer à l'image de l'athlétisme et de la boxe. Nous présentons d'abord ci-après un tableau récapitulatif des disciplines sportives ayant pris part aux JO par édition.

Tableau 20: les 13 éditions des JO auxquelles le Maroc a participé avec les effectifs hommes et femmes

| Participation | Edition | Lieu | Nb de disciplines | Nb de Sportifs | dont Femmes | Classement |
|---------------|---------|-------------|-------------------|----------------|-------------|------------|
| 1 | 1960 | Rom | 10 | 47 | 0 | |
| 2 | 1964 | Tokyo | 4 | 26 | 0 | |
| 3 | 1968 | Mexique | 4 | 21 | 0 | |
| 4 | 1972 | Munich | 5 | 33 | 2 | |
| 5 | 1976 | Montréal | 4 | 16 | 0 | |
| 6 | 1984 | Los Angeles | 6 | 37 | 1 | |
| 7 | 1988 | Séoul | 4 | 27 | 2 | |
| 8 | 1992 | Barcelone | 7 | 45 | 1 | |
| 9 | 1996 | Atlanta | 7 | 34 | 2 | |
| 10 | 2000 | Sidney | 9 | 57 | 10 | |
| 11 | 2004 | Athènes | 8 | 57 | 9 | 36 |
| 12 | 2008 | Pékin | 7 | 47 | 10 | 65 |
| 13 | 2012 | Londres | 12 | 62 | 17 | 79 |
| 14 | 2016 | Brésil | 13 | 46 | 17 | 78 |
| | Total | | 100 | 509 | 54 | |

DEUXIEME PARTIE

Tableau 21: Récapitulatif des disciplines sportives avec lesquelles le Maroc a participé aux 13 éditions des JO et effectifs par genre.

| | Discipline | Nb de participations | Dates des participations | Nb athlètes | |
|----|----------------------|----------------------|---|-------------|-----------|
| | | | | M | F |
| 1 | Athlétisme | 14 | 60-64-68-72-76-84-88-92-96-00-04-08-12-16 | 138 | 46 |
| 2 | Boxe | 15 | 60-64-68-72-76-84-88-92-96-00-04-08-12-16 | 75 | 4 |
| 3 | Lutte | 10 | 60-68-72-76-84-88-92-96-12-16 | 40 | 0 |
| 4 | Judo | 10 | 72-76-84 -88-96-00-04-08-12-16 | 30 | 3 |
| 5 | Football | 7 | 64-72-84-92-00-04-12 | 126 | 0 |
| 6 | Haltérophilie | 6 | 60-64-92-96-04-16 | 10 | 1 |
| 7 | Tennis | 4 | 92-96-00-04 | 6 | 0 |
| 8 | Taekwondo | 5 | 00-04-08-12-16 | 4 | 8 |
| 9 | Natation | 5 | 2000 – 04 – 08 – 12-16 | 3 | 3 |
| 10 | Escrime | 4 | 1960 – 2008 – 2012-2016 | 10 | 1 |
| 11 | Cyclisme | 4 | 1960 – 1984 – 2012-2016 | 14 | 0 |
| 12 | Gymnastique | 2 | 1960 - 1996 | 6 | 1 |
| 13 | Yachting | 2 | 1960 - 2000 | 2 | 0 |
| 14 | Tir aux Armes Rayées | 3 | 1960 – 2012 - 2016 | 5 | 1 |
| 15 | Canoë Kayak | 3 | 2000 – 2012 - 2016 | 1 | 2 |
| 16 | Basketball | 1 | 1968 | 8 | 0 |
| 17 | Tir à l'Arc | 2 | 2008 - 2016 | 1 | 0 |
| 18 | Equitation | 2 | 2012 - 2016 | 2 | 0 |
| 19 | Tennis de Table | 1 | 1992 | 1 | 0 |
| 20 | Pentathlon Moderne | 1 | 1960 | 2 | 0 |
| 21 | Golf | 1 | 2016 | 0 | 1 |
| | | 102 | | 484 | 71 |

Pour garder ce niveau de performance, le Maroc a décidé de structurer la préparation de ses sportifs de haut niveau, en mettant en place un programme et un budget, en plus d'une organisation structurée et en mesure de s'adapter aux besoins

du mouvement sportif national, sous la coordination du CNOM et avec une supervision du MJS.

5-2 : de la prise de décision à la mise en place de la stratégie « sport de haut niveau » :

Sous les Hautes Instructions de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, le Comité National Olympique Marocain (CNOM), en étroite collaboration avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) et la contribution du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF), ont initié un programme dédié aux sportifs de haut niveau. Ce programme doit répondre, en principe, aux orientations stratégiques de planification et de préparation des sportifs de haut niveau. Dotant le sport Marocain de moyens humains, matériels et financiers appropriés pour améliorer d'une manière cohérente les performances des sportifs marocains et assurer une meilleure représentativité sur la scène internationale.

a. La convention Haut Niveau :

Le 28 Avril 2009, il a été procédé à la signature de la convention Haut Niveau **« Convention relative à la mise en œuvre du programme de préparation des Sportifs de Haut Niveau et de la participation aux échéances sportives internationales »**, la convention est tripartite entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'Economie et des Finances et le Comité National Olympique Marocain. Cette convention dans sa première version concerne 6 disciplines sportives (Athlétisme, Boxe, Taekwondo, Judo, Natation et Cyclisme) et fixe les modalités de gestion et de coordination entre les différents acteurs qui interviennent dans le processus du haut niveau au Maroc.

Cette même convention a été amendé lors du changement du Ministre de la jeunesse et des sports, et donc en plus des disciplines sportives bénéficiant déjà de ce programme, 11 autres disciplines ont été intégrées avec d'autres décisions stratégiques comme :

- D'étendre le programme à d'autres disciplines à fort potentiel de qualification pour le Jeux Olympiques de 2012 et 2016, dont notamment : Tennis, Tir à l'Ar, Tir

DEUXIEME PARTIE

aux Armes de Chasse, Canoë Kayak, Escrime, Badminton, Triathlon, Rugby à 7, Haltérophilie, Golf et Ski.

- De réviser les listes des bénéficiaires par une redéfinition des critères d'accès au programme, et la conciliation entre ces critères et les objectifs du programme caractérisée par l'objectivité, la flexibilité et l'évaluation continue.
- De réajuster les effectifs selon les niveaux de performance et les contrats d'objectifs. A savoir réduire le nombre d'athlètes des catégories A et B de 72 à 40 maximum (Annexe I).
- De redéfinir les indemnités mensuelles perçues par les athlètes en privilégiant un système de bourses et primes de résultats (Annexe II).
- De créer de nouvelles catégories orientées essentiellement vers la préparation des jeunes athlètes aux échéances de 2016 et 2020.
- De mettre en place des centres de formation dans le cadre du Sport-Etudes ;
- De renforcer l'encadrement des sportifs avec la désignation d'un responsable de projet et le recrutement de techniciens de haut niveau marocains ou étrangers avec la possibilité d'intégrer les métiers annexes en rapport direct avec le développement de la performance (médecins, kinésithérapeutes, sparring partner, préparateur mental, mécaniciens pour le cyclisme...).
- De renforcer et promouvoir les aspects relatifs à la santé des athlètes : Couverture médicale, assurance, contrôle anti-dopage.
- D'amender les contrats régissant les relations avec les sportifs et les entraîneurs en clarifiant et précisant les engagements de chaque partie en particulier les résultats sportifs attendus, le mode d'évaluation et les modalités de reclassement et de retrait du programme.

D'autres disciplines sportives peuvent être retenues dans le cadre du budget alloué à ce programme, s'ils justifient des performances susceptibles de représenter le Maroc aux Jeux Olympiques.

b. Le mode de sélection des sportifs et choix des catégories :

Au départ du programme, la note de cadrage, qui a été présentée et validée par les deux instances décisionnelles (CNOM & Ministère de la Jeunesse et des Sports) en concertation avec les fédérations sportives pour déterminer les critères de sélection des sportifs selon deux catégories A et B :

Catégorie A : sportifs classés dans les 10 premières places aux jeux olympiques et aux championnats du monde ainsi que les médaillés aux jeux méditerranéens.

Catégorie B : les sportifs classés après ceux de la catégorie (A) aux jeux olympiques, aux championnats du monde et médaillés aux compétitions et Championnats Africains.

90 sportifs représentent les deux listes, 30 en catégorie A et 60 en Catégorie B.

Les modes de sélection des sportifs de haut niveau :

Ils sont précisés dans la convention et doivent répondre aux points suivants :

- Le sportif doit réaliser les critères retenus et conditionnant son accès à une catégorie donnée ;
- Les réalisations du sportif doivent être approuvées par sa Fédération sportive via sa Direction Technique par un CV détaillé et adressé à la commission et couvrant les trois dernières années précédant son inscription dans la liste ;
- Les noms des sportifs d'élite sont proposés par les DTN de leurs Fédérations sportives accompagnés par des rapports sur leurs potentiels physiques, techniques, physiologiques et psychologiques ainsi que de leurs capacités d'entraînement au plus haut niveau ;
- Un rapport médical positif doit impérativement être inclus dans le dossier du sportif ;
- Le sportif d'élite inscrit dans la liste des bénéficiaires profitera de la démarche de soutien s'il n'est pas sous contrat de parrainage avec un organisme commercial ;

- Dans le cas de jeune sportif (mineur) ayant une performance lui conférant la possibilité d'inscription dans l'une des deux listes ; l'autorisation paternelle ou de la tutelle est obligatoire.

La durée de validité de la performance ou de la prestation prise en compte pour l'inscription ou le maintien dans une catégorie de sportif d'élite est valable pour deux années. Elle peut être renouvelable pour la même durée.

La validité et retrait de la qualité de sportif de haut niveau :

- La qualité de sportif d'élite est retirée lorsque le bénéficiaire cesse de satisfaire aux conditions requises pour l'obtenir. Elle peut, également, être retirée ou suspendue à tout moment :
- Soit sur proposition de la fédération sportive concernée suite à une sanction disciplinaire (faute grave), prise conformément aux dispositions relatives à ses statuts.
- Soit à la demande de la fédération sportive concernée dans le cas d'infraction dument constatée aux dispositions relatives à la lutte anti-dopage,
- Soit sur décision de la commission suite aux recommandations de la commission restreinte de suivi qui adressera un rapport détaillé sur :
 - ✓ Une régression constatée des performances ou prestations du sportif,
 - ✓ Une irrégularité dans les entraînements,
 - ✓ Non-conformité aux engagements disciplinaires et moraux du Sport,

Réintégration dans la liste des sportifs d'élite :

Un sportif d'élite peut être réinscrit dans l'une des deux listes, après être retiré suite à une diminution de son niveau ou pour toute cause autre que la faute grave ou le dopage s'il réalise les conditions requises pour son inscription et sur décision de la commission en coopération avec la fédération sportive concernée.

Contrats d'Engagement :

Quatre vingt dix sportifs, retenus initialement dans ce programme, ont conclu des Contrats d'Engagement fixant leurs droits et leurs obligations.

Ces contrats prévoient, outre la prise en charge totale lors des préparations, d'une indemnité mensuelle de 20.000 Dhs pour chaque sportif de la catégorie A et de 15.000 Dhs pour ceux de la catégorie B, assurant ainsi une stabilité morale et matérielle de ces derniers, leur permettant de se consacrer totalement à leur activité sportive.

Il est également octroyé une rémunération substantielle au profit des entraîneurs nationaux de 30000 DH/entraîneur et 10.000US dollars/ entraîneur étranger.

Ces Contrats ont été signés par les sportifs, leurs Fédérations et approuvés par le Ministère de la Jeunesse et des Sports en application des termes de la convention conclue avec le Ministère de la Jeunesse et des Sports, le Ministère de l'Economie et des Finances et le Comité National Olympique National.

Lieux de Préparation :

En attendant la réhabilitation du Centre Sportif Moulay Rachid et à titre exceptionnel, les sportifs relevant des fédérations suivantes : Boxe, Cyclisme, Judo et Taekwondo suivent une préparation continue au Centre Sportif des Forces Armées Royales depuis le mois d'avril 2009.

Quant à l'Athlétisme, ses athlètes poursuivent leur préparation dans l'Institut National d'Athlétisme au Complexe Sportif Prince Moulay Abdellah, alternée par des stages en altitude à Ifrane.

Ces sportifs suivent un programme d'entraînement bi-quotidien avec un volume horaire de 4 heures et bénéficient d'un suivi médical et d'un régime alimentaire approprié.

Les nageurs, inscrits dans des clubs ou des centres d'entraînement, poursuivent à l'étranger leur préparation sportive et leurs études.

A l'initiative de la commission nationale de suivi des sportifs de haut niveau, la Fédération Royale Marocaine de Natation a effectué une mission auprès des nageurs installés en France en vue de s'enquérir de leurs conditions de préparation en relation avec leurs entraîneurs respectifs.

A cette occasion, l'ex-Président de la Fédération a désigné sur place un conseiller technique, chargé d'assurer la coordination avec les entraîneurs des nageurs marocains en préparation en France.

c. Compétitions de références :

Il est important de souligner que la stratégie de préparation requiert la participation aux compétitions internationales qui constituent un facteur déterminant dans l'amélioration des performances des sportifs. C'est la raison pour laquelle la commission nationale de suivi des sportifs de haut niveau, de concert avec les fédérations concernées a privilégié la participation régulière aux compétitions internationales; Celles-ci, placées sous l'égide des fédérations internationales, constituent un passage obligé pour l'obtention de points, permettant la qualification aux Jeux Olympiques et aux Championnats du Monde, ainsi que l'amélioration du classement international des sportifs. Les compétitions internationales programmées sont :

- Jeux Méditerranéens ;
- Jeux de la Francophonie ;
- Jeux Islamiques ;
- Jeux Olympiques de la Jeunesse ;
- Jeux Panarabes ;
- Jeux de la CEN-SAD ;
- Jeux Africains ;
- Jeux Olympiques.

La phase de préparation précédant immédiatement le déroulement de la compétition internationale est le moment le mieux indiqué pour s'enquérir et évaluer sur place le niveau technique, psychologique et médical atteint par les sportifs.

d. Objectifs du programme :

Le programme vise :

- La contribution à la mise en œuvre des objectifs du plan stratégique gouvernemental et de façon plus prononcée ceux visant le développement durable dans le domaine sportif avec une mobilité du sport scolaire, universitaire et civil ;
- L'application des principes fondamentaux de la bonne gouvernance du domaine sportif ;
- L'assurance de soutiens, aides et parrainages aux sportifs d'élite et l'appui des moyens opportuns pour leurs préparations et développement du potentiel et de la performance sportive ;
- La coopération et la concertation avec les différents organismes sportifs nationaux et internationaux en vue de faciliter l'excellence sportive de nos sportifs d'élite ;
- La réduction de départ de nos sportifs qui décident de changer de nationalité et de jouer sous le nom d'autres pays, qui leurs offrent plus d'avantages et de moyens financiers.

e. Changement de Ministre et « Révision du programme de haut niveau » :

La répartition des catégories retenues après le changement de Ministre de la Jeunesse et des Sports en 2010, a entraîné une décision de révision du programme de sélection et de répartition des catégories, pour élargir les listes des sportifs bénéficiaires du programme de haut niveau et a permis de former des nouveaux effectifs de haut niveau avec des catégories qui se présentent comme suit :

- **Catégorie A** : Sportif disposant d'un potentiel de médaille aux jeux olympiques 2012.
- **Catégorie B** : Sportif disposant d'un potentiel de qualification aux JO 2012, avec une représentation significative.
- **Catégorie C** : Sportif disposant d'aptitudes de qualification aux JO 2012.
- **Catégorie D** : les jeunes 14-19 ans Sport / Etudes, que l'Etat doit préparer à l'horizon 2016 & 2020.

5-3 : Décomposition et compréhension du sous-système sport de haut niveau au

Maroc :

Nous allons donc décomposer le processus du sport haut niveau pour pouvoir mieux le comprendre et identifier les niveaux d'interventions et les changements qui sont susceptibles de soutenir et renforcer la préparation des sportifs Marocains dans les meilleurs conditions possibles.

L'identification des besoins relatifs au sport de haut niveau montre l'importance que l'Etat doit accorder au sport de haut niveau comme locomotive de développement du sport et aussi comme élément indispensable pour se faire représenter à l'international, et rester visible lors des rencontres sportives importantes. La visibilité du pays passe d'abord par la participation et par la composition de la délégation qui représente le pays. En termes d'effectif global et en termes de nombre de disciplines sportives avec lesquelles le pays participe. Ensuite avec le nombre de médailles et les points cumulés par le classement de ses sportifs qui le rend visible aussi à travers l'histoire des jeux olympiques.

Les besoins sont identifiés selon trois questions fondamentales qui sont :

1. A qui le système de sport de haut niveau rend t-il service ?
2. Sur quoi le système du sport de haut niveau agit t-il ?
3. Dans quels buts ce système est conçu ?

La réponse à ces trois questions donne une première visibilité du contenu du programme dédié à la préparation et à la participation des sportifs de haut niveau pour les grandes manifestations internationales. Et permet de lister les indicateurs de base qui aident à formuler les objectifs d'un programme associant des procédures et des modalités de gestion. Un programme capable de réorienter en permanence les choix et les stratégies suivies pour l'atteinte des objectifs escomptés par une préparation de haut niveau. Aussi de déterminer les entrées et sorties du système pour interagir positivement avec le programme et le rendre évolutif en fonction de l'évolution des besoins et des conditions présentes de préparation.

DEUXIEME PARTIE

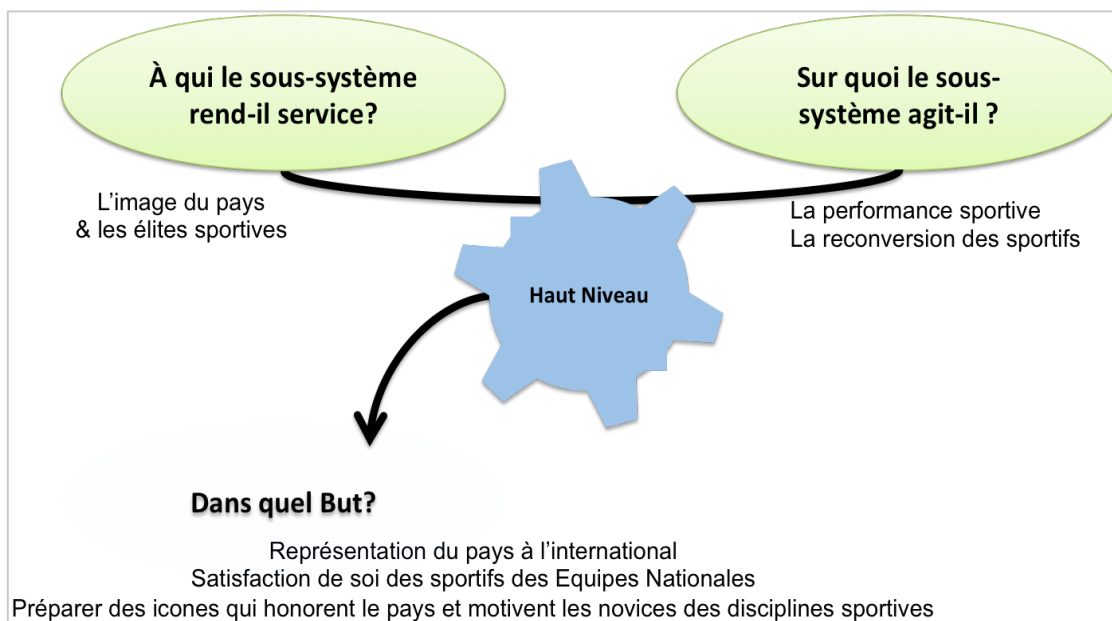


Figure 29: besoins de haut niveau au Maroc

| | | | |
|---|--|--|--|
| Finalité : Préparer une élite de champions capable d'honorer la représentation du Maroc dans des rencontres internationales | | Pilotes : MJS + CNOM + Fédérations + les clubs | |
| Indicateurs : 1.Nb de sportifs inscrits à la liste de HN 2.Nb de finalistes et de médailles 3.Nb de disciplines sportives concernées 4.Les participations & résultats globaux | Indicateurs : 5.Stages et concentrations 6.Budget de financement 7.Encadrement 8.Évaluations intermédiaires | Formule de calcul d'atteinte de l'objectif annuel : • nombre de sportifs inscrits aux listes de HN • nombre de sportifs participants aux rencontres internationales • Les médailles et participations • les écarts entre performance d'entrée et celle atteinte • Nombre de disciplines sportives ajoutées au HN • Ratio des filles qui participent au HN | |
| Objectif annuel : évolution des performances de tous les sportifs inscrits sur la liste du haut niveau. Avec amélioration des propres records et rapprochement du potentiel international. | | | |
| Entrée 1 : sportifs sélectionnés par les fédérations et validés par MJS et CNOM | | Sortie 1 : Champions et médaillés | |
| Entrée 2 : encadrement qualifié | | Sortie 2 : Formations et suivi de qualité (élite sportive) | |
| Entrée 3 : moyens financiers et logistiques | | Sortie 3 : % d'augmentation des performances sportives | |
| Entrée 4 : suivi et système d'évaluation | | Sortie 4 : Amélioration et développement du processus | |
| Référence de procédures associées : la révision des procédures inscrits dans la convention de haut niveau et dans les textes de loi | | | |
| Principales exigences des pratiquants : respect de la charte d'éthique du sportif de haut niveau. | | | |
| Principales exigences des Fédérations sportives : Garder le cap du niveau de performance atteint et préparer la relève de leur disciplines | | | |
| Principales exigences légales et réglementaires : assurance, formation et reconversion | | | |
| Principales exigences de la norme à surveiller : le classement à l'international de chaque discipline sportive | | | |
| Principales ressources : Financement 100% de l'Etat (il faut par la suite chercher des sponsors et des parrain de sportifs de Haut Niveau. | | Niveau de maturité du processus : en phase de construction des processus et des mécanisme de gestion | |

Figure 30 : Décomposition du processus Haut Niveau au Maroc

La décomposition du processus « Haut Niveau » dévoile les dysfonctionnements du système et les points à travailler pour optimiser le système et le rendre plus adapté aux besoins des sportifs Marocains, et de prévoir les partenaires d'un niveau digne du haut niveau.

5-4 : Application du modèle canonique pour l'objet sport de haut niveau au Maroc :

Avant d'aborder la démarche systémique pour analyser ce processus, il faut d'abord situer le projet et expliquer ce qui a été réalisé. Après la décision stratégique de l'Etat de donner une importance spéciale au projet, une équipe de préparation des propositions, a été constituée et dont nous faisons partie en tant que responsable de la division du sport de haut niveau au MJS. Les premières réunions ont été organisées en impliquant le CNOM comme partenaire majeure de cette initiative pour préparer la faisabilité. D'abord dans l'absence des textes régissant le haut niveau au Maroc¹⁴², impose le choix de la voie de la convention comme moyen de fixer les attributions des acteurs impliqués et les conditions qui régissent les relations entre eux, pour laquelle les missions principales sont :

- M1 : fixer les disciplines sportives et la liste des bénéficiaires du programme,
- M2 : encadrement et stages de formation
- M3 : étapes et procédures d'évaluation des performances

Cette action est considérée comme un processus du système global qui relie plusieurs acteurs entre eux (MJS, CNOM, Fédérations, Finance, centres de formation...etc.). Il devient alors possible de décomposer le système en sous-systèmes qui peuvent être modélisés et interprétés de façon relativement autonome. Le système est ainsi modélisé sous la forme canonique universelle OID articulée en trois sous-systèmes principaux (opération, information et décision)¹⁴³.

Ce modèle est issu d'une approche méthodologique fondée sur « une sorte de complexification progressive de la modélisation systémique » organisée en neuf niveaux de complexité. Chaque degré de complexité intègre les caractéristiques

¹⁴² Le Chapitre III de la loi 06-87 (de l'article 27 à 36) traite le rôle de l'Etat et des entreprises publiques et privées dans la préparation des sportifs de haut niveau sans préciser ni les modalités ni les conditions de faisabilité.

¹⁴³ Moigne, J.-L. L. (2006). *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

DEUXIEME PARTIE

structurelles des projets intermédiaires supplémentaires qui permettent au système d'évoluer jusqu'à l'acquisition d'une aptitude à l'«auto-finalisation». Le tableau suivant synthétise les cinq niveaux du modèle canonique général, qui concernent le processus sport de haut niveau, les quatre premiers niveaux ne sont pas représentés car ils correspondent à des systèmes basiques du type objet incluant les machines :

Tableau 22: Modèle de projet emboîté d'interventions, appliqué au sport de haut niveau au Maroc.

| Niveau | Description |
|--|--|
| <p>5^{ème} l'émergence de la décision (le système décide de son comportement)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Le MJS décide de l'action Haut Niveau. • Le CNOM coordonne avec les instances fédérales et fixes les disciplines sportives qui vont bénéficier du programme. • Les fédérations sélectionnées doivent proposer les sportifs et décident de l'encadrement et de la formation adéquate pour atteindre la performance souhaitée. |
| <p>6^{ème} l'émergence de la mémoire (le système mémorise)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Faible mémorisation qui disparaît avec le changement des personnes. • CNOM à une base de donnée qu'il faut informatiser et rendre accessible via le site web. • Nécessité d'instaurer la culture des rapports annuels avec plus de rigueur et sérieux pour intégrer toutes les informations importantes, • Créer un observatoire national pour centraliser la mémoire du sport de haut niveau et servir d'aide à la décision. |
| <p>7^{ème} la coordination ou du pilotage (le système coordonne ses décisions d'action)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • MJS ; CNOM, et les fédérations sportives |
| <p>8^{ème} l'émergence de l'imagination et donc de la capacité d'auto-organisation de l'objet (le système imagine et conçoit de nouvelles décisions possibles)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ouvrir la possibilité d'intégrer d'autres disciplines sportives à l'apparition d'indicateurs de qualification aux JO. • Instauration d'un système de concurrence entre les sportifs pour favoriser le plus méritant, et montrer que les place se méritent et ne sont pas éternelles. • Le contrôle antidopage et suivi médical permet d'accompagner les sportifs et d'éviter les tricheries. |
| <p>9^{ème} la finalisation (le système se finalise).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • La performance du système se mesure par deux points : <ul style="list-style-type: none"> ○ La performance sportive (résultats obtenus) ○ Le nombre de disciplines et de sportifs inscrits sur la liste HN. |

Les niveaux 5 et 6 comprennent le domaine de la vie et couvrent plus particulièrement les systèmes évolués du type humain ou social. Ils permettent

d'entreprendre une représentation intelligible du système complexe :

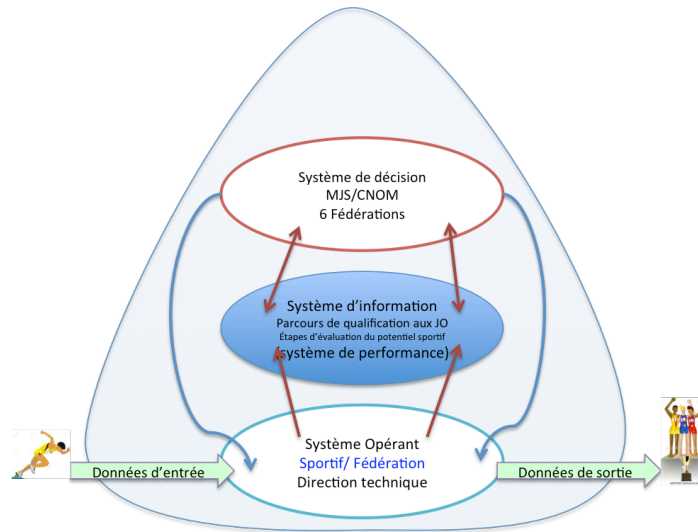


Figure 31: la forme canonique OID adaptée au Haut Niveau

Le modèle OID établit un classement des systèmes, une hiérarchie fondée sur le degré d'autonomie décisionnelle, qui permet, en plus de la modélisation, d'entrevoir une méthode pour procéder, par étapes, à l'évolution d'un système en améliorant ses propriétés cognitives. Il nous permet donc de comprendre le système mais aussi d'agir sur son fonctionnement pour le faire progresser.

Tableau 23: La grille "processements produits" (TEF-OID)¹⁴⁴

| Processeurs intervenant dans le sport de Haut Niveau au Maroc | | | |
|---|-------------------------------|-----------------------|--------------------------------|
| | Opérant | Informationnel | Décisionnel |
| Temps | Performance produise | Mémoire | Mémoire |
| Espace | Les compétitions de référence | Communication | Fixe des objectifs réalisables |
| Forme | Formation des champions | Calcul | Réflexions |

Jean-Louis Le Moigne explique « le couplage » entre le système opérant (SO) et le système décisionnel (SD) d'un système par l'intervention du système d'information (SI) de l'organisation. Ce dernier enregistre les représentations des opérations du

¹⁴⁴ Moigne, J.-L. L. (2006). *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

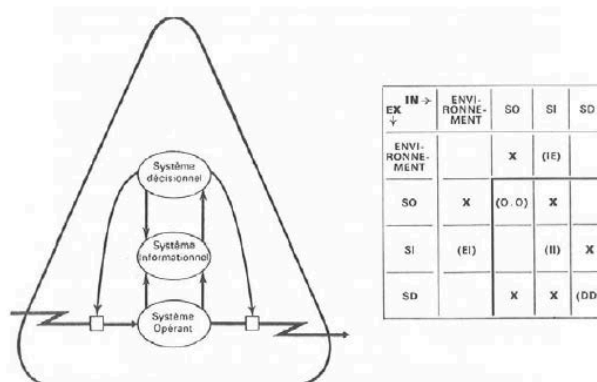
système opérant (le comportement du système complexe), les mémorise et les met à disposition du système de décision qui, après avoir élaboré ses décisions d'action (les commandes), les faits également enregistrer et mémoriser par le SI, en les transmettant au système opérant « pour action ».

Jean-Louis Le Moigne interprète l'organisation (système social) comme un système complexe impliquant la conjonction de deux modèles canoniques :

- Un système de processus enchevêtrés, finalisant (stratégie) et intelligent (s'informant), articulé selon le modèle OID ;
- Un système d'actions temporelles archétypes à la fois synchronique (fonctionnement), autonomisant (réservoir) et diachronique (transformation).

La matrice suivante permet de déterminer les neuf fonctions fondamentales caractérisant les organisations :

Tableau 24: Matrice des fonctions fondamentales du système (organisation)



Cette grille permet de mieux discerner au sein d'une organisation les différents systèmes du modèle OID par l'identification des fonctions ou des attributions exercées et facilite la coordination et le pilotage.

a. L'élaboration d'une matrice d'évolution des systèmes à partir du modèle OID :

Le modèle de complexification proposé par Le Moigne classe les systèmes en fonction de leur organisation structurelle et nous fournit les configurations systémiques à atteindre pour transformer le système et le faire progresser au niveau supérieur. Il ne permet pas, cependant, de différencier les systèmes appartenant à un

même niveau, ni d'améliorer leur fonctionnement. Une organisation pourrait se contenter d'un état systémique intermédiaire mais faire le choix d'un meilleur fonctionnement en concentrant ses efforts sur l'amélioration de la qualité des processus mis en œuvre.

L'orientation vers l'action et l'étude des processus doit nous permettre de mettre en correspondance l'approche OID avec un autre instrument d'analyse ou d'application utilisé dans le champ de Management de risque et amélioration de la gouvernance du sport. Pour cela nous avons jugé utile de s'inspirer de la norme ISO 3001, relative au management du risque qui propose un champ applicatif pour la mise en œuvre de l'évolution systémique OID. Cette norme est appropriée à l'ensemble des systèmes évolués (type organisation), et répond, en grande partie, aux besoins d'amélioration des organisations sportives. Cette norme au-delà des systèmes qualité, fournit une méthode de progression en 5 niveaux :

Tableau 25: le modèle d'amélioration des processus de management du risque des organisations selon les normes ISO 3001

| Modèle de Management de risque et amélioration de la gouvernance | |
|---|---|
| Niveau | Description |
| 1 | Fonctionnement de base L'organisation fonctionne selon ses propres règles (la culture de l'organisme) |
| 2 | Défini, planifié et suivi les relations avec les parties prenantes internes, ainsi que leurs perceptions et leurs valeurs |
| 3 | Maitrisé les capacités, en termes de ressources et de connaissances (par exemple capital, temps, personnels, processus, systèmes et technologies) |
| 4 | Optimisé les politiques, les objectifs et les stratégies mises en place pour atteindre ces derniers, L'organisation s'adapte aux formes et étendus des relations contractuels |
| 5 | En amélioration permanente L'organisation agit et s'adapte face à tout évènement |

Le développement des capacités cognitives du système sportif s'effectue en transformant la structure du système mais aussi en améliorant son fonctionnement conformément à l'idée de la « forme qui se transforme [téléologiquement] en

fonctionnant »¹⁴⁵. Le rapprochement du modèle OID avec la norme nous permet de combiner les deux modes de progression inhérentes au système général de Le Moigne sous la forme d'une matrice d'évolution :

Tableau 26: Matrice d'évolution du système sportif Marocain

| | | Modèle d'amélioration des processus | | | | |
|------------------------|------------------------|-------------------------------------|---------------------------|----------|----------|----------------------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | Processus de base | Défini, planifié et suivi | Maitrisé | Optimisé | En amélioration permanente |
| Modèle OID (Le Moigne) | Le système décide | OID 5/1 | OID 5/2 | OID 5/3 | OID 5/4 | OID 5/5 |
| | Le système mémorise | OID 6/1 | OID 6/2 | OID 6/3 | OID 6/4 | OID 6/5 |
| | Le système coordonne | OID 7/1 | OID 7/2 | OID 7/3 | OID 7/4 | OID 7/5 |
| | Le système imagine | OID 8/1 | OID 8/2 | OID 8/3 | OID 8/4 | OID 8/5 |
| | Le système se finalise | OID 9/1 | OID 9/2 | OID 9/3 | OID 9/4 | OID 9/5 |

Certains processus participant à l'augmentation de l'autonomie décisionnelle, leur amélioration apparaît comme une étape nécessaire préalable à toute transformation systémique. C'est la maîtrise des processus en cours (du type OID N/3) qui fournit la connaissance suffisante pour stimuler l'intérêt, pour l'organisation, d'investir dans une mutation de sa structure ou dans le développement d'une capacité fonctionnelle supplémentaire pour atteindre une configuration du type « OID [N+1] / [1..3] ».

b. L'exploitation de la matrice d'évolution des systèmes :

L'application de cette matrice au sous-système sport de haut niveau au Maroc permet de déterminer le cheminement à suivre pour faire progresser le système vers la configuration la plus évoluée (OID 9/5) en agissant, de manière combinée, sur son degré de complexification et sur le niveau d'évolution de ses processus. La

¹⁴⁵ Moigne, J.-L. L. (2006). *La théorie du système général: Théorie de la modélisation*. Paris: Presses Universitaires de France - PUF.

figure suivante présente un zonage de la matrice en 6 familles de configurations qui sont illustrés comme suit :

| | | | | | |
|---------------------------|-------------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| OID 5/1 | OID 5/2 | OID 5/3 | OID 5/4 | OID 5/5 | |
| OID 6/1 | OID 6/2 | OID 6/3 | OID 6/4 | OID 6/5 | |
| OID 7/1 | OID 7/2 | OID 7/3 | OID 7/4 | OID 7/5 | |
| OID 8/1 | OID 8/2 | OID 8/3 | OID 8/4 | OID 8/5 | |
| OID 9/1 | OID 9/2 | OID 9/3 | OID 9/4 | OID 9/5 | |
| Configuration élémentaire | Configuration organisée | Configuration évoluée | Configuration évolutive | Configuration anticipative | Configuration totalement finalisée |

Figure 32: Proposition de zonage de la Matrice en 6 familles

a. La configuration élémentaire :

Une configuration élémentaire : le système peut décider de son comportement mais les actions sont conduites localement sans contrôle ni cohérence globale ;

b. Les configurations organisées :

Les configurations organisées : le système dispose de certaines capacités lui permettant d'organiser des actions dans le cadre d'une volonté générale ;

c. Les configurations évoluées :

Les configurations évoluées : le système dispose des capacités évoluées dans le domaine systémique (dotation minimale d'un dispositif de « coordination-sélection ») ou dans le domaine des processus (existence minimale d'une maîtrise des processus de planification et de suivi) ;

d. Les configurations évolutives :

Les configurations évolutives : le système peut évoluer de manière réactive aux changements de son environnement (capacité d'optimisation des processus ou dotation d'un dispositif d'« imagination-conception ») ;

e. Les configurations anticipatives :

Les configurations anticipatives : le système anticipe les changements de son environnement ;

f. La configuration finalisée :

Une configuration totalement finalisée : le système est totalement autonome et maîtrise son environnement.

Conclusion :

Le chapitre présenté, est à la fois un témoignage d'une contribution au lancement du projet haut niveau au Maroc, et aussi une synthèse des réunions de coordination et des documents de base du lancement et du suivi du programme haut niveau. Il explique les détails relatifs à la préparation de la convention Haut Niveau, de son contenu, puis de la synthèse des rapports et des comptes rendus des réunions de la commission nationale de haut niveau, des décisions prises pour le réajustement des programmes et des procédures. Ce chapitre utilise aussi l'approche systémique pour dégager les pistes d'évolutions du programme de haut niveau, et les possibilités de remettre en question quelques stratégies déjà en place. Les détails budgétaires sont les chiffres réels qui donnent une idée de l'importance accordée au projet de préparation des sportifs de haut niveau au Maroc.

Chapitre 6 : Le Football National Marocain :

Le football est le sport le plus populaire de la planète et attire l'attention de toutes les catégories sociales qui composent les sociétés modernes. Au Maroc, le football est introduit par les français, la première association de football est l'USM de Casablanca créée en 1913, un an après l'instauration du protectorat français. Puis d'autres clubs ont vu le jour, pour faire partie d'une ligue appelée « Ligue du Maroc de football », sous l'égide de la Fédération française de football. Cette forme d'organisation a duré 40 ans, car la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), qui a remplacé la ligue marocaine de football, n'a été créée qu'en 1955 et le 1^{er} championnat du Maroc avait démarré le 15 septembre 1956. C'est une association qui regroupe les clubs et ligues de football du Maroc, elle a pour mission d'organiser les compétitions nationales et encadrer les sélections du Maroc lors des rencontres internationales. La FRMF est affiliée à la FIFA depuis 1956. Elle est membre au sein de la CAF depuis 1966.

Un premier Conseil National du sport s'est réuni le 11 novembre 1956, regroupant les dirigeants des clubs pour l'approbation des statuts et Règlements Généraux de la Fédération, l'élection des membres du Bureau Fédéral, la désignation du président et des membres des commissions centrales et la répartition géographique des ligues régionales. La fédération enregistre pour sa première saison l'affiliation de 310 clubs et 6 087 licences qui étaient répartis en 7 Ligues. en 2011, la FRMF compte 750 clubs et 61206 licenciés dont 2,5 % de filles et 11 ligues régionales.

L'histoire du football Marocain est marqué par trois phases distinctes, la première est celle de l'amateurisme qui commence depuis la création de la fédération, cette phase de 35 ans, sous la gestion dominantes des bénévoles et le dévouement des sportifs qui pratiquent le football pour le plaisir et sans attendre de contrepartie de leurs engagements. La deuxième phase est qualifiée de parrainage et de sponsoring, elle commence fin des années 80, et pendant 15 ans l'Etat incite et encourage le secteur privé et les entreprises publiques à aider les clubs de football et renforcer les budgets des équipes qui n'ont pas su gérer cette phase de changement au profit de la gestion et de la formation. La troisième phase, est celle de la préparation et lancement du professionnalisme, depuis 2005 des actions sont entreprises dans le

cadre d'un contrat de mise à niveau des terrains de gazon synthétique et la création des centres de formation des jeunes, puis l'équipement des clubs et les préparations des assises juridique et réglementaires pour faciliter le lancement du championnat professionnel en 2010.

6-1 : Les résultats marquants du football Marocain :

La première importante compétition internationale de la sélection nationale Marocaine est sa participation aux Jeux olympiques d'été de 1964. Ces jeux se sont déroulés à Tokyo au Japon. Pour la compétition la plus prestigieuse du football au monde, « la coupe du monde de football », le Maroc est le premier pays Africain ayant pris part à cette compétition en 1970, en 1986 il est, encore une fois, le premier pays Africain qui passe pour le 2^{ème} tour.

Suprématie qu'il n'a pu préserver malheureusement pour longtemps, plusieurs pays Africains ont été plus assidus et plus performants, comme le Cameroun et le Nigéria. Ces deux pays devancent le Maroc dans le classement des pays par la FIFA, soit par le nombre de participation à la coupe du monde ou encore par le niveau atteint. Le Cameroun (7 participations en coupe du monde et atteint le quart de final, plus 4 titres en 22 participations à la Coupe d'Afrique des nations), et Nigéria (5 participations en coupe du monde et atteint 4 fois le 8^{ème} de final, plus 3 titres en 17 participations à la Coupe d'Afrique des nations).

Le tableau et figure qui suivent présentent une synthèse des participations de l'équipe nationale de football dans les différentes compétitions et rencontres internationales, régionales et continentales.

Tableau 27: Pays Africains qualifiés à la Coupe du Monde de football (1970-2014)

| Pays | 70 | 74 | 78 | 82 | 86 | 90 | 94 | 98 | 02 | 06 | 10 | 14 |
|----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Maroc | X | | | | X | | X | X | | | | |
| Zaire | | X | | | | | | | | | | |
| Tunisie | | | X | | | | | X | X | X | | |
| Algérie | | | | | X | | | | | | X | X |
| Cameroun | | | | | | X | X | X | X | | X | X |
| Egypte | | | | | | X | | | | | | |
| Nigeria | | | | | | | X | X | X | | X | X |
| Afrique du sud | | | | | | | | X | X | | X | |
| Sénégal | | | | | | | | | X | | | |
| Côte d'Ivoire | | | | | | | | | | X | X | X |
| Angola | | | | | | | | | | X | | |
| Ghana | | | | | | | | | | X | X | X |
| Togo | | | | | | | | | | X | | |

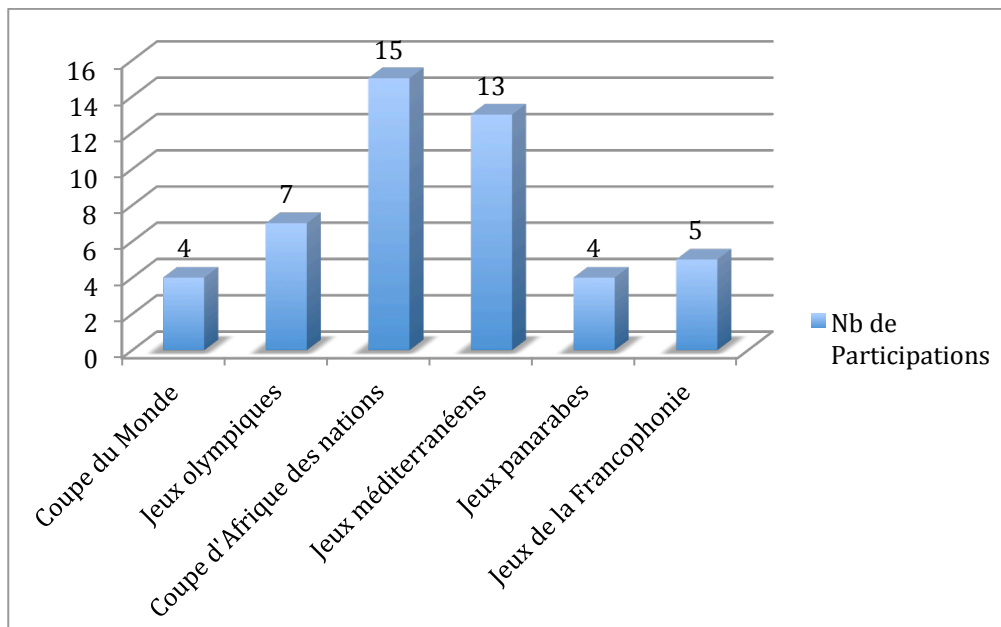


Figure 33: Participation de l'équipe nationale du Maroc en compétitions officielles

Concernant la coupe d'Afrique des nations, le Maroc a participé 15 fois et gagne un seul titre en 1976, se classe en troisième place en 1980 et finaliste en 2004.

L'écart entre le Maroc et d'autres pays Africains se creuse, d'une manière à pousser les responsables du sport Marocain à se poser de sérieuses questions, sur les possibilités de revoir la gestion du sport en général et du football en particulier. Les dérives sont plus nombreuses et affectent lourdement la pratique du football. Les préparatifs d'intégrer le professionnalisme au football Marocain, se sont fait sur plusieurs étapes et décisions, la première concerne le contrat de mise à niveau du football national. La seconde se focalise sur la relation de collaboration entre le MJS et la FRMF à travers la convention d'objectifs. La troisième décision reste le lancement du professionnalisme en 2010. Ces trois points feront l'objet d'un diagnostic de notre part et composent les sections qui suivent.

6-2 : Le contrat de mise à niveau du football national (2005 – 2010) :

En principe, et suite à une décision stratégique de la primature, organe en charge de gérer le sport au Maroc entre 2002 et 2007, plusieurs disciplines sportives vont bénéficier du programme de mise à niveau, Le but était de permettre aux disciplines sportives les plus populaires et les plus pratiquées par les Marocains, de mettre à niveau les installations et infrastructures, dans le but de faire face à la demande croissante des pratiquants. Le Football est la première discipline sportive qui a bénéficiée du contrat de mise à niveau. Le contrat est signé en sept 2005 pour une période de cinq ans.

On note tous de même que le Maroc est resté pendant 50 ans, amateur dans l'organisation et la gestion du football, avant de commencer à se préoccuper du sort de cette discipline sportive populaire. Il a été décidé de préparer le terrain pour changer le mode de gestion et intégrer le professionnalisme. Cette décision d'ordre stratégique, supposé changer toutes les habitudes et les comportements organisationnels des clubs et des structures fédérales, nécessite en principe des préparatifs et une mise à niveau sur tous les plans. Le but est de permettre aux intervenants et acteurs du football Marocain de se préparer au professionnalisme pour être au rendez-vous dans les meilleures conditions possibles. Un premier budget pour la mise à niveau de 280 millions de dirhams a été prévu par trois entités, le MJS, les collectivités locales et la fondation Hassan II.

DEUXIEME PARTIE

a. Axes de développement du contrat de mise à niveau :

Le programme du contrat de mise à niveau prévoit les axes de développement suivants :

- ✓ Modernisation de la FRMF :
 - Restructuration du système de compétition
 - Mise à niveau des clubs et augmentation des effectifs de pratiquants
 - Mise à niveau de la Direction Technique Nationale
- ✓ Formation :
 - Des jeunes footballeurs
 - Des cadres techniques
 - Des cadres administratifs
 - Des arbitres
- ✓ Construction et mise à niveau des infrastructures :
 - Construction 15 nouveaux centres de formation
 - Construction 16 terrains Gazon artificiel
- ✓ Développement des ressources financières.
- ✓ Adaptation du cadre juridique.
- ✓ La mise en place du professionnalisme en fin de contrat.

Les objectifs chiffrés du programme sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 28: Indicateurs quantitatifs du contrat de mise à niveau du football

| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | Total |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| Centres de formation | 4 | 5 | 2 | 2 | 2 | 15 |
| Gazon artificiel | 0 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Initiateur et animateur | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 | 600 |
| Entraîneur 1er et 2ème degré | 40 | 40 | 40 | 40 | 40 | 200 |

b. Les budgets prévus par le contrat :

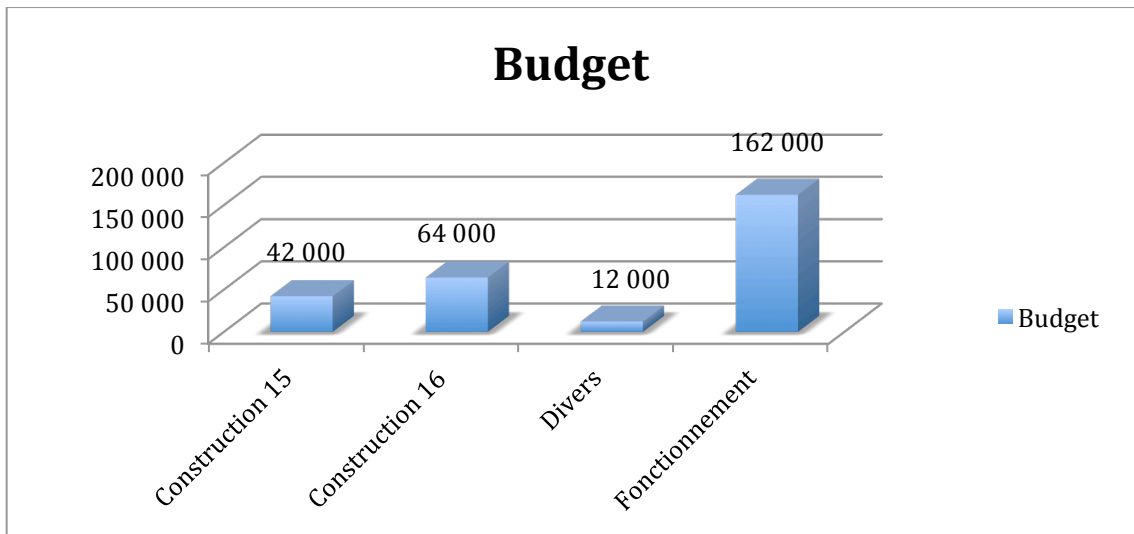


Figure 34: Budgets prévisionnels de la mise à niveau du football (en Millions de DH)

Les budgets prévus pour les cinq années, concernent en grande partie le budget d'investissement des terrains et installations footballistiques qui devraient être bâti pour préparer des conditions optimales d'un championnat national professionnel. Puis d'autres budgets supplémentaires vont être accordés pour accompagner les décisions qui ne figurent pas dans le contrat programme. Les centres des formations régionales sont aussi des piliers d'un professionnalisme performant. Elles vont contribuer à préparer en permanence la relève d'une façon continue et durable.

c. Les signataires du contrat comité de suivi :

En plus de la Fédération Royale Marocaine de Football, deux partenaires ont pris part à l'engagement d'accompagner la mise à niveau du football national. Le MJS par la contribution financière et l'élaboration des cahiers des charges et du suivi technique des projets. Puis des collectivités locales qui accompagnent dans les régions les chantiers relatifs aux centres de formation et des terrains dédiés à la mise à niveau. Les trois signataires sont en même temps les membres du comité de suivi des réalisations prévues par le contrat.

Le contrat a été conclu le 07 Juin 2005 entre :

- Le Ministère de la Jeunesse et des Sports
- Les collectivités locales

- La Fédération Royale Marocaine de Football

Ce comité se réunit une fois par semestre et veille à :

- Vérifier les rapports des versements ;
- Faire le suivi des semestres passés ;
- Valider les rapports de synthèse de l'état d'avancement, présentés par la fédération Royale Marocaine de Football.

d. Les réalisations du contrat de mise à niveau :

Depuis le lancement du contrat de mise à niveau, plusieurs intervenants ont contribué à la réussite du projet :

1. Construction de 15 Centres de formation pour les jeunes, qui sont répartie sur tout le territoire national. En plus de la mise à niveau du centre de formation « projet GOAl » et de l'académie Mohammed VI de football.
2. Formation et qualification des cadres techniques et officiels. La FRMF compte (en fin 2012) 518 Arbitres dont 422 régionaux, 76 nationaux et 20 internationaux.
3. 16 terrains de football sont équipés en gazon synthétique pour favoriser un bon spectacle footballistique.
4. Développement des ressources financières (Budget après 2010 dépasse les 350 Mdh par an.
5. Adaptation du cadre juridique, avec la mise à niveau des statuts et des règlements de la fédération, ainsi que la mise en place de la ligue professionnelle de football depuis 2012.

6-3 : La convention d'objectif MJS et FRMF :

La révision de la convention d'objectifs en 2009, est une décision du Ministère de la jeunesse et du sport, le but de cette initiative est de fixer en commun accord, avec les fédérations sportives, les objectifs, les actions et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'une politique sportive, qui est étalée sur quatre ans. Avec des évaluations intermédiaires en fin de chaque année sportive, et une remise en question lors de chaque participation à la coupe du monde de football où aux jeux olympiques.

La convention d'objectifs avec la fédération de football a pris un peu de retard par rapports aux autres disciplines sportives, vu que le football se prépare pour attaquer le professionnalisme, en plus des besoins urgents en infrastructures, nécessite beaucoup de réunions de coordination pour fixer les priorités ou encore pour trouver les financements. Les exigences de la fédération, dépassent les budgets habituels de subvention. La convention qui a été signée le 09 Janvier 2010, pour la période 2010-2013, pour un montant global dépassant les 224 millions de DH pour quatre saisons sportives. Selon la répartition indiquée sur la figure suivante :

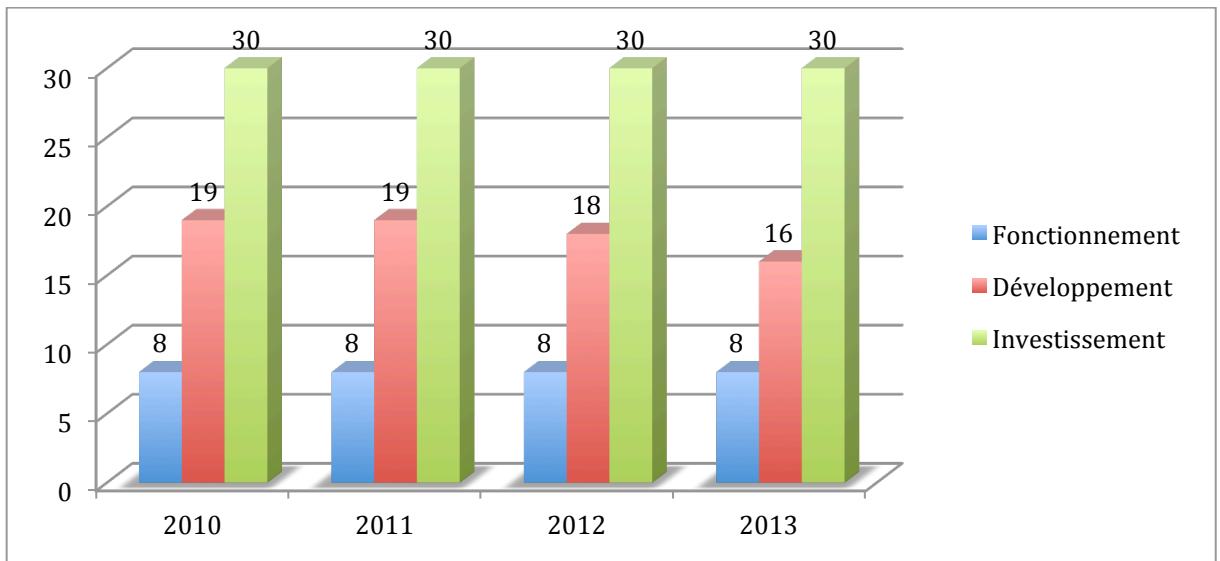


Figure 35 : Budget en Millions de DH de subvention du MJS pour la période 2010-2013

Le MJS s'engage à financer le contenu de la convention d'objectif en contrepartie la FRMF s'engage pour les objectifs d'organisation, de promotion, de développement et de prévention, qui sont résumés dans la section suivante.

a. Engagements de la fédération royale marocaine de football :

La Fédération doit nécessairement se conformer aux textes législatifs et réglementaires en vigueur et améliorer la transparence dans sa gestion. Les principaux objectifs peuvent être énumérés comme suit :

- Assurer une coordination permanente avec l'ensemble des acteurs (MJS, CNOM) ;
- Délivrer les licences et les titres fédéraux dans le respect des textes et des principales catégories de pratiquant et d'encadrant ;

DEUXIEME PARTIE

- Réaliser et mettre en œuvre un livret sportif pour les pratiquants de niveau national ;
- Assurer une adéquation de la catégorie sportive de la licence avec les objectifs sportifs assignés ;
- Garantir le respect des règles techniques et déontologiques de la discipline ;
- Veiller à la tenue des assemblées générales dans les délais impartis et en conformité avec les statuts ;
- Veiller à la sécurisation de la gestion des licences pour assurer une couverture optimale des pratiquants ;
- Etablir des règles de disciplines respectant les engagements de tous avec un recours systématique au Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- Le règlement des sommes dû par l'utilisation des équipements et infrastructures ;
- La régularisation des mises à disposition des infrastructures ;
- La régularisation des cadres mis à la disposition de la Fédération.

b. Promotion du football pour le plus grand nombre :

L'ensemble des actions conduites par la Fédération viseront à :

- Augmenter le nombre de licenciés et de pratiquants du football afin d'inverser la pyramide des âges,
- Augmenter le taux des footballeurs féminins toutes catégories confondues ;
- Promouvoir le football pour les plus jeunes par des actions ponctuelles, dans le milieu scolaire et les écoles du sport du MJS à travers le Royaume ;
- Améliorer l'accueil et l'encadrement technique dans les clubs et les centres de formation ;
- Favoriser la mise en place d'une pratique sécurisée ;
- Développer la pratique compétitive,
- Répondre à la demande d'encadrement.

c. Développement du football de haut niveau :

La Fédération doit veiller à :

- La mise en place et le suivi du programme « jeunes espoirs » ;

- Le perfectionnement sportif des pratiquants eu football masculin et féminin ;
- Le développement particulier de la pratique du football féminin ;
- La diversification et l'augmentation des ressources financières par le recours à des financements complémentaires aux subventions.

d. Prévention par le sport et protection des sportifs :

Il s'agit de clarifier les objectifs relatifs à la protection et à la préservation de la santé par le sport, mettre en œuvre les actions correspondantes et définir les indicateurs permettant d'assurer l'atteinte des résultats escomptés.

La Fédération doit veiller à :

- ✓ Accompagner la mise en place et la structuration d'un suivi médical performant pour les footballeurs et ce en partenariat avec les instances du MJS,
- ✓ Améliorer les informations auprès des pratiquants (prévention contre le dopage, publications),
- ✓ Assurer la sensibilisation et la prévention du dopage.

e. Promotion des métiers du sport :

Considérant que le développement du sport dans tous ses aspects est tributaire de l'importance et du niveau des métiers du sport. Les objectifs de la fédération seront de :

- ✓ Coordonner et participer à la formation des entraîneurs.
- ✓ Se conformer à la mise en place de brevets et certificats en conformité avec les règlements internationaux (FIFA).

6-4 : Le football professionnel, une décision stratégique :

L'environnement économique, dans lequel se trouvent les disciplines sportives, caractérisé par la vitesse du changement, l'indétermination croissante est une globalisation démesurée, elle s'avère du moins en moins déchiffrable et prévisible. Ces caractéristiques se traduisent en terme de complexité croissante des problèmes posés, et requière des organisations sportives des solutions qui soient à la fois opérationnelles et globales dans un contexte qui demande toujours plus de réactivité et d'adaptation.

En effet il s'agit de retrouver des modalités de régulation permettant à la fois de garantir l'équilibre compétitif et sportif, et de respecter l'organisation pyramidale du système (spécificité culturelle du modèle Marocain). Tout cela ne se fera pas sans un certain nombre d'obstacles à surmonter. Le système des sports n'est pas identique selon les pays, mais il existe plusieurs points communs : le principe de qualification sportive comme mode d'accès aux compétitions internationales, le principe d'ouverture de tous les niveaux de championnat reliés entre eux par des promotions et relégations selon le classement final, l'organisation pyramidale de tous les acteurs concernés, ce qui engendre des relations de pouvoir selon la place de chacun dans la hiérarchie.

D'une manière générale, en sport, lorsqu'une équipe nationale de football perd un match important, se pose la question : qui est le responsable de l'échec? Est-ce que tous les joueurs ou quelques joueurs ? Est-ce que l'entraîneur ou son staff ? Est-ce que les dirigeants ou l'administration ? Est-ce que l'Etat ou les parties politiques ? Est-ce que les spectateurs ou encore les sponsors et les médias ?. Et donc la réponse à la question concernant les causes de l'échec, ne trouve jamais de consensus. Et chacun garde la version des faits qui légitime ses actions entreprises et son engagement dans le système sportif. Plus les rôles et missions de chaque acteur sont défini, moins il y aurait de confusion, et donc le système sera plus efficace et plus efficient.

Au Maroc, le sport occupe une place très importante pour les citoyens, et cela ne peut être contesté, car la sortie de la population exprimant sa joie dans les rues du Royaume après que l'équipe nationale de football termine à la deuxième place en coupe d'Afrique des nations en 2004, ne peut laisser de doute. Aussi, l'intégration à la nouvelle constitution de 2011 offrant le droit à tous les citoyens l'accès à la pratique sportive, témoigne de l'importance accordée au sport. « Les pouvoirs publics apportent, par des moyens appropriés, leurs appuis au développement de la création culturelle et artistique, et de la recherche scientifique et technique, ainsi qu'à la promotion du sport ». Puis aussi « de faciliter l'accès des jeunes à la culture, à la science, à la technologie, à l'art, au sport et aux loisirs »¹⁴⁶.

¹⁴⁶ *Constitution du Maroc 2011.*

Mais au Maroc, seulement 1% de la population Marocaine a une licence fédérale, et parmi les licenciés 25% ont la licence de football, sport le plus populaire. Le dernier recensement du patrimoine national en infrastructures et équipements sportifs fait état d'un modeste réseau de 1140 unités sportives toutes catégories confondues.

Avant même d'évaluer le degré de réalisation des deux actions stratégiques, celle de la mise à niveau du football, plus particulièrement le contrat programme 2005-2010, et celle relative à la convention d'objectif 2010-2013, une troisième décision a été prise, concernant le lancement du premier championnat national professionnel de football.

Le budget global de la FRMF en 2008 était de 150 MDH, ce budget est composé des droits audiovisuels, du revenu du sponsoring de la subvention du MJS, et ce jusqu'à fin 2009. A partir de 2010, sur instruction Royale, la FRMF commence à bénéficier d'un budget (hors les autres recettes mentionnées) de 225 millions de Dirhams annuellement de la part de Caisse de Dépôt et de Gestion, de Bank Al-Maghreb et de l'Office Chérifienne de Phosphate. Le budget global de la fédération depuis 2010 dépasse les 375 Millions de dirhams Marocain par ans.

a. Analyse systémique du football professionnel :

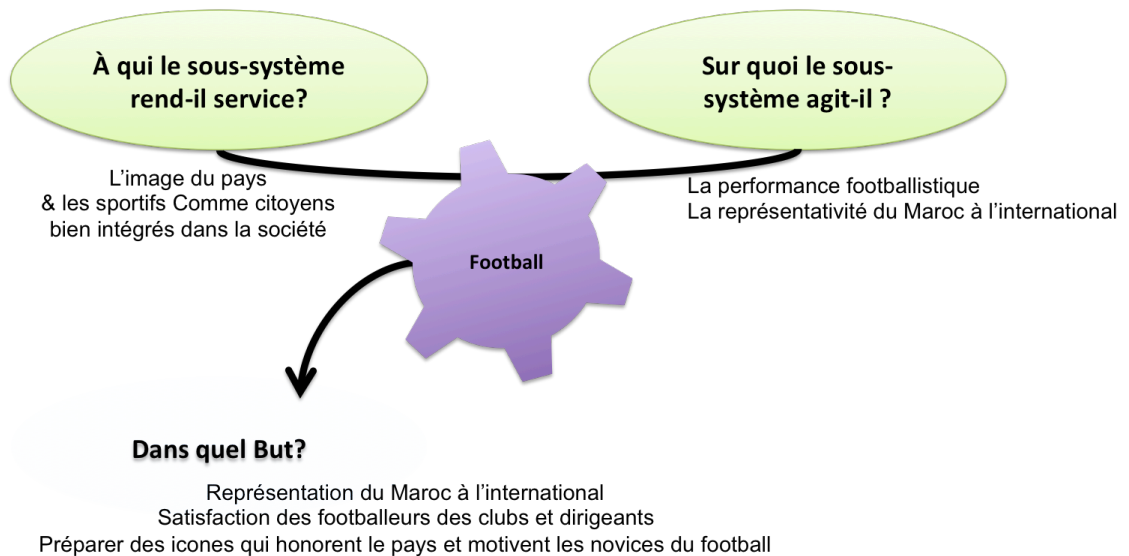


Figure 36 : Besoins du Football National Professionnel

DEUXIEME PARTIE

Tableau 29 : Processus du Football National Professionnel

| | | |
|---|---|--|
| Finalité : Préparer une élite de champions capable d'honorer la représentation du Maroc dans des rencontres internationales | | Pilotes : FRMF+ les ligues + les clubs de football |
| Indicateurs : 1.Nb clubs & pratiquants 2.Nb ligues & forme de pratiques 3.Nb catégories des pratiquants 4.Les participations & résultats | Indicateurs : 1.Terrains de football (taille et qualité) 2.Financement 3.Encadrement 4.Officiels | Formule de calcul d'atteinte de l'objectif annuel : • Championnat nationale du Maroc • Coupe du trône • Terrains ajoutés ou transformés • Représentation dans les instances internationales (membres actifs de la CAF et de la FIFA) • Nombre des clubs ajoutés • Ratio des filles qui pratiquent le football |
| Objectif annuel : organiser un championnat et une coupe de qualité. Consolider et maintenir les sélections nationales du Maroc à un niveau acceptable de compétition, et assurer les échéances de qualification et de participation. | | |
| Entrée 1 : pratiquant Licencié dans un club | → | Sortie 1 : footballeur formé (élite) |
| Entrée 2 : équipement et terrains de football | → | Sortie 2 : championnat national et coupe du trône et compétitions des jeunes garçons et filles |
| Entrée 3 : Centres de formation des jeunes | → | Sortie 3 : amélioration nombre des licences, clubs et compétitions |
| Entrée 4 : Formation des arbitres, officiels et des cadres techniques | → | Sortie 4 : une représentation du Maroc à l'international (compétitions, réunions ...) |
| Référence de procédures associées : l'audience, le nombre moyen des spectateurs par match, la présence dans les grandes compétitions internationales | | |
| Principales exigences des pratiquants : un salaire raisonnable, une couverture sociale, adaptation de la scolarité, préparation de la reconversion | | |
| Principales exigences du mouvement sportif : des stades valables, une organisation managériale, un arbitrage fiable, égalité des chances et de financement de tous les clubs | | |
| Principales exigences légales et réglementaires : assurance, scolarité et reconversion | | |
| Principales exigences de la norme à surveiller : éviter les dérives dans différentes formes (vandalisme, dopage, tricheries, ...) | | |
| Principales ressources : pratiquant licencié dans le club doit payer sa licence, plus recettes et contributions des sponsors des collectivités locales et de l'Etat, recettes des spectateurs et des produits dérivés. | Niveau de maturité du processus : | |

b. Droit de télévision une source importantes de financement pour le football :

Les droits TV restent un appui privilégié du football national, entre opérateurs nationaux et étrangers, les montants varient d'une saison à une autre avec des finalités et des objectifs qui orientent et régulent les transmissions et retransmission des matches du championnat et de la coupe. Le principe de base consiste à préparer un bon produit (spectacle footballistique) pour qu'il soit vendable par les chaînes TV. Et donc incite les sponsors à lui accorder l'attention qu'il mérite.

Au fil des saisons les montants connaissent une évolution, signe d'une stratégie d'amélioration du produit, en août 2010, la SNRT remporte l'appel d'offres lancé par la FRMF pour les saisons allant de 2011 à 2014, pour un montant total de 404 millions Dh, soit 101 millions Dh par saison, battant ainsi l'ancien record de 80 millions Dh de la saison 2009-2010.

Aussi il faut rappeler qu'en 2006, la FRMF a signé un contrat avec le bouquet TV ART Network pour la retransmission TV des matches d'un montant de (27 millions de \$) pour une durée de 5 ans, soit 44 millions Dh par saison allant jusqu'à 2010.

Après plusieurs mois de vives négociations, la FRMF et son sponsor officiel se seraient mis d'accord sur une prolongation de contrat. C'est la quatrième fois que les deux parties reconduisent leur contrat, ce qui témoigne, si besoin est, de la confiance mutuelle qui règne entre les deux parties. Le dernier contrat, qui est arrivé à échéance en septembre 2014, avait apporté à la trésorerie de l'instance de football national plus de 120 millions de DH. La moitié de ce budget est réservé au partenariat avec le championnat national et la Coupe du Trône, alors que l'autre part est réservée au soutien des équipes nationales.

c. Contrat sectoriel d'exclusivité :

En tant que sponsor officiel, Maroc Telecom bénéficie du titre exclusif de partenaire officiel des équipes nationales, de partenaire du championnat national et de partenaire officiel de la Coupe du Trône. Le contrat de sponsoring signé en 2010 pour cinq ans d'un montant de 24 MDH par an. Une nouveauté en 2014, le prolongement du contrat de sponsoring connaît un changement de l'appellation de la Botola Pro. En effet, la compétition devra prendre le nom de Maroc Telecom en

2015. C'est ce qu'on appelle en sponsoring « le naming ». Cette technique de sponsoring très répandue dans le sport vise à augmenter la visibilité et la notoriété de la marque de l'opérateur téléphonique historique. Cette technique enregistre un impact en termes d'audience beaucoup plus fort que les techniques classiques comme les panneaux publicitaires ou le sponsor maillot.

d. Une refonte du statut football pro :

Pour beaucoup de spécialistes, l'idéal serait d'avoir une Ligue de football indépendante de la FRMF, « une ligue qui aurait plus d'autonomie et qui serait l'émanation des clubs de D1 et de D2, qui fixe le calendrier des matchs du championnat et négocie ses sponsorings, et qui s'occupe de rechercher ses propres financements et dispose d'un cadre juridique adéquat, la Ligue de football, c'est du business, un secteur industriel. Il faut vendre le football, mais pour cela il faut être strict ».

Cependant, le projet présenté ne semble pas correspondre. Le premier point qui pose problème est le contenu des statuts de la LNFP. « On voit que les statuts de la LNFP soulèvent une certaine perplexité. On a l'impression en les lisant que la LNFP sera toujours sous le couvert de la FRMF, mais il ne serait pas mauvais de voir la FRMF accompagner la Ligue professionnelle ».

Et pour cause, les clubs de football au Maroc qui sont censés constituer la LNFP manquent d'organisation. « Dans le cadre actuel, les clubs ne sont pas structurés sur un plan comptable et organisationnel et leurs dirigeants ne sont pas toujours compétents ». Par exemple, certains clubs marocains ne (sur)vivent que grâce aux aides de l'État et des communes, faute de sponsors et d'investisseurs. « Mais étant donné qu'on est pris par le temps, on ne peut faire qu'avec ce qu'on a ».

Pourtant, si le spécialiste plaide pour un contrôle, ou du moins un accompagnement de la FRMF, pendant les premiers pas de la Ligue professionnelle, il estime néanmoins que pour arriver à mettre en place ce projet, « il faut une refonte des statuts qui tienne compte de l'avis des clubs, qui n'ont pas été sollicités pour leur élaboration ».

Dans les pays européens où elles sont mises en place, les ligues de football professionnel sont indépendantes des Fédérations de football, qui ont pour mission de gérer les sélections nationales¹⁴⁷.

Selon la nouvelle loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports, promulguée en octobre 2010, le projet de professionnalisation permet aux clubs, qui sont aujourd'hui des associations, de prendre la forme d'une société anonyme, dont le capital est composé obligatoirement d'actions nominatives et dont le tiers au moins des actions et des droits de vote doivent être détenus par l'association sportive. Le fait de créer une société sportive entraîne la mise en place d'un cadre juridique au professionnalisme avec des conditions pour le recrutement et la contractualisation des sportifs et des dirigeants devenant salariés et un conseil d'administration dirigeant le club en tant que société. Un contrat-programme gère cette relation où le comité directeur finance et subventionne la section en contrepartie d'un engagement de résultat, basé sur un budget et des objectifs précis.

Conclusion :

L'instauration du professionnalisme du football au Maroc s'est fait progressivement, après trois saisons consécutives, on se pose la question sur le niveau atteint de notre championnat national professionnel. Il semble que le premier intérêt majeur réside dans le fait que les années de préparation au professionnalisme (2005-2011) ont permis de doter les clubs de football, d'un certain nombre d'infrastructures et de terrains adaptés capables de favoriser l'émergence d'un football de qualité. Il est prévu outre les programmes de mise à niveau des infrastructures, un renforcement des compétences des différents intervenants dans le domaine du football (journalistes, arbitres, entraîneurs, managers, etc...).

Les conditions au départ du lancement étaient assez souples, de manière à encourager les meilleurs clubs du championnat national à intégrer sans hésitation le premier championnat national professionnel 2011-2012. Les premiers constats font ressortir les défaillances du processus, mais aussi dévoilent les pistes d'amélioration vers un championnat professionnel de qualité acceptable. En mesure d'encourager les entreprises et les médias à investir dans le football Marocain.

¹⁴⁷ *Maisonneuve, M. (2011). Droit et coupe du monde. Paris : Economica.*

DEUXIEME PARTIE

La formation et l'investissement dans le capital joueur, semble être une des plus importantes opérations qui permettent au club de football de s'approvisionner en joueurs, une formation de qualité pourrait constituer le point de départ de la fortune d'une équipe de football. Les centres de formations sont opérationnels, mais pas encore ouvert pour permettre aux clubs de construire ce capital aussi précieux.

Il faut rappeler que le Maroc s'inscrit dans une stratégie de développement du football africain, initié par les organes de gestion du football. Les pays Africains s'engagent progressivement au côté de l'Afrique du Sud dans la voie du professionnalisme parfois sans un diagnostic et une programmation sérieuse. Mais avec une grande volonté de surpasser toutes les difficultés, et en comptant principalement sur les aides des Etats. Ce qui rend la mission plus difficile et plus contraignante pour l'atteinte des objectifs.

Chapitre 7 : Les conventions d'objectifs avec les fédérations sportives :

Au cours de l'olympiade d'investigations et d'enquêtes auprès du mouvement sportif national (2009, 2010, 2011 et 2012), nous avons déployé tous les moyens dont nous disposons pour avoir la bonne information qui nous aidera à mieux appréhender le système sportif Marocain. Les enquêtes réalisées auprès des 45 fédérations sportives reconnues par le Ministère de la Jeunesse et du Sport, ont connu un succès (85% des réponses), vu que les dossiers de demande de subvention élaborés par nos soins, étaient en même temps des supports de base pour accorder la subvention annuelle aux fédérations, et donc nous ont permises de mettre les fédérations sportives à contribution d'une manière positive. Les informations recueillies sont des données quantitatives approuvées par les présidents des fédérations. Aussi les 45 conventions d'objectifs signées entre le MJS et les fédérations, associées aux avenants des trois années suivantes, constituent une base solide et réelle de la connaissance des fédérations sportives et des tendances actuelles et futures.

En plus des dossiers des subventions et des conventions d'objectifs, les rapports annuels moraux et financiers des fédérations, les rapports de la direction du sport, dans le cadre du bilan annuel adressé au chef de gouvernement Marocain, nous ont été d'une aide considérable, pour dresser un état des lieux des réalités du système fédéral sportif. En terme de résultats sportifs, des installations sportives existantes, aussi de dresser une cartographie des disciplines sportives, avec une vue globale du sport national, nous ont mis sur les pistes de réflexions qui restent porteur du développement du sport au Maroc.

Un troisième support, est celui des rapports de la cour des comptes, et des morasses budgétaires qui nous ont permis de regrouper toutes les informations relatives aux actions financières menées dans le domaine du sport et ressortir les indicateurs du budget global du sport en rapport avec le budget de l'Etat, surtout pour les années étudiées.

Cette phase de recensement des données sera structurée en plusieurs parties, qui seront énuméré au fur et à mesure. Réparties entre le mouvement sportif et les

indicateurs de base pour l'apprécier à sa juste valeur. Le potentiel des installations sportives marocaines, de compétition ou de proximité avec l'espoir de pouvoir dresser une cartographie des sports nationaux selon les effectifs et le potentiel sportif. Et puis le volet financier et les ratios qui peuvent orienter les choix stratégiques des politiques sportives nationales. Ces axes choisis vont nous donner les instruments et outils nécessaires pour une phase importante de diagnostic et d'analyse afin de pouvoir émettre des recommandations, concernant le système sportif national pour relater ses points forts et points faibles, et aussi dresser une modélisation du système sportif Marocain.

7-1 : Questionnaire de l'enquête (dossier relatif à la demande de subvention du MJS) :

Une partie de l'enquête nous l'avons commencé bien avant notre inscription en doctorat, dans le cadre de notre responsabilité au Ministère, qui consistait à mettre à niveau les conventions d'objectifs avec les fédérations sportives, en vue de préparer les critères d'attribution de subvention et d'instaurer un système fiable et opérationnel pour l'évaluation et le suivi des fédérations sportives. La collecte des données a été réalisée sur la base d'un formulaire de 7 pages (annexe1), axé sur les thématiques suivantes :

- Identification et caractéristiques de la fédération ;
- Assemblées générales, membres et représentativité dans les instances sportives internationales ;
- Dépenses, charges et prestations approuvées par un commissaire aux comptes ;
- Niveau et sources des apports financiers de la fédération en dehors de la subvention ;
- Statistiques des pratiquants licenciés, clubs et ligues (avec le ratio des femmes) ;
- Résultats sportifs et réalisations des performances ;
- L'encadrement et la formation.

Déroulement de l'enquête :

Durant les années consécutives de l'enquête, nous recevions les dossiers de chacune des fédérations sportives à main propre, en support électronique et papier, suivi de plusieurs réunions de coordination avec une équipe de la fédération (président qui était généralement accompagné des cadres techniques et administratifs) pour pouvoir s'expliquer sur les points importants du dossier de demande de la subvention. Il est important de noter que plusieurs efforts de synthèse et de recueil d'informations ont été déployés lors des entretiens avec les responsables des fédérations et pour lesquelles nous avons été aidé par des cadres de la division du sport de haut niveau, surtout pour :

- La constitution des bases de données (Access) relatives aux informations des fédérations sportives nationales et retraçant l'histoire des résultats sportifs lors des jeux et aussi les participations des équipes nationales aux grandes manifestations internationales, ce qui nous a facilité le traitement des données.
- Malgré la contrainte de la subvention, on n'a noté quelques réticences d'informations, sur une partie des informations demandées, soit par non disponibilité, ou encore par crainte de communiquer la bonne information, au risque de faire baisser le montant de la subvention. Ces données ont été complétées par les entretiens lors des réunions avec les équipes des fédérations concernées.

Les résultats présentés dans notre travail de recherche concernent les parties de l'information jugée utile dans le cadre de la recherche scientifique, et notre approche pour la compréhension du système fédéral sportif Marocain dans sa globalité. Pour cette raison nous évitons de donner les informations que sous forme de données globales ou des pourcentages. Dans le souci de ne pas porter de jugement et préserver les confidentialités des structures fédérales et associatives.

7-2 : Dépouillement des résultats de l'enquête :

La méthode choisie pour le traitement et l'analyse des données recueillies par le biais du dossier relatif à la subvention des fédérations sportives est basée principalement sur l'exploitation des techniques de sphinx qui permettent une

meilleurs exploitation des données quantitatifs et qualitatifs, et en même temps facilite l'organisation et la classification des multitudes d'informations et données présentées dans chacun des dossiers des fédérations sportives nationales.

7-3 : Principaux résultats de l'enquête :

Taille et champ d'action des fédérations sportives :

Partant d'un échantillon fixe de 45 fédérations sportives nationales qui existent au moment de l'enquête, il a été constaté que les fédérations sportives sont différentes les unes des autres, par leurs tailles, par leurs budgets, par les territoires qu'elles couvrent, par les ressources dont elles disposent et par les résultats sportifs qu'elles ont pu réaliser depuis leurs créations. Il faut tout de même noter que le Maroc est doté de 25 disciplines sportives olympiques (sur les 33 reconnues par le CIO), aussi les deux disciplines sportives qui vont devenir olympiques à partir de 2016 (golf et Rugby à 7), pour les Jeux Paralympiques, le Maroc est représenté par la Fédération Royale Marocaine des Sports pour Personnes Handicapées, qui arrive à réaliser des résultats remarquables. Les 17 autres disciplines restantes sont toutes affiliées aux fédérations sportives internationales de leurs disciplines sportives, par obligation de la loi (30-09 du sport).

Tableau 30: la répartition des types de fédérations

| Type | Effectif |
|-----------------------|----------|
| Sports Olympiques | 27 |
| Sport Paralympique | 1 |
| Sports non Olympiques | 17 |

Cinq grandes catégories sont distinguées parmi ces fédérations (Sport collectif, sport individuel, sport nautique, sport de salle et le sport motorisé) qui sont représenté selon les effectifs des licences sportives en groupe dans le graphe suivant :

DEUXIEME PARTIE

Tableau 31: effectifs et pourcentages des pratiquants licenciés par catégorie de sport

| | Nb fédé | % |
|------------------|----------------|----------|
| Sport collectif | 7 | 15,9 |
| sport individuel | 15 | 34,1 |
| sport de salle | 12 | 27,3 |
| sport nautique | 6 | 13,6 |
| sport motorisé | 4 | 9,1 |

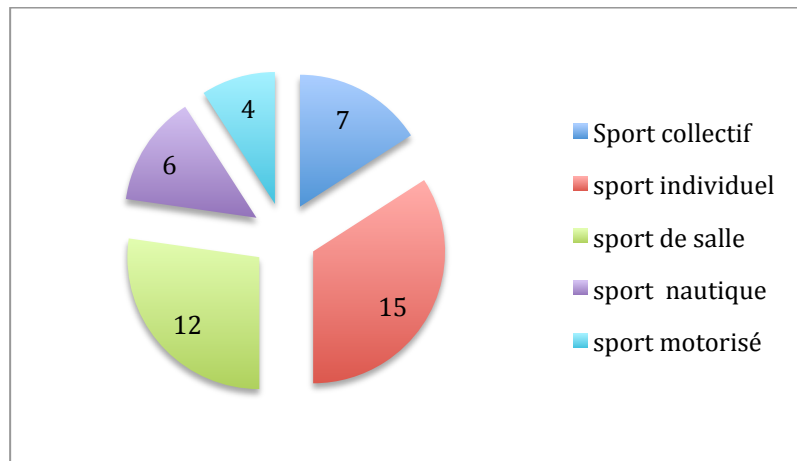


Figure 37: Répartition des disciplines sportives par catégorie

Le budget global moyen des subventions du MJS pour les fédérations sportives pendant les 4 ans est de : **214 MDh/an**

Tableau 32: Budget de subvention du MJS par catégorie sportive

| | Subv MJS | % |
|------------------|-----------------|----------|
| Sport collectif | 83 690 000 | 40,2% |
| sport individuel | 84 672 750 | 40,7% |
| sport de salle | 25 805 250 | 12,4% |
| sport nautique | 8 643 000 | 4,2% |
| sport motorisé | 5 325 000 | 2,6% |

Tableau 33: les Ratios de Licencié par catégorie et Représentation féminine

| | Moyenne licences | % | Filles | % |
|------------------|-------------------------|----------|---------------|----------|
| Sport collectif | 92226 | 31,5% | 4332 | 1,5% |
| sport individuel | 75124 | 25,6% | 14 609 | 5,0% |
| sport de salle | 110698 | 37,8% | 26 595 | 9,1% |
| sport nautique | 8532 | 2,9% | 917 | 0,3% |
| sport motorisé | 6459 | 2,2% | 110 | 0,0% |
| | 293039 | | 46563 | |

Sur cette base, en note en moyenne des années, un nombre de sportifs licenciés de l'ordre de 300 000 licenciés, et 4200 clubs sportifs. Répartie sur les 140 ligues existantes.

En rapportant ce nombre de licenciés à la population marocaine (estimée en 2011 à 33.740.000 habitants), il en ressort un taux de 1% de citoyens qui ont une licence dans un club, et une association sportive pour 9 000 citoyens.

En terme de Ratio, si on retire les deux fédérations qui reçoivent des subventions exceptionnelles de mise à niveau (Athlétisme et Football) on trouve chez les 43 fédérations restantes un ratio qui varie entre 18 et 6170 dh par sportif licencié, avec une moyenne de 404 dh/sportif, ce ratio présente une disparité très significative entre les fédérations, surtout pour celles qui sont olympiques, qui nécessitent un engagement supplémentaire de l'Etat pour maintenir les sportifs au niveau acceptable de performance.

En dehors du Football et d'athlétisme, les sports qui regroupent le plus grand effectif des pratiquants licenciés sont celles qui se pratiquent dans les salles privés, entre arts martiaux et fitness puis le Bodybuilding. Ces sports sont au nombre de 8, constituent le tiers des effectifs des licenciés nationaux, encore faut-il signaler qu'une bonne partie des pratiquants dans ces structures ne sont pas déclarés auprès des fédérations concernées, vue qu'ils ne sont pas concernés par les compétitions, et que ni le MJS ni les fédérations n'ont pas les outils de contrôle et de suivi nécessaires pour cette opération. Ces fédérations comptent aussi les plus hautes recettes réalisées par la contribution des pratiquants au financement des fédérations sportives. Les autres sports (à part tennis, golf,

DEUXIEME PARTIE

équitations Tir aux Armes de chasse) délivrent les licences contre une somme dérisoire où des fois gracieusement pour encourager les compétitions de leurs disciplines.

Par ailleurs, la majorité des fédérations sportives ont été créée après 1956, la première fédération sportive a vu le jour en 1933 (voir figure suivante) :

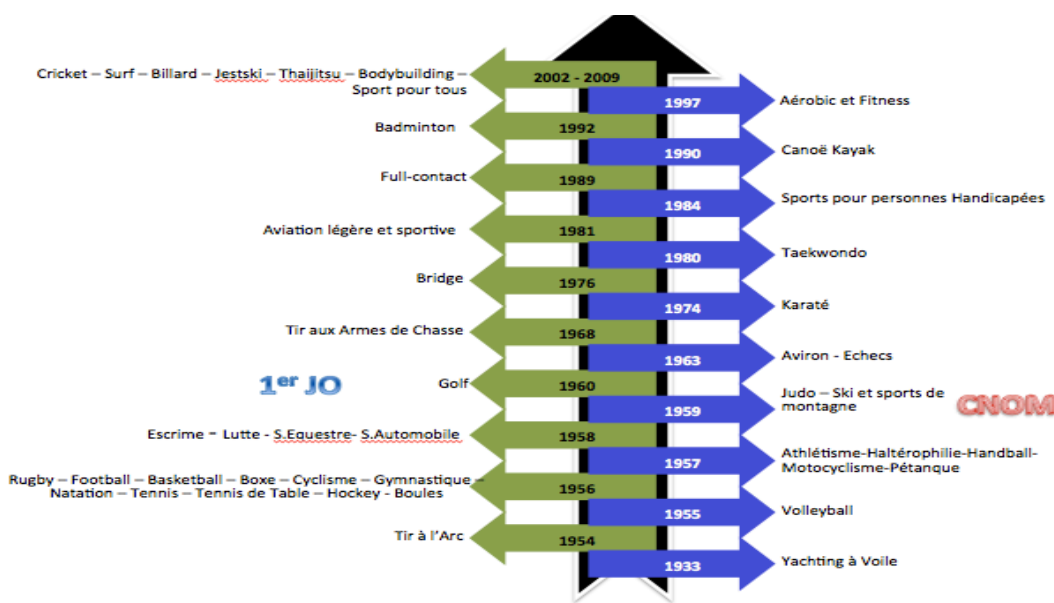


Figure 38: Historique de création des 45 Fédérations Sportives Marocaines

Plus globalement, l'âge médian des fédérations sportives au Maroc est de 40 ans en 2011, d'une manière générale, se sont les fédérations sportives qui ont un vécu et une histoire, qui doivent être, en principe, dotées de cumule des biens, d'expériences et de compétences sur tous les plans, pour gérer leurs disciplines.

Le mouvement sportif national est constitué de sportifs licenciés qui sont affiliés à des clubs, les collectifs des clubs d'une région en principe se regroupent en ligue, et l'ensemble des ligues se constituent en une unité nationale qui s'appelle Fédération sportive nationale. Les dossiers remplis par les fédérations sportives pendant les 4 années d'enquête présentent les statistiques suivantes :

Tableau 34: Le mouvement sportif en chiffres

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Moyenne |
|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| Fédérations | 45 | 45 | 45 | 46 | 45 |
| Ligues | 138 | 139 | 142 | 142 | 140 |
| Clubs | 3917 | 3974 | 4220 | 4356 | 4117 |
| Licences | 269740 | 289650 | 302308 | 319300 | 295250 |
| % Femmes | 19% | 17% | 19% | 19% | 18% |

Conditions d'activité et de fonctionnement des fédérations sportives :

Malgré l'essor que connaît le monde associatif sportif marocain, force est de constater que les conditions dans lesquelles il fonctionne, sont souvent, peu propices pour mener à bien ses activités et en assurer le bon suivi. C'est ainsi qu'en 2010, notre analyse permet d'identifier des indicateurs alarmants :

- ✓ 18 fédérations sportives sont dans des locaux de l'administration (généralement entre les deux complexes sportifs Moulay Abdellah et complexe de Casablanca),
- ✓ 15 des fédérations n'avaient pas de siège, les dossiers sont dans les domiciles où dans les voitures des membres, ce qui explique la non existence d'administration de la fédération,
- ✓ Le reste 12 fédérations sportives qui disposaient des sièges, 4 parmi les plus influentes ont construit leurs propres locaux selon les critères et conditions qui leurs conviennent et qui répondent aux besoins, mais 6 de ces fédérations sont domiciliées dans les grands clubs, ce qui avantage le club qui abrite la structure fédérale et deux autres fédérations sont en location de siège.

Déjà à travers cette synthèse sur les locaux et les conditions de fonctionnement, nous notons que presque la moitié des fédérations n'ont pas de structures administratives et de personnels fixes pour gérer le quotidien, elles sont gérées principalement par les membres bénévoles. Ce qui explique en partie les difficultés rencontrées pour une bonne gestion, aussi le manque de disponibilité de données statiques, aussi l'absence de visibilité sur les stratégies de développement

à long terme. Chaque bureau fédéral limite ses ambitions à la période de son mandat et ne s'inscrit pas dans une logique de continuité.

Un deuxième point important concernant les conditions d'activités, est celui de la communication en interne et avec l'environnement de la fédération. Nous avons recensé que seulement 12 fédérations disposaient de site web, pour communiquer avec ses adhérents, ses fans et son environnement d'une manière générale, encore moins les ligues et les clubs. Ce constat nous a conduit à dédier un budget spécial, dans le cadre de la subvention annuelle, pour encourager les fédérations n'ayant pas de site web, à s'engager à se lancer dans cette initiative de transparence et de communication.

Aussi les fédérations sont faiblement équipées en matériel informatique, moins d'une fédération sur cinq dispose d'un ordinateur. En outre l'enquête fait ressortir qu'en 2009, seulement quelques fédérations sont connectées à internet et disposent d'un Email comme support de contact de la fédération.

Ces constats concernant le rapport des fédérations avec les nouvelles technologies et les systèmes d'informations et de communications, montre qu'il reste beaucoup d'efforts à engager pour combler le retard et permettre aux fédérations de se doter des moyens les plus appropriés pour mieux communiquer en interne et en externe.

Les budgets des fédérations :

Sur le plan de la gestion financière, l'enquête montre que la majorité des fédérations ne tiennent pas de comptabilité conformément au plan comptable des associations, les fédérations (dont le budget dépasse 500 000 Dh, cinq cent mille dirhams de subvention), sont contraintes de joindre à leurs comptes financiers, un rapport du commissaire aux comptes. Les autres se contentent d'une comptabilité basée sur les entrées et sorties, sans se référer aux normes en vigueur, alors que les budgets qui sont utilisés sont des deniers publics qui restent conséquents.

Tableau 35: les subventions avant et après 2009 (en Mdh)

| Désignation | Subventions moyenne Olympiade 2005/2008 | Subventions moyenne Olympiade 2009/2012 |
|-----------------------|--|--|
| Fonctionnement | 91 | 124 |
| Investissement | 66 | 119 |
| CUMUL | 143 | 243 |

Le volet investissement figure dans ce tableau exceptionnellement car pendant cette période (de 2005 jusqu'à 2011) les contrats de mise à niveau du football (2005-2010) et celle d'athlétisme national (2007-2011), qui constituent une enveloppe conséquente de la part de l'Etat. Ces contrats mettent à contribution plusieurs acteurs pour financer la mise à niveau des deux disciplines, par la création des infrastructures (pistes d'athlétisme et terrains de football), et par la création des centres régionaux de formation. Le budget qui figure sur le tableau ci-dessus ne représente que la part du MJS (les autres contributions proviennent des collectivités locales et de la fondation Hassan II).

Le budget moyen des subventions de fonctionnement des 45 fédérations est de 124 MDH/année. Les fédérations ont d'autres ressources complémentaires qui sont soit des droits de retransmission, des cotisations des membres, des droits de licence, des aides de structures internationales et continentales et recettes des manifestations sportives. Il y a aussi les aides d'autres structures publiques et privées, sous forme d'aide ou de sponsoring. Notre enquête a révélé que le budget global de ces sources ne peut être identifié à sa juste valeur, mais on l'estime aux environs d'une moyenne de 36,5% du budget global de fonctionnement.

La grande partie des subventions que reçoivent les fédérations sportives du MJS provient du FNDS, qui reste la source principale du MJS pour répondre aux besoins du mouvement sportif (la ligne des subventions des fédérations sportives dans la morasse budgétaire du MJS est fixée à 30 Millions de dirhams pendant des années).

Ressources humaines dans le secteur des fédérations :

L'exploitation des données des dossiers relatifs à la demande des subventions, remplie par chacune des fédérations, nous permet de sortir des indicateurs importants sur la gestion du sport national soit en termes de diversité des pratiques ou encore en termes de généralisation, et plus encore en termes d'encadrement et de formations qui sont dispensés par les structures fédérales et par l'Etat.

En termes d'encadrement, les données de l'enquête montrent que la gestion des fédérations se fait en générale selon la répartition suivante : 78% par des membres bénévoles, 4% par des cadres du MJS détachés auprès des fédérations qui aident les membres, et 18% des cadres salariés, recrutés pour leurs compétences dans le domaine de gestion financière et administrative.

Les cadres techniques et les officiels représentent un ratio très faible, 2,3% des effectifs des fédérations, les officiels sont en grande partie des gens qui exercent d'autres métiers et qui sont sollicités lors des compétitions en tant que juges et arbitres ou aussi des officiels des grandes événements sportifs. Ils mènent une carrière qui est évolutive et connaissent un parcours régulier tracé au départ par la carrière des officiels de la discipline sportive, par les fédérations internationales qui qualifient les meilleurs d'entre eux en tant qu'arbitres et juges internationaux (on dispose de 495 juges et officiels dans toutes les disciplines sportives).

Concernant les cadres techniques (un effectif de 6430 toutes disciplines sportives confondues) ne couvrent pas les besoins en cadres sur le plan national. Ils sont en grande partie des cadres qualifiés par leurs fédérations respectives et reçoivent des formations de qualification par les organes de formation fédéraux.

Pour une grande partie des fédérations le bureau fédéral se compose en moyenne de 9 à 17 personnes. Concernant le profil des membres de ces entités de gestion, qui est composé majoritairement par des hommes, les femmes représentent une minorité, seulement 3 présidentes dans les 45 fédérations (Sport Aérobie et Fitness, Volleyball et Bridge) ce qui représente 6%. Ce pourcentage devient non significatif quant on le reporte aux membres des bureaux fédéraux (moins de 1%).

Selon le sondage aussi, 17,9% des membres fédéraux sont des cadres supérieurs et membres des professions libérales ; 38,8% des cadres moyens, 14,3% des employés ; 15% des membres des corps législatifs, élus locaux, responsables hiérarchiques et 14% des artisans, ouvriers qualifiés et des corps de métiers artisanaux.

Le bénévolat constitue la principale force du travail sportif associatif, les fédérations Marocaines en dépendent totalement. Pour ce qui est de l'emploi rémunéré, une partie se compose des cadres du MJS qui reçoivent des indemnités complémentaires aux salaires de l'Etat. Le recours à cette solution reste un luxe pour la plus part des fédérations car l'administration du MJS manque cruellement de cadres, et donc n'autorise que difficilement le détachement de ses cadres vers les fédérations sportives, en plus le cadre légal doit être révisé pour faciliter cette opération de détachement. La dernière catégorie est celle des salariés qui sont à temps plein. Dans cette rubrique, on ne dispose pas de chiffres exacts.

La convention d'objectifs, en règle générale est pluriannuelle, c'est un outil central du partenariat financier entre l'Etat et les fédérations sportives Marocaines. Elle concrétise la volonté d'engagement du ministère chargé des sports et de ses partenaires associatifs pour une participation commune à la mission de service public de développement des activités physiques et sportives. Elle est la traduction opérationnelle et financière d'une politique sportive partenariale (fondée sur le dialogue entre les deux acteurs principaux du champ sportif) et contractualisée (fondée sur des engagements réciproques, évalués chaque année). La démarche repose sur la production d'un bilan critique de l'olympiade écoulée établi par la fédération, qui permet de définir pour 4 ans une stratégie fédérale, des orientations, des priorités et des moyens. Chaque année, le respect des engagements est contrôlé et les résultats sont évalués. L'aide de l'Etat n'est pas la seule source, mais elle reste la principale et se traduit par une intervention financière significative auprès des fédérations sportives (124 MDH prévus par an en moyenne).

Création de la fédération Royale Marocaine du Sport Pour Tous :

Structure associative créée par initiative du MJS en 2008, unissant une trentaine d'associations actives en matière de sport pour tous à travers le Royaume. Les objectifs pour lesquels a été créée la Fédération sont :

- Contribuer à rendre les activités de Sport Pour Tous, un élément important de l'éducation, de la culture, de la santé publique de l'intégration et de la participation à la vie sociale ;
- Organiser, encourager, développer, et réglementer les activités de Sport Pour Tous destinées à tous les âges ;
- Former, recycler et perfectionner les animateurs de " Sport Pour Tous " par l'organisation des stages ;
- Aider au développement du "Sport pour Tous "et favoriser son implantation dans plusieurs régions et villes du Maroc ;
- Encourager la recherche scientifique adaptée aux pratiques de Sport Pour Tous ;
- Collaborer aux actions des organisations mondiales ou régionales capables de susciter un intérêt de l'opinion publique à l'égard du Sport Pour Tous ;
- Encourager la réalisation d'un plus grand nombre d'équipements de Sport Pour Tous à travers le Royaume en collaboration avec le MJS et les collectivités locales ;
- Organiser des manifestations, des fêtes de jeux et promouvoir le tourisme sportif ;
- Coordonner et coopérer avec les départements gouvernementaux et non gouvernementaux concernés par le développement du Sport Pour Tous.

7-4 : Les installations sportives :

Sur le plan des infrastructures sportives et des installations, plusieurs efforts ont été déployés durant les deux dernières décennies, le bilan global de 2012 fait ressortir une situation, après plusieurs stratégies et initiatives de l'Etat Marocain et des collectivités locales, en matière d'équipements et d'installations sportives. La relation semble être déterminante entre la qualité du matériel et des installations sportives, et la performance. Alors que dans une logique d'accompagnement du mouvement sportif pour répondre aux besoins urgents en installations sportives, il a été décidé la mise en œuvre du décret n° 2-10-628, pour l'application de la loi 30-

09, relative à l'éducation physique et aux sports (volet des infrastructures sportives). Le MJS en concertation avec les composantes du mouvement sportif prévoit le développement du secteur des installations en améliorant les points suivants :

1. Manuel traçant la Typologie des installations sportives au Maroc.
2. Arrêté d'application de la loi relatif à la typologie des infrastructures sportives.
3. Respect des normes internationales relatives aux installations sportives :
 - a. Phase 1 : Manuel destiné aux collectivités locales et aux départements gouvernementaux concernant les installations sportives les plus réalisées (salles Omnisports, piscine, terrain de football, stade de football).
 - b. Phase 2 : Manuel destiné aux professionnels (fédérations sportives, architectes, bureau d'étude) concernant l'ensemble des infrastructures sportives.
4. Mise en place d'une base donnée concernant les installations sportives au Maroc (recensement et mise en place d'une application).

En effet, le développement de la pratique sportive nécessite une infrastructure appropriée répondant aux normes fonctionnelles. Les efforts pour la construction des grands stades dans le cadre de la candidature du Maroc à la coupe du Monde du football 2010. Les initiatives prises la primature pour la mise à niveau du football et athlétisme. Aussi le développement des installations spécifiques à chaque discipline sportive présentant un potentiel. La dernière décision stratégique concerne l'implantation de 1000 installations sportives de proximité sur tout le territoire national.

e. Stratégie de développement des installations sportives :

La stratégie adoptée durant la période d'investigation de l'enquête :

- Décision politique traduite par LINDH depuis le début des années 2000 dont fait partie le sport en sa qualité de moyen de développement et d'intégration sociale ;
- Mise en place d'une normalisation des infrastructures sportives en tenant compte du plan d'aménagement et des agglomérations ;
- L'engagement des collectivités locales à réaliser ou à programmer la réalisation des infrastructures sportives de proximité selon des plannings précis ;

- La réalisation par l'Etat des grands complexes sportifs ;
- La réalisation des projets sportifs moyens dans un cadre de partenariat Etat-Collectivités Locales ;
- L'adoption du contrat programme Etat-Fédérations Sportives, cas de la FRMF et de la FRMA, visant la mise à niveau des deux disciplines sportives.

L'objectif de cette stratégie serait de passer de 1 m²/ habitant à 4 m²/ habitant en 2010. Elle se décline en quatre axes de développement :

Axe n°1 : Promouvoir le sport et la pratique sportive :

- Actualiser la carte des infrastructures sportives de proximité.
- Faire un diagnostic de cette carte et analyser les besoins ;
- Mettre en place un référentiel de normalisation et d'homologation des infrastructures sportives ;
- Aménager et mettre à niveau les équipements sportifs dans un souci de sécurité ;
- Attribuer des noms de gloires du sport marocain à des infrastructures ;
- Préserver les infrastructures à caractère historique.

Axe n°2 : Moderniser la gouvernance :

- Réaliser un diagnostic organisationnel de la Direction du Sport ;
- Adapter l'organigramme de la Direction du Sport aux enjeux identifiés par la stratégie nationale ;
- Construire le siège des fédérations dans un souci d'optimisation des moyens mis à la disposition du mouvement sportif.

Axe n°3 : Diversifier et renforcer le financement du sport :

- Finaliser le recensement des infrastructures et du foncier dépendant du Ministère ;
- Estimer la valeur du patrimoine accessible ;
- Identifier le foncier pouvant faire l'objet d'une opération de valorisation.

Axe n°4 : Faire de la région un moteur de la stratégie sportive nationale :

- Amener les collectivités locales à s'investir davantage dans le développement du sport et de la pratique sportive au Maroc ;

DEUXIEME PARTIE

- Recenser les initiatives des collectivités locales en matière de promotion du sport, et mutualiser les bonnes pratiques ;
- Mettre en place des objectifs quantitatifs en matière de sport (ex : création d'infrastructures) ;
- Instituer des structures dédiées au sport au niveau des collectivités locales ;
- Mettre en place un schéma directeur national de construction et de mise à niveau ;
- Mettre en place une typologie des infrastructures sportives.

f. Situation globale des infrastructures sportives au Maroc en fin 2012 :

Une disparité enregistrée en terme des installations sportives qui est dû principalement à la poussée démographique (supérieure à 3%), aussi au fait que la majorité des équipements sont à vocation restreinte et ne sont utilisé que par les clubs participants aux compétitions sportives. Ceci peut être l'impact du nombre restreint des installations sportives (1m2/habitant) au Maroc contre un minimum de (9m2/habitant) dans les pays développés.

Ceci peut être dû à une production nationale non performante sur le plan qualitatif et fonctionnel, mais il faut tout de même noter que le prix de revient des installations est 2 fois plus cher au Maroc que dans les autres nations (la cause est la taxation douanière).

g. Situation des grands stades au Maroc :

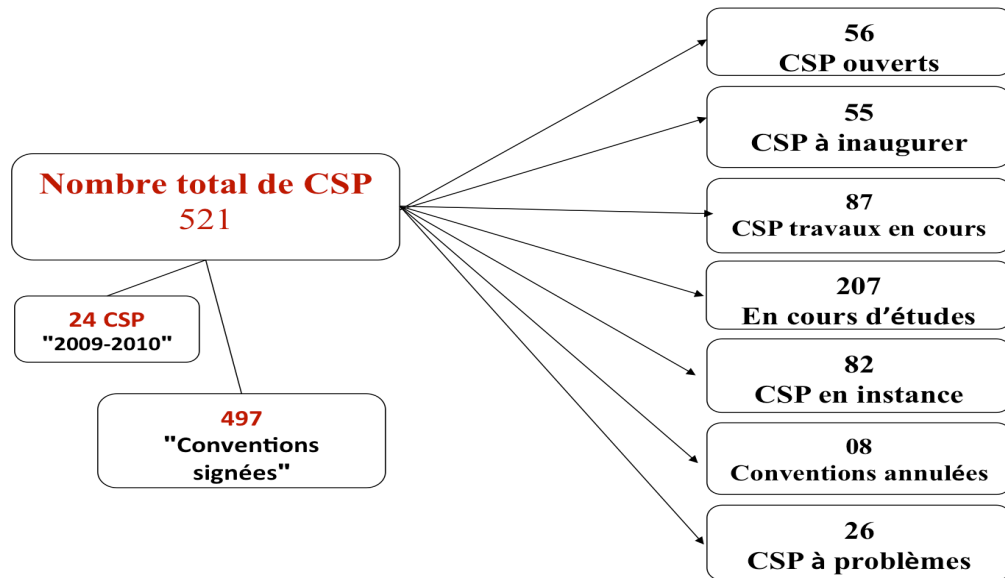
En plus des grands stades existant, celui de Casablanca de Rabat et de Fès, il a été décidé en 2003 et dans le cadre de la candidature du Maroc à la coupe du monde 2010, la construction de 3 Grands stades de Tanger, Marrakech et Agadir pour un budget global de 2640 MDH.

| <i>Nature du projet</i> | <i>Stade Tanger</i> | <i>Stade Marrakech</i> | <i>Stade Agadir</i> | <i>Total</i> |
|-------------------------------------|---------------------|------------------------|---------------------|--------------|
| Capacité (places) | 45.000 | 45.000 | 45.000 | |
| Coût 1 ^{ère} phase (MDH) * | 713 | 728 | 696 | 2137 |
| Coût 2 ^{ème} phase (MDH) * | 184 | 161 | 158 | 503 |
| Coût total (MDH) | 897 | 889 | 854 | 2640 |
| Début des travaux | Septembre 2003 | Septembre 2003 | Février 2004 | |
| Mise en service | Avril 2011 | Janvier 2011 | Octobre 2013 | |

- h. Situation des stades de football du championnat national du football :
- i. Situation des installations sportives multifonctions :
- j. Situation des centres sportifs de proximité CSP:

Les CSPI: Fiche globale

Objectif : Réalisation de 1000 CSPI en 2016



La pratique sportive intéresse tous les publics. Dans une société de plus en plus sédentarisée où la nature des activités professionnelles et les conditions de vie quotidienne sont peu génératrices de mouvement, le sport est devenu l'un des principaux objets de dépense physique.

Aujourd'hui il est unanimement admis que l'activité physique est consubstantielle à une bonne qualité de vie, qu'elle est facteur de santé par la prévention et même le traitement d'une grande variété de maladies. Le sport est un vecteur de socialisation des jeunes, qui n'est à surestimer ni sous-estimer.

La possibilité effective de faire du sport est donc devenue une exigence de la société contemporaine. Toutes les pratiques sportives ne requièrent pas des équipements spécifiques. Les sports de rue, certains sports de nature, certaines activités d'entretien physique, n'en font pas usage. Mais l'attractivité du sport et la régularité de sa pratique dépendent de la diversité des disciplines auxquelles le

public peut avoir accès et des conditions dans lesquelles cette pratique est organisée.

En effet, le développement de la pratique sportive et des effectifs des pratiquants nécessite une infrastructure appropriée répondant aux normes fonctionnelles. Dans cette perspective l'Etat Marocain ne cesse d'accroître ses efforts pour combler progressivement le déficit en la matière à l'échelle nationale, sachant que les moyens dont dispose le Ministère de la Jeunesse et des Sports ne répondent nullement aux exigences et aux demandes qui ne cessent d'augmenter dans ce sens. Dans le cadre de l'orientation gouvernementale axée sur la régionalisation, et en vue d'instaurer un équilibre entre les différentes régions du Royaume en matière d'infrastructures sportives, le secteur du sport s'est engagé dans de vastes programmes et chantiers concernant la réalisation de plusieurs installations sportives depuis le début des années 2000.

La politique en matière d'installations et équipements sportifs qui sont menées par le Ministère de la Jeunesse et des Sports s'articule autour de trois axes :

- 1- Le développement du sport de haut niveau : par la construction d'infrastructures spécialisées (salles polyvalentes, pistes synthétiques, piscines, ensembles sportifs....).
- 2- Le développement du sport de proximité : par la construction de terrains de Football sommaires et de terrains combinés appelés CSP (centre sportif de proximité) au niveau de différentes régions incluant aussi le milieu rural.
- 3- La mise à niveau et l'optimisation de l'ensemble des installations sportives existantes.

k. La conception des équipements sportifs :

Dans sa conception traditionnelle, un équipement sportif doit répondre à l'ensemble des besoins de pratique sportive avérées ou susceptibles de se manifester dans un avenir plus ou moins lointain. Au Maroc la priorité a été donnée dans les années 80 à la réalisation d'équipements polyvalents répondant aux besoins de l'éducation physique et sportive à l'école et, en complément, à ceux de la pratique sportive associative, dans la recherche du plein emploi des installations.

Une première voie de spécialisation des équipements, a été la construction d'équipements spécialisés réservés à une seule discipline sportive, en prenant en considération les sports les plus populaires comme les terrains de football, les pistes d'athlétisme, ou encore les sports porteurs de développement économique comme le tennis ou le Golf.

Une seconde voie, concerne Les salles multisports polyvalentes qui répondent à une diversité de besoins. Ces salles seraient semi spécialisées, les unes sur les " sports de but " (handball, basketball, football, tennis de table et ring) qui sont des salles "horizontales" n'exigeant pas une très grande hauteur sous-plafond mais une grande superficie au sol, les autres sur les "sports de filet" (volley-ball, et badminton) plus exigeantes en hauteur, plus adaptables en longueur et largeur (même si l'intérêt est souvent d'installer un nombre important d'aires de jeux dans un même espace).

Une troisième voie de diversification souhaitable fait l'objet d'une proposition d'Equipement et de l'aménagement du territoire, avec la contribution des collectivités locales pour la construction des centres sportifs qui répondent aux besoins de proximité et aux spécificités de leurs publics sur propositions reprises par plusieurs fédérations,

1. Familles d'Equipements sportifs :

Etant incomparable en termes d'utilisation, de fonctionnement et d'attractivité, les familles proposées se basent surtout sur la capacité d'accueil, le niveau de pratique (haut niveau, entraînement, ludique), la fonctionnalité de l'équipement et le type d'utilisation. Les équipements sont classés en 5 familles :

m. Equipements sportifs de loisirs :

Ce sont des équipements avec un niveau d'utilisation moyen, non fonctionnel et orienté surtout vers des activités de loisirs (parcours sportif, espaces de jeux pour enfants, terrains de pétanque,). Pour ce volet le Ministère de la Jeunesse et des sports compte sur la fédération Royale du sport pour tous, en concertation avec les disciplines sportives concernées et les collectivités territoriales de programmer et de chercher les solutions opérationnelles pour combler les besoins dans ce sens.

n. Les équipements sportifs de base.

Sont des équipements avec un niveau d'utilisation correcte moyennement fonctionnel pour permettre une pratique sportive compétitive. Ils sont dévolus principalement à l'entraînement, activités scolaire et aux loisirs (terrains sommaire de grands jeux, CSP, bassin de natation de plein air, établissements scolaires,...

o. Les équipements sportifs intermédiaires.

Sont des équipements avec un bon niveau d'utilisation, suffisamment fonctionnel, qui ont pour but de permettre à la population cible de pratiquer le sport à caractère éducatif et compétitif :

- Terrains de grands jeux ;
- Salles multisports (capacité moyenne 500 places) ;
- Equipements d'athlétisme ;
- Bassin de natation sportive et ludique ;
- Terrains de proximité de petits jeux collectifs ;
- Equipements pour activités de remise en forme et Salles de combat (à caractère privé).

p. Les équipements sportifs structurants

Sont des équipements avec un bon niveau d'utilisation bien aménagé qui répondent aux besoins du sport du haut niveau. On y trouve :

- Les stades de football moyen.
- Les salles polyvalentes destinées à la haute compétition dont la capacité minimale est de 1500 places assises.
- Les bassins de natation semi- olympiques.
- Les équipements à réseaux spécifiques (Les bases nautiques, les golfs, les terrains de tennis, les équipements équestres, équipement de Cyclisme...etc.).

q. Les grands équipements sportifs.

Sont des équipements avec un bon niveau d'utilisation, bien aménagés pouvant accueillir des événements sportifs majeurs avec des grands effectifs de spectateurs (grands stades « 20000 place et plus », grandes salles omnisports « 3000 places et plus », piscines olympiques, ...etc.).

r. Les grilles normatives :

Les seules références disponibles pour dresser un état quantitatif des besoins d'équipements sportifs sont donc les grilles normatives. Sont donc proposées des références actualisées qui reposent sur des constats avérés de pénuries (Besoins exprimés par les acteurs régionaux), des comparaisons de ratios de territoires, les opinions des dirigeants des fédérations sportives en région et, surtout, des hypothèses d'évolution de la demande à moyen et long terme. Ces références seront donc présentées à la base des données :

- Les besoins des disciplines sportives.
- La démographiques, par tranche d'âge de la population active et potentiellement prédisposée à la pratique sportive (10-24 ans).
- La disponibilité de la réserve foncière.
- La capacité de financement des collectivités territoriales.

Les équipements sportifs ont théoriquement vocation à être fréquentés par l'ensemble de la population d'un territoire. C'est sur cette proposition et ses conséquences, la différenciation des modes de pratique, ou consommation sportive, entre l'éducation, la performance, le sport récréatif, et le sport spectacle, que repose l'analyse des besoins. Elle induit le choix des indicateurs utilisés pour procéder à une analyse des disciplines sportives :

1. L'accessibilité,
2. La fonctionnalité,
3. La diversité,
4. La capacité quantitative.

s. Cartographie des disciplines sportives pratiquées au Maroc :

La cartographie des disciplines sportives pratiquées au Maroc permet d'illustrer et de prendre conscience des disparités entre les régions, de mesurer les écarts mais surtout les marges de progression pour réduire les inégalités d'accès à la pratique sportive licenciée entre les régions, les hommes et les femmes mais aussi selon les âges.

Pour un élu local : il permet de situer son territoire par rapport à une dynamique régionale et nationale, d'identifier les sports proposés sur son territoire, de prendre conscience de la diversité des pratiques sportives encadrées auxquelles participe la population. En caractérisant le territoire et ses potentialités, il met en évidence les atouts et les handicaps de l'existant au regard des objectifs et des priorités de la politique sportive souhaitée par les collectivités.

Pour un élu fédéral aux niveaux régional ou national l'analyse permet de mieux cerner le profil des licenciés, l'implantation de la fédération selon les territoires mais également par rapport à d'autres fédérations. Il permet donc de différencier les stratégies de développement selon les contextes, par exemple en favorisant les actions visant au développement de la pratique sportive féminine là où les inégalités sont les plus marquées et en identifier les dynamiques territoriales pour ensuite en rechercher les ressorts par des échanges avec les acteurs locaux.

Pour un animateur sportif et un Conseiller technique d'une fédération, la cartographie des sports fournit des éléments précieux pour :

- Développer et adapter les activités sportives en cohérence avec les besoins d'une population ciblée ou un territoire particulier ;
- Identifier les manques au regard de la finalité recherchée par le porteur de la politique sportive ;
- Mettre en place des activités qui auront un impact localement parce qu'elles répondent à des attentes ou des besoins identifiés.

Les informations contenues dans cette cartographie doivent permettre d'élaborer une vision commune par le partage des connaissances et les échanges sur les analyses. Permet de mieux repérer les problématiques, les enjeux et les priorités

stratégiques d'actions. S'il constitue un premier niveau de restitution, il n'épuise cependant pas le champ de l'observation territoriale et ne permet pas, notamment, de rendre compte de manière complète des dynamiques locales. Il appartient, ainsi, aux acteurs du sport et aux collectivités territoriales de s'engager dans une démarche de diagnostic capable de mettre en avant les enjeux locaux des pratiques sportives.

7-5 : Les licences sportives, une répartition non équilibrée :

Le Maroc est dominé sans contestation par le football, sport national qui compte plus de 65000 licenciés en 2011, loin devant les autres sports. Le foot est le sport majoritaire dans toutes les régions du Maroc.

Si le football domine dans tout le pays, c'est plus particulièrement le cas dans l'axe Casablanca-Rabat où 39% des licenciés se concentrent sur un territoire qui ne dépasse pas 2,5% de la surface total du pays et avec plus de 150 communes. En plus de la dominance des effectifs il existe une dominance sportive, car la majorité des grands clubs de football qui dominent les compétitions (championnats, coupes et participations à l'international) se trouve dans cette région.

Cette présence particulière s'explique par l'héritage des colons qui ont privilégié la pratique du football dans cette zone, de la capitale administrative et de la capitale économique, comme sport fédérateur inculqué dans les meurs des citoyens Marocains.

La conception de la carte fait apparaître une autre tendance importante, le football est avant tout un sport rural. Sa présence et sa représentativité dans les zones les plus éloignées, confirment la popularité et la facilité d'accès à la pratique de cette discipline sportive, c'est un sport pas cher et qui nécessite peu d'infrastructures.

La répartition des licenciés par sport sur le territoire, montre une répartition en trois groupes, d'abord les sports collectifs avec 95000 licenciés, réparties sur 7 disciplines sportives (avec une domination du football 65000). Puis le deuxième groupe, les sports de salles et surtout les arts martiaux avec un effectif de 79000 licenciés, réparti en 8 disciplines sportives (avec une domination du karaté qui n'est pas un sport olympique avec un effectif de 24000 licenciés). Le troisième groupe,

composé d'une trentaine de disciplines sportives entre activités nautiques, sports motorisés et d'autres disciplines sportives, une trentaine de disciplines sportives regroupant un nombre limité de clubs et de licenciés, et ne couvrent qu'une partie du territoire. La majorité des disciplines sont concentrés dans l'axe casa-Rabat.

Le golf reste une discipline orientée vers le tourisme sportif, il traduit une dimension socio-économique, sa démocratisation au cours des dernières décennies reste un souhait et l'initiative de créer en 2010 une filière de sport-étude on est une confirmation d'une volonté affichée. Malgré le développement du golf dans les années 1980 et 1990, il existe une trentaine de terrain de golf répartie sur le territoire national, avec une dominance de la zone de Marrakech. Aussi il faut noter que le golf n'a pas pris la place méritée en terme des effectifs des licenciés parce qu'il traduit une distinction sociale. Beaucoup de terrains de golf qui ont été construits, affichent une fréquentation en dessous des estimations de base. Il reste essentiellement un sport de classes sociales favorisées.

Dimension socio-économique des pratiques sportives :

La voie de professionnalisation des disciplines sportives reste la piste la plus favorable pour relater l'aspect socio-économique du sport. Le football est devenu professionnel depuis 2011, la boxe aussi depuis la création de la ligue professionnelle de boxe en 2009. A l'inverse, la pratique des arts martiaux, se pratique dans des salles privées, avec des effectifs importants de licenciés, répond à une logique d'abord économique, car le financement de cette discipline sportive s'appuie en grande partie sur la contribution des pratiquants. Sur le plan géographique, les sports des arts martiaux se concentrent plus dans les zones urbaines et périurbaines. Et connaissent une grande popularité, elles contribuent à l'amélioration des qualités physiques et sociales des citoyens pratiquants.

Pour rester dans les sports marqués par une forte dimension socio-économique, le tennis s'impose lui aussi autour des grandes villes où le pouvoir d'achat est plus élevé, et regroupe plus les associations des œuvres sociales des grandes entreprises et des structures bancaires et sociétés nationales qui financent en grande partie les frais de gestion qui reste en dehors des possibilités d'autofinancement par les clubs privés. L'équitation aussi qui est considérée comme sport réservé aux classes

sociales les plus favorisés, que ce soit par le coût de l'achat des chevaux ou encore la pratique qui reste inaccessible pour le grand nombre.

7-6 : Pistes des réflexions porteuses du développement du mouvement sportif au

Maroc :

Une piste de développement qui reste porteuse d'innovation, est celle des activités nautiques, le Maroc dispose d'une situation géographique particulière ouverte sur deux océans, la mer méditerranée sur le nord et l'océan atlantique sur l'ouest et sud-ouest. Plus de 3500 km de littoral, 17 rivières, cours d'eau, 130 barrages, dont 14 en cours de construction, font du Maroc l'un des pays leader en termes de richesses maritimes et en termes d'étendues d'eau, accessibles et exploitables en surface. Avec un tel potentiel, comme aire de pratique d'activités nautiques sous leurs différents aspects (organisée, scolaire et privé), le Maroc doit entreprendre une politique de développement du nautisme, par l'élaboration d'une stratégie sectorielle intégrée qui reste possible et envisageable.

Pour développer et adapter les activités sportives en cohérence avec les besoins d'une population ciblée ou un territoire particulier, en prenant en considération les caractéristiques locales, culturelles, physiques, géographiques, climatiques...etc. Identifier les manques au regard de la finalité recherchée par le porteur de la politique sportive locale, ce qui permet de promouvoir et mettre en place des activités qui auront un impact localement parce qu'elles répondent à des attentes ou des besoins bien identifiés.

Ces informations doivent permettre d'élaborer une vision commune par le partage des connaissances et les échanges sur les analyses relatives aux disciplines sportives et leurs évolutions au Maroc. Les connaissances vont permettre de repérer les problématiques, les enjeux et les priorités stratégiques d'actions, et constituent un premier niveau de restitution, auquel il faut rajouter le champ de l'observation territorial, qui permet notamment, de rendre compte de manière complète des dynamiques locales. Il appartient, ainsi, aux acteurs du sport et aux collectivités de s'engager dans une démarche de diagnostic capable de mettre en avant les enjeux territoriaux spécifiques.

Chapitre 8 : L'Athlétisme Marocain, quel mode de gouvernance ?

Introduction :

Quelle gouvernance pour l'athlétisme Marocain ?, une question qui nécessite une attention particulière pour dégager les pistes de réflexions sur les modalités de gestion de l'athlétisme national et connaître les niveaux de prise de décision. Aussi la réponse à cette question nous amène à réfléchir amplement sur les stratégies de développement ou au moins de maintien du niveau atteint par le Maroc, que ce soit au niveau des résultats ou encore au niveau d'expertise et de connaissance dans le domaine des courses de demi-fond. Trois sections composent le contenu de ce chapitre, d'abord les actions entreprises par l'Etat pour accompagner l'athlétisme national et préserver les acquis, puis en second lieu, les organes de gestion et de décision de la fédération royale marocaine d'athlétisme, et en dernier lieu une analyse systémique qui intègre dans sa logique de restructuration et de développement une multitude d'intervenants et de parties prenantes, pour accompagner le mouvement sportif athlétique dans la réalisations de ses objectifs et l'atteinte de résultats honorables.

Nous allons dans ce chapitre tenter de dresser un état des lieux de l'athlétisme Marocain, des résultats marquants de son histoire, de l'évolution de la structure fédérale et des compétences et des systèmes de gestion qu'elle a pu développer. Ensuite adopter l'approche systémique pour une analyse du processus de gouvernance de cette discipline sportive. Le but est de contribuer modestement à la compréhension du mode de gouvernance de l'athlétisme Marocain en tant que composante du système général.

8-1 : Histoire et palmarès de l'athlétisme Marocain :

a. *Histoire de l'athlétisme Marocain :*

Le sport Marocain est redevable à l'athlétisme le niveau et la notoriété atteint au niveau international, cette discipline sportive qui a su rendre le Maroc comme une référence d'expertise et de compétence dans les courses de demi-fond avec ses multiples champions qui ont pu se confirmer durant plusieurs éditions des jeux olympiques. Une compétence acquise au fil des années est devenue une

préoccupation de plusieurs pays développés qui cherchent à dévoiler les mystères des expériences réussies, surtout lorsqu'il s'agit d'un pays en voie de développement qui marquent sa suprématie comme le Maroc et l'Ethiopie.

Le Maroc et plus particulièrement la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme a cumulée une expertise dans le domaine des courses du fond et demi-fond, et ce depuis plusieurs années. L'histoire de l'athlétisme marocain restera à jamais marquée par feu **Abdeslam Radi**. C'était en 1960, lors des Jeux olympiques de Rome, le natif de Taounate arrive deuxième derrière la vedette Abebe Bikila dans l'épreuve du marathon. Un exploit inédit qui fera d'Abdeslam Radi une star au Maroc. A son retour, il reçoit les honneurs du Roi Mohammed V. Après avoir vécu une grande partie de sa vie en France, Abdeslam Radi est décédé à Fès en 2000.

El Fakir Fatima, la pionnière femme de l'athlétisme Marocain, première marocaine championne d'Afrique sur 400 m haies. Avec sa coéquipière Malika Hadki, elles représentent les premières femmes marocaines présentes aux Jeux Olympiques, par la participation à l'édition de 1972 à Munich en Allemagne.

"**Ce que tu as fait pour moi, 100 ambassadeurs ne l'ont pas fait**"¹⁴⁸. C'est en ces termes que feu Hassan II a félicité **Said Aouita**, à son retour glorieux des JO de Los Angeles 1984, où il obtient la première médaille d'or olympique marocaine. Il conforte sa position de champion en battant les deux records du monde du 1500 et 5000 m, et reçoit dans la foulée le Trophée "**Jesse Owens**" qui récompense le meilleur sportif de l'année 1985. À Rome, il réussit à réaliser une performance historique en descendant sous la barre des 13 minutes au 5000 m. On l'aura compris, Aouita court vite, très vite, au point que le train navette Casa-Rabat porte son nom. Sa carrière de champion s'arrête brutalement en 1992 lorsqu'il renonce à participer aux Jeux Olympiques de Barcelone à cause d'une blessure grave au genou.

La femme qui a marqué l'histoire sportive du Maroc à l'échelle arabe, continentale et internationale, c'est bien **Nawal El Moutawakel**. (Au stade olympique de Los Angeles en 1984), pour la première fois, le 400 m haies féminines, est inscrit aux

¹⁴⁸ Paroles de feu Sa Majesté Hassan II lors de l'accueil des athlètes médaillés des JO de Los Angeles 1984, (Said Ouita et Nawal Elmoutawakel). Avec deux glorieuses médailles d'Or.

Jeux olympiques. L'enjeu est de taille pour l'athlétisme marocain, représenté par la jeune athlète, alors âgée de 22 ans. A ses côtés, l'américaine Judi Brown et la roumaine Cristina Cojocaru, toutes deux grandes favorites de la compétition. Mais c'est bien la native de Casablanca qui remporte le titre, devenant ainsi la **première** femme arabe, musulmane et africaine à décrocher une médaille d'or olympique. Dans la foulée, elle remporte deux nouveaux titres continentaux toujours sur 400 m haies avant d'entamer une courte carrière d'entraîneur. Ensuite elle occupe plusieurs postes de responsabilités dans les plus grandes instances d'athlétisme, et une carrière en politique couronnée par un poste de secrétaire d'Etat auprès du Ministre chargé des affaires sociales (1997- 1998) puis ministre de la Jeunesse et des Sports (2007 – 2009). En 1995, elle devient membre du conseil de l'Association Internationale des Fédérations d'Athlétisme (IAAF) et 2 ans plus tard, elle est élue membre au Comité International Olympique. Membre de la Commission « Femmes et Sport », de la Commission du «Marketing » et de la Commission des « Relations Internationales » du CIO. En 2004, elle a été nommée présidente de la Commission d'évaluation du CIO pour les Jeux Olympiques d'été de 2012 et ceux de 2016, une première dans les annales du mouvement olympique. En Janvier 2010, elle a été nommée présidente de la Commission de Coordination du CIO pour les Jeux Olympiques de Rio en 2016. Deux ans plus tard, Nawal El Moutawakel a été élue 3^{ème} vice-président du CIO. Depuis Septembre 2013, elle devient première vice-présidente, la première femme d'un pays musulman, arabe et africain à occuper ce poste. Puis désignée en 2014 la personnalité sportive arabe, par le comité du Prix Sheikh Mohamad Bin Rashid Al Maktoum.

Considéré comme le meilleur athlète marocain de tous les temps, **Hicham El Guerrouj** est reconnu à l'échelle internationale, maître incontesté du demi-fond de 1996 à 2004, il a notamment remporté quatre titres de champion du monde sur 1500 m de 1997 à 2003, et trois autres titres mondiaux en salle. Lors des JO de 2004, il a raflé les médailles d'or du 1500 m et du 5000 m, devenant ainsi le second athlète de l'histoire à réussir le doublé dans ces deux épreuves. Pour une reconversion dans le domaine sportif, le champion s'inscrit à l'Université de l'Oregon à Eugene aux Etats-Unis, où il suit des cours de management et marketing sportif. De retour au Maroc, il intègre le monde des affaires, et devient distributeur exclusif de la marque

Nike au Maroc, tout en investissant dans l'immobilier, le tourisme ou encore l'agriculture. Plus récemment, il s'est associé à Intersport pour le développement de cette enseigne d'articles de sport au Maroc.

La relève de Nawal El Moutawakel, se fait assurer par Nezha Bidouane, elle aussi spécialiste du 400 m haies, gravite progressivement les échelons, elle domine sans partage toutes les compétitions nationales dès le début des années 1990, avant de partir à la conquête des arènes internationales. En 1997, elle remporte le titre mondial du 400 m haies à Athènes, avant de remporter une deuxième médaille lors des jeux d'Edmonton en 2001. Porte-drapeau de la délégation marocaine aux Jeux Olympiques d'Athènes, elle a participé à quatre JO, remportant une médaille de bronze à Sydney en 2000. Son parcours époustouflant fait d'elle la femme la plus titrée du sport marocain Elle est actuellement présidente de la Fédération Royale Marocaine du sport pour tous et présidente de l'association "Femme, Réalisations et Valeurs", membre de la Fondation Mohamed VI des Sportifs Champions et membre du « Special Olympics Morocco ».

Ils sont peut-être moins connus qu'un Guerrouj ou un Aouita, ils n'en demeurent pas moins, ce sont les athlètes d'exception qu'il faut rappeler et qui restent aussi des emblèmes de l'athlétisme Marocain. **Jaouad Gharib**, peut en effet se triompher d'être le second marathonien de l'histoire, après l'espagnol Abel Anton, qui a remporté deux championnats du monde consécutifs, c'était en 2003 lors des Championnats du monde d'athlétisme à Paris puis deux ans plus tard lors des championnats de Helsinki en Finlande. Aussi les deux coureurs de fond **Moulay Brahim Boutayeb**, et Kahalid **Skah** avec leurs médailles d'or en 10000 m respectifs en 88 aux JO Séoul et 92 aux JO de Barcelone.

Le tour d'horizon sur le palmarès des athlètes Marocains montre une tendance vers les courses de demi fond et de fond dans lesquelles le Maroc reste une référence et plusieurs travaux ont investi ce domaine de recherche, nous citons à titre d'exemple, le livre sorti en 2012 de Manuel Schotte sur « La Construction du "talent". Sociologie de la domination des coureurs marocains »¹⁴⁹ est une

¹⁴⁹ Schotte, M. (2012). *La Construction du "talent". Sociologie de la domination des coureurs marocains*. Paris : RAISONS D'AGIR.

illustration de l'importance accordée par un pays développé comme la France, qui a accompagné au moment de la colonisation, les clubs Marocains dans leurs premiers pas dans le domaine d'athlétisme durant les années 30, 40 et 50 du siècle dernier. Ils ont été surpris par l'exploit inédit des athlètes marocains en courses de fond et de demi-fond. Et cherchent sans se lancer à identifier les déterminants de cette performance qui sont considérés hors normes connues.

De son côté, Naudet Jules s'intéresse au phénomène d'immigration des athlètes Marocains à la recherche d'argent et de reconnaissance, il sort un livre intitulé « Entrer dans l'élite : Parcours de réussite en France, aux Etats-Unis et en Inde »¹⁵⁰. Il cible particulièrement les athlètes Marocains, avec l'émergence du professionnalisme en Europe au début des années 80. La surreprésentation des coureurs marocains parmi les champions du demi-fond repose sur une double construction sociale : construction de l'offre de travail d'un côté, avec le façonnement d'ambitions et de compétences dans le domaine de la course à pied chez des jeunes Marocains, ensuite la recherche d'une situation financière confortable. Aucune de ces conditions, ni leur juxtaposition d'ailleurs, ne suffit à expliquer le succès international des coureurs marocains à compter de ce moment. C'est effectivement à la seule condition de mettre en relation les deux versants que l'on peut rendre compte de la répartition socialement construite des populations telle qu'elle se donne à voir en athlétisme depuis environ 25 ans (de 1980 à 2005).

b. Les résultats marquants de l'athlétisme Marocain :

L'athlétisme est un sport qui comporte un ensemble de disciplines regroupées en courses, sauts, lancers, épreuves combinées et marche. L'origine du mot athlétisme vient du grec athlon, signifiant combat. Il s'agit de l'art de dépasser la performance des adversaires en vitesse ou en endurance, en puissance, distance ou en hauteur (Course – Lancer –Saut). Le nombre d'épreuves, individuelles ou par équipes, a varié avec le temps et les mentalités. L'athlétisme est l'un des rares sports universellement pratiqués, que ce soit dans le monde amateur ou au cours de nombreuses compétitions de tous niveaux. La simplicité et le peu de moyens

¹⁵⁰ Naudet, J. (2012). *Entrer dans l'élite : Parcours de réussite en France, aux Etats-Unis et en Inde*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

nécessaires à sa pratique expliquent en partie ce succès. Les premières traces de concours athlétiques remontent aux civilisations antiques. La discipline s'est développée au cours des siècles, des premières épreuves à sa codification.

Le calendrier international est dominé par trois types de compétitions : les meetings internationaux, les championnats du monde et les Jeux olympiques. La rencontre des JO reste la compétition internationale la plus prestigieuse. Ils se tiennent tous les quatre ans depuis 1896 et l'athlétisme en est la discipline-Reine. Depuis 1982, l'association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF), organisme chargé de la réglementation de la discipline, a assoupli ses règles pour mettre fin à l'amateurisme. Les premiers championnats du monde d'athlétisme ont été organisés en 1983, ils ont lieu tous les deux ans depuis 1991.

Entre 1960 et la date de la première médaille olympique en 1984, aucune autre médaille aux Jeux Olympiques n'a été enregistrée. 1983 date de l'entrée en professionnalisme de l'athlétisme international, le Maroc se rend compte de l'intérêt porté à cette discipline sportive à l'international, et prépare sérieusement ses athlètes pour les courses de demi-fond hommes et femmes. D'ailleurs les résultats atteints témoignent d'une position de leader dans quelques épreuves en demi-fond, et le Maroc est resté dans cette logique de performance en demi-fond, jusqu'à 2004. 20 ans de succès et de performances remarquables en demi-fond, sans pour autant pouvoir s'identifier dans les autres épreuves sportives athlétiques (il existe plus de 50 épreuves disputées aux JO).

Tableau 36: Résultats de l'athlétisme Marocain aux Jeux Olympiques durant les 13 participations

| Edition | Athlètes | Epreuve | performance | Médaille |
|------------------|-------------------------------|---------------|-------------|----------|
| Londres 2012 | Abdalaati IGUIDER | 1500m | 3:35.13 | Bronze |
| Beijing 2008 | Hasna BENHASSI | 800m | 1:56.73 | Bronze |
| | Jaouad GHARIB | marathon | 2h07:16 | Argent |
| Athènes 2004 | Hicham EL GUERROUJ | 1500m | 3:34.18 | Or |
| | Hicham EL GUERROUJ | 5000m | 13:14.39 | Or |
| | Hasna BENHASSI | 800m | 1:56.43 | Argent |
| Sydney 2000 | Hicham EL GUERROUJ | 1500m | 03:32.32 | Argent |
| | Ali EZZINE | 3000m steeple | 08:22.15 | Bronze |
| | Nezha BIDOANE | 400m haies | 53.57 | Bronze |
| | Brahim LAHLAFI | 5000m | 13:36.47 | Bronze |
| Atlanta 1996 | Salah HISSOU | 10000m | 27:24.67 | Bronze |
| | Khalid BOULAMI | 5000m | 13:08.37 | Bronze |
| Barcelone 1992 | Khalid SKAH | 10000m | 27:46.70 | Or |
| | Rachid EL BASIR | 1500m | 3:40.62 | Argent |
| Séoul 1988 | Moulay Brahim BOUTAYEB | 10000m | 27:21.46 | Or |
| | Saïd AOUITA | 800m | 1:44.06 | Bronze |
| | Nawal EL MOUTAWAKEL | 400m haies | 54.61 | Or |
| Los Angeles 1984 | Saïd AOUITA | 5000m | 13:05.59 | Or |
| | Abdeslem RHADI BEN ABDESSELEM | marathon | 2:15:41.6 | Argent |

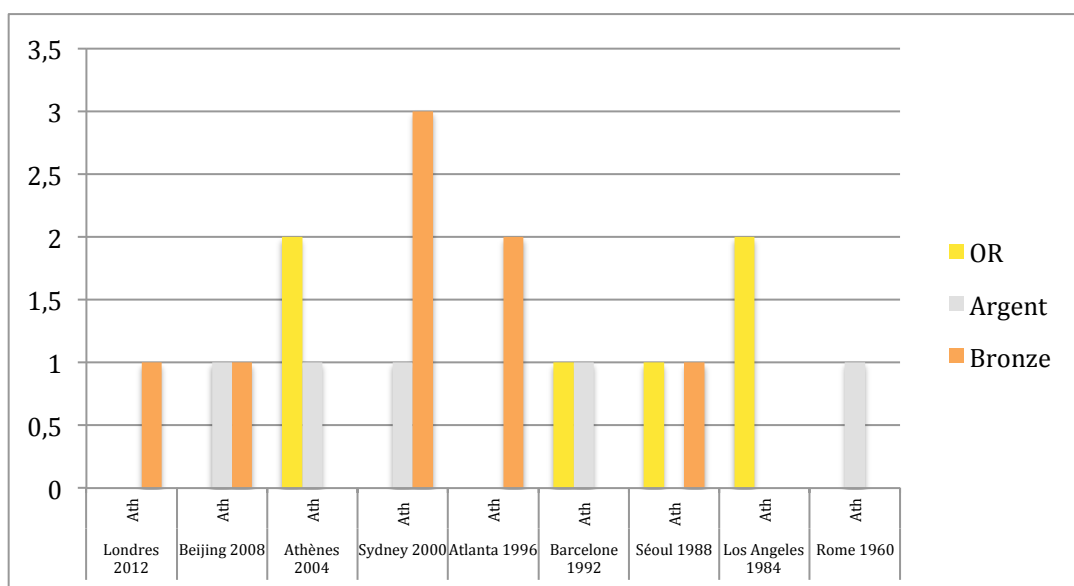


Figure 39 : les 19 médailles en athlétisme des 13 participations du Maroc aux JO

Outre les résultats présentés, plusieurs performances et records ont été réalisés lors des championnats du monde, des championnats africains et aussi lors des meetings internationaux d'athlétisme. Ces performances ont affirmé l'excellence des athlètes marocains dans les courses de fond et de demi-fond. Cette masse d'engouement des jeunes sportifs vers l'atteinte de la performance de leurs leaders, les amène à adopter des fois des solutions qui restent à la limite du raisonnable ou des fois même atteint l'interdiction. D'ailleurs plusieurs cas de dopage ont été enregistrés et des cas d'athlètes qui ont été séduit par des offres de clubs étrangers qui leurs propose le changement de nationalité pour courir sous d'autres drapeaux. L'enquête réalisée par Schotté¹⁵¹ sur un échantillon de 20 athlètes marocains entre 1990 et 2000, montre que les athlètes marocains sont plus dans la logique d'une insertion pour le sport.

Maintenant la question qui se pose d'elle-même, c'est comment garder ce niveau de performance dans ces épreuves ?, puis encore quelle stratégie doit adopter le Maroc pour préserver son potentiel d'athlètes et améliorer les procédure de détection des talents pour élargir les champs des compétences des athlètes marocains pour d'autres épreuves ?.

La réponse à ses deux questions nécessite une analyse poussée de ce qui se fait actuellement par les responsables et les décideurs dans le domaine sportif en général et dans l'athlétisme national en particulier. C'est ce que nous efforçons de développer dans les sections qui suivent.

8-2 : Les dispositions stratégiques de l'Etat :

Dans toutes les circonstances, et qu'elle que soient les situations et les conditions de préparation des athlètes Marocains, l'Etat reste le premier responsable soit des résultats, des conditions et climat de préparation et les orientations stratégiques. Aussi l'Etat doit assumer les responsabilités liées aux dérives du sport. Et de tout dérapage qui en découle. L'Etat doit prendre les dispositions nécessaires pour réglementer, pour financer, pour équiper les installations sportives et aussi pour établir les priorités et les politiques sportives choisies.

¹⁵¹ Schotté. M, 2008 - « La condition athlétique. » *Ethnographie du quotidien de coureurs professionnels immigrés, Genèses*, 2008/2 n° 71, p. 84-105.

Dans ce cadre, on se focalise dans cette section sur les actions majeurs qu'a entrepris l'Etat, pour accompagner l'athlétisme national, soit par les infrastructures, les budgets alloués ou encore les dispositions réglementaires et juridiques qui accompagnent le changement organisationnel.

a. Le contrat de mise à niveau de l'athlétisme national (2007 – 2011) :

La décision d'instaurer un contrat de mise à niveau de l'athlétisme national, vient après deux décisions stratégiques du gouvernement Marocain. **La première** concerne la séparation de la gestion du sport du Ministère et son attachement au premier Ministre, comme étape de restructuration et de remise en question du management du sport Marocain. Puis d'un déblocage des budgets conséquents pour la mise à niveau des disciplines sportives, en commençant par le sport le plus populaire, le Football, suivi **en deuxième** lieu, de l'athlétisme qui est considéré comme sport de premier rang, qui permet une visibilité du pays et une représentativité du Maroc à l'international.

Ce contrat de mise à niveau qui est signé le 13 mars 2007 pour une période de cinq ans, considéré par la FRMA comme une phase de restructuration et le développement de l'athlétisme national. Il s'inscrit dans le cadre de développement durable prévu par les politiques publiques du gouvernement Marocain.

Ce contrat-programme est le second du genre, après celui du football. L'athlétisme n'est pas le seul sport qui devait bénéficier de tels considérations. Le Premier ministre Driss Jettou l'a rappelé au moment de la signature du contrat, demandant aux autres fédérations nationales d'élaborer des stratégies visant la mise à niveau de leurs disciplines sportives, dans la perspective d'autres contrats-programmes. Mais le changement du gouvernement Marocain amène d'autres visions et d'autres stratégies pour la restructuration du domaine sportif.

- Les signataires du contrat :

En plus de la Fédération Royale Marocaine d'athlétisme, six partenaires ont pris part à l'engagement d'accompagner la mise à niveau de l'athlétisme national. Les signataires sont en même temps les membres du comité de suivi des réalisations

DEUXIEME PARTIE

prévues par le contrat. Chacun dans sa spécialité et selon le degré des engagements qu'il doit assumer.

1. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
2. Le Ministère de l'Intérieur ;
3. Le Ministère des Finances et de la Privatisation ;
4. Le Ministère de l'Education Nationale ;
5. Le Ministère de la Santé ;
6. La Direction Générale de l'Office de la Formation professionnelle et la Promotion du Travail ;

Selon le contrat, le comité se réunit une fois par semestre et veille à :

- Vérifier les rapports des versements ;
- Faire le suivi des semestres passés ;
- Valider les refontes des statuts de la Fédération avant le 30 juin 2007 ;
- Valider le barème national pour les aides aux ligues et associations avant le 30 juin 2007 et mettre en place des procédures et les contrôler ;
- Suivi des conventions cadres entre les collectivités locales et la fédération pour la réalisation des infrastructures au niveau local ;
- Suivi des audits des comptes de la fédération.

- Axes de développement de la mise à niveau :

- Infrastructures (développement et réhabilitation) ;
- Renforcement du dispositif de formation d'athlètes et entraîneurs ;
- Réforme du système de management et de valorisation des athlètes ;
- La mise à niveau des compétitions nationales ;
- Réorganisation de la fédération et de ses composantes régionales et locales ;
- Développement et amélioration de la pratique de masse.

DEUXIEME PARTIE

t. Les engagements de financement du contrat :

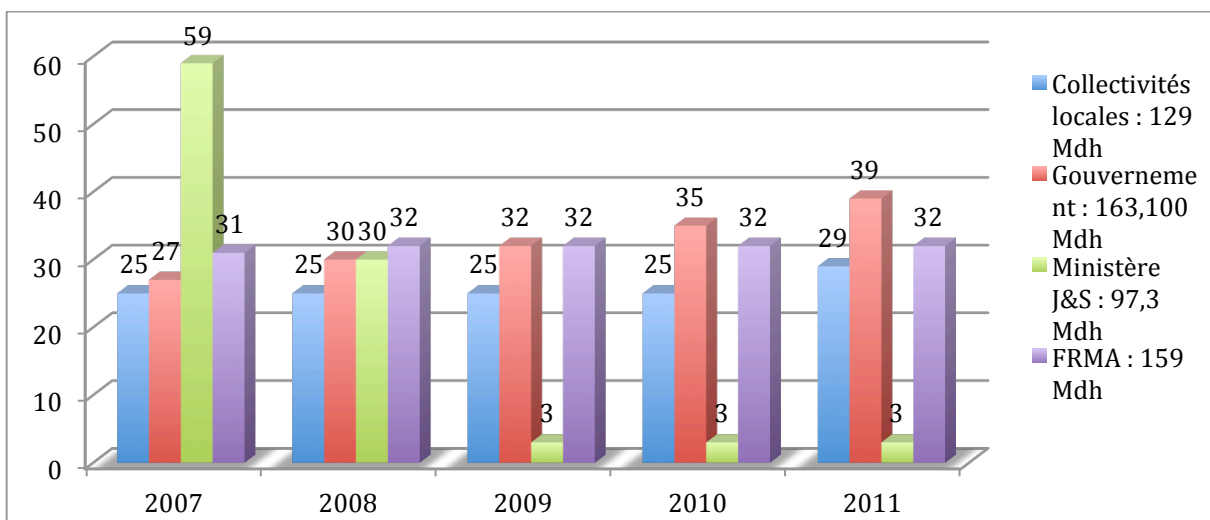


Figure 40 : Le financement du contrat de mise à niveau d'athlétisme

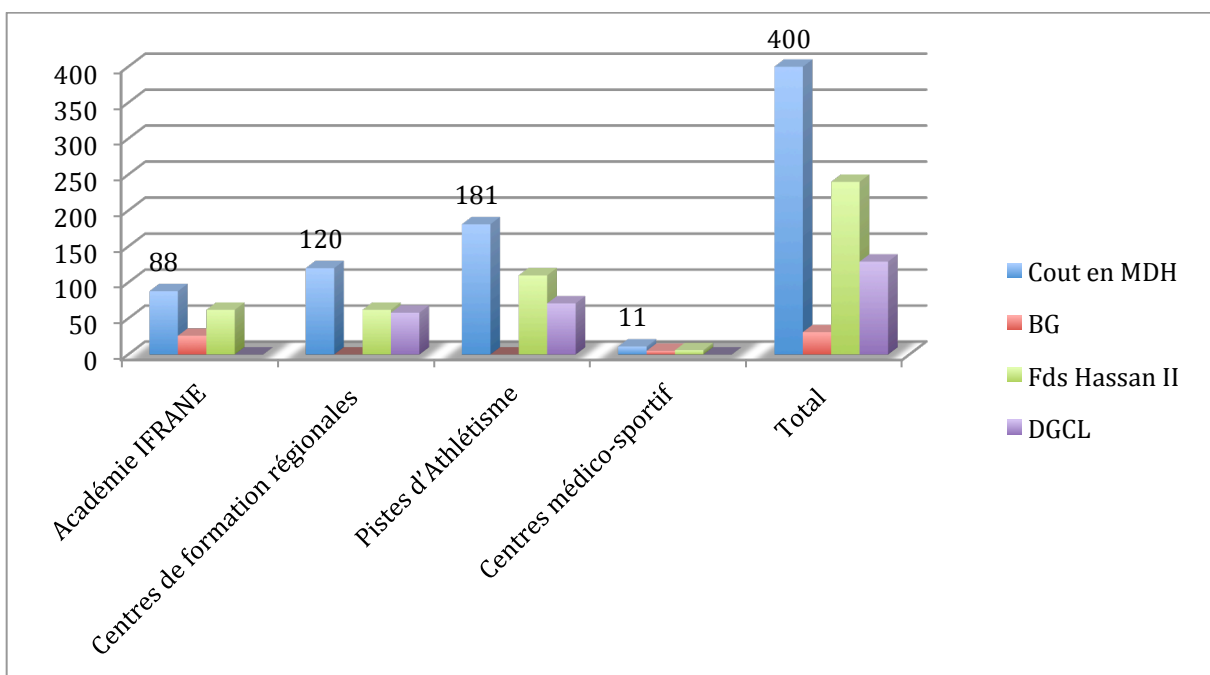


Figure 41 : les composantes des investissements de mise à niveau

DEUXIEME PARTIE

Les engagements de la FRMA :

Tableau 37 : Récapitulatif des engagements de la fédération dans le programme de mise à niveau d'athlétisme marocain pour la période 2007 - 2011:

| Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme |
|---|
| La contribution financière de la Fédération en fonctionnement et investissement s'élève à 158,873 Mdh sur les 5 années |
| Etablir le programme de Construction de 16 centres régionaux de formation et identifier les sites d'implantation et arrêter les modalités de leur réalisation avec un objectif de 640 athlètes en 2011 |
| Mise à niveau du centre médico-sportif du centre national d'athlétisme |
| Développement des unités locales d'entraînement (terrains de proximité) |
| Formation des entraîneurs : <ul style="list-style-type: none"> • Avec l'IRFC par la formation académique et le DEESS • Formation fédérale de 2500 initiateurs et 1500 entraîneurs régionaux par année |
| Option et réalisation d'une formation pour : <ul style="list-style-type: none"> 2500 membres de jury 2500 juges régionaux 1500 juges fédéraux 500 juges arbitres 100 juges nationales techniques officiels |
| Porte aide aux ligues et associations à raison de 3.5 Mdh par saison sportive <ul style="list-style-type: none"> 16 ligues 2.9 Mdh Associations 0.6 Mdh |
| Augmenter le nombre des compétitions nationales et des participants <ul style="list-style-type: none"> 2 Marathon par an 3 semi marathons ou courses sur route 2 crosses 4 meetings internationaux |
| Mise à niveau du centre national avec un objectif de 220 athlètes en 2011 |

- Les réalisations objectives du contrat de mise à niveau :

Les réalisations ont été prévues pour fin 2011, le programme accuse quelques mois de retards, et les livrables sont de deux natures :

Les premiers concernent le développement des infrastructures et installations sportives : le renforcement de la capacité d'accueil du centre national d'athlétisme de Rabat, lieu privilégié d'entraînement d'athlètes de haut niveau, marocains comme subsahariens. Le centre d'Ifrane comme deuxième centre national par une mise à niveau, est devenue le Centre Mohammed VI d'athlétisme. Puis la création

de cinq centres régionaux de formation (Al Haouz, Benguéir, Benslimane, Khémisset et Khénifra), calqués sur le modèle de Rabat, et dotés d'une capacité globale de 640 places. L'objectif à terme est de permettre la formation de 800 athlètes. Aussi la création de 10 nouvelles pistes, couplée à la mise à niveau de 11 autres pistes de compétitions et d'entraînements existantes. Ensuite le centre médico-sportif pour renforcer l'image de l'athlétisme marocain et améliorer la préparation physique des athlètes et le suivi de leurs capacités physiologiques ainsi que la prévention et la lutte contre le dopage.

Le second volet concerne le renforcement de la stratégie de formation des athlètes, des officiels et des entraîneurs. Avec une réforme du dispositif de gestion et de motivation des athlètes et des entraîneurs.

La mise à niveau des compétitions nationales et leur développement est également prévue. Des marathons comme ceux de Marrakech ou de Casablanca devront ainsi passer à la vitesse supérieure. De quoi susciter l'euphorie de plusieurs intervenants. Et aussi le renforcement du meeting international d'athlétisme qui s'organise annuellement par la FRMA.

L'athlétisme a toujours été une discipline présentant tous les atouts du professionnalisme. Il est riche d'un grand palmarès grâce à ses athlètes de renommées internationales, il bénéficie déjà d'une importante assise managériale.

Le bilan des réalisations du contrat de mise à niveau de l'athlétisme national n'inclut pas l'évaluation relative aux résultats obtenus par les sportifs marocains, elle permet de dresser un état de fin de période de restructuration de l'athlétisme avec ses structures sportives et organisationnelles, et aussi permet une révision de ce qui reste à améliorer pour un développement permanent du système sportif dédié à l'athlétisme national.

Les autres partenaires, ou signataires de la convention ont contribué modestement à des réunions du comité de suivi, sans pour autant présenter des actions concrètes surtout pour celles attendus du Ministère de l'éducation nationale, qui devait améliorer et faire progresser les structures fédérales du sport scolaire et universitaire, dans un but de multiplier les rencontres et compétitions qui incitent

les jeunes scolarisés à chercher le défi et rêver de devenir un jour champion comme ses leader nationaux.

b. La convention d'objectif :

La révision de la convention d'objectifs en 2009, est une décision du Ministère de la jeunesse et du sport, le but de cette initiative est de fixer en commun accord avec la fédération d'athlétisme les objectifs, les actions et les indicateurs quantitatifs et qualitatifs d'une politique sportive, qui sera étalée sur une olympiade, avec une remise en question lors de chaque participation aux jeux olympiques. Des évaluations intermédiaires en fin de chaque année sportive sont prévues pour des réajustements permanents des objectifs.

La convention d'objectifs avec la fédération d'athlétisme a pris un peu de retard par rapports aux autres disciplines sportives, vu que les réunions de coordinations, avec les responsables techniques, nécessitait plus de temps, surtout que les exigences de la fédération, en terme de budget de fonctionnement qui dépassent les budgets disponibles. La convention a été signée le 05 avril 2010, pour les trois saisons sportives allant jusqu'aux JO de Londres 2012, pour un montant global dépassant les 185 millions de DH pour trois saisons sportives. Comprenant une contribution de la fédération et une subvention du Ministère selon la répartition indiquée sur la figure suivante :

DEUXIEME PARTIE

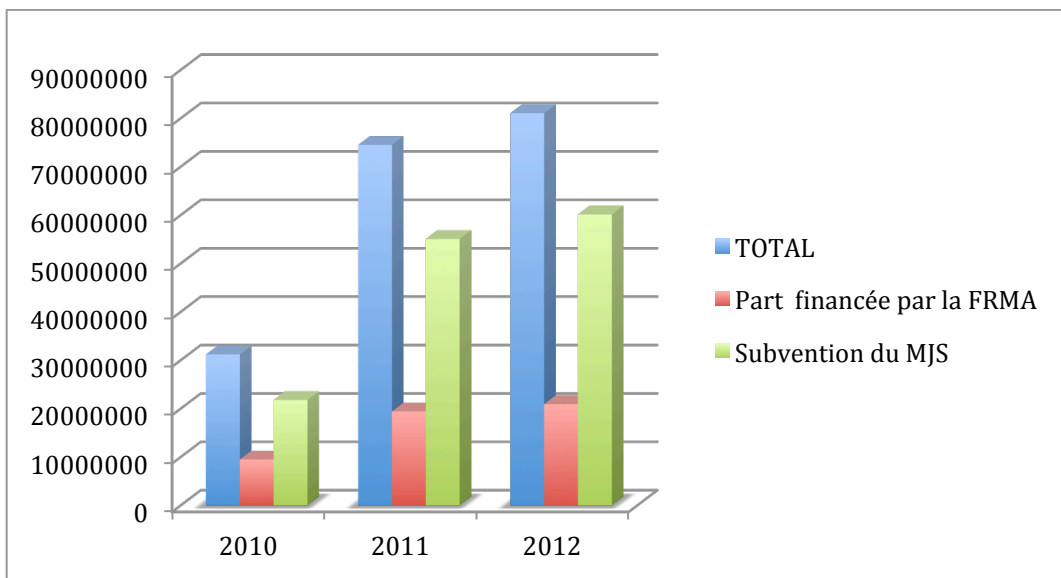


Figure 42 : répartition du budget prévisionnel prévue à la convention d'objectif de l'athlétisme national (2010 – 2012)

a- La répartition budgétaire prévisionnelle :

Les budgets indiqués ne concernent pas les investissements de mise à niveau prévu par le contrat programme déjà développée dans la section précédente, les répartitions des budgets prévisionnels de la convention programmée selon les 10 points suivants :

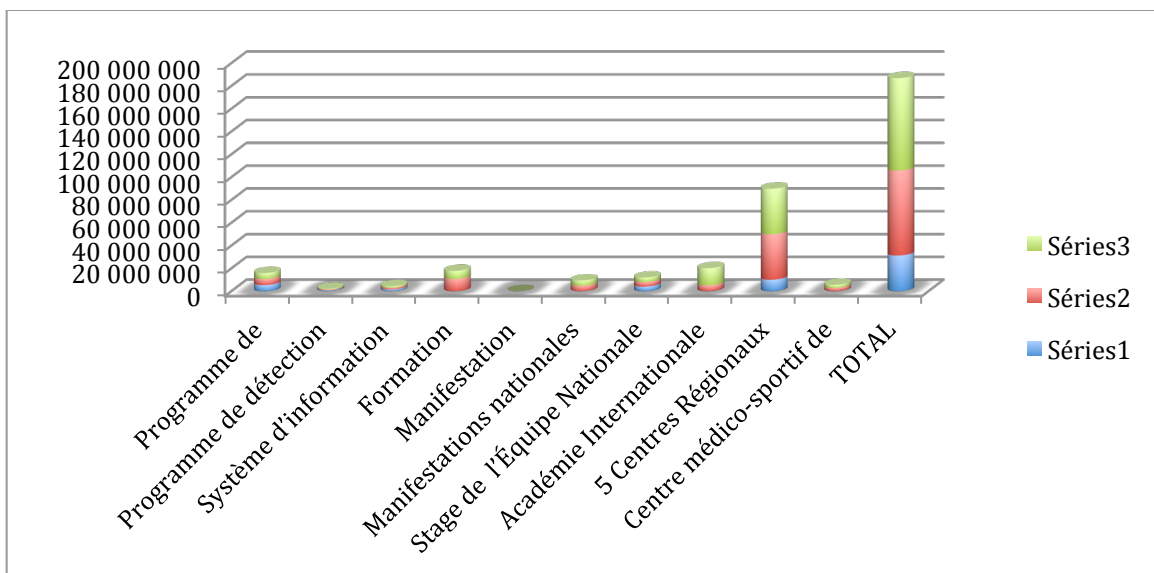


Figure 43: Répartition budgétaire prévisionnelle du contrat d'objectif

1. Programme de restructuration des clubs et augmentation des effectifs des licences ;

DEUXIEME PARTIE

2. Programme de détection et de prospection des talents ;
3. Système d'information et de communication ;
4. Formation des athlètes, des officiels et des cadres ;
5. Manifestations Internationales organisées au Maroc ;
6. Manifestations et compétitions nationales ;
7. Stage des Équipes Nationales à l'Étranger ;
8. Académie Internationale Mohamed VI d'Athlétisme ;
9. Le financement du Centre national de Rabat et des 5 Centres Régionaux ;
10. Centre médico-sportif de Rabat, équipement et fonctionnement.

b- Les axes de développement de l'athlétisme national :

Alors que les objectifs sont identifiés selon les 6 axes de développement :

1. La Gouvernance
2. La Promotion de la pratique
3. La Formation
4. L'Amélioration des performances sportives
5. Le Rayonnement
6. Les Ressources complémentaires

Sans entrer dans les détails de la convention le but est de baliser les choix stratégiques de développement de l'athlétisme national, en prenant en considération les efforts déployés par l'Etat en termes de ressources financières et des installations sportives programmés, pour mettre la fédération et les athlètes à contribution pour l'atteinte d'un résultat meilleur dans l'avenir. Tel est le but ultime de cette convention d'objectif.

c- Evaluation de la structure fédérale d'athlétisme par un Bureau d'Etude :

Cette évaluation faite par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, suite aux assises nationales de 2008, ayant pour ambition de relever les points forts et les points faibles de la structure fédérale d'athlétisme, et tenter d'accompagner les décisions et les choix stratégiques qui peuvent améliorer le rendement et stimuler le changement organisationnel souhaité. Ce bureau d'étude de renommée internationale (KPMG) a dressé un état des lieux, et en même temps il a

DEUXIEME PARTIE

accompagné la fédération dans la mise en place de plusieurs projets de restructuration qu'on développera dans les points suivants :

d- Aspects institutionnels et juridiques :

Commence par une révision globale des statuts de la Fédération, et des règlements intérieurs, qui sont les supports de base pour le fonctionnement de la structure fédérale.

La situation de dépôt de dossier auprès des instances de l'Etat, dans les délais pour se conformer aux textes de loi régissant le secteur associatif d'une manière générale, et le secteur sportif en particulier.

L'évaluation dévoile grand nombre d'éléments non prévus au niveau des statuts de la fédération, on note entre autres :

- La promotion de l'éducation par les activités physiques et sportives,
- La formation et le perfectionnement des cadres sportifs fédéraux,
- L'organisation de l'accès à la conversion en officiel,
- La conduite à tenir pour le respect des règles techniques, de sécurité et de déontologie de la discipline sportive,
- L'organisation et l'exécution du contrôle médical des sportifs licenciés.
- La répartition du nombre de voix et modalité de vote,
- Le règlement disciplinaire de la Fédération,
- Le règlement disciplinaire des instances continentales et internationales dont la Fédération est membre,

e- Gestion comptable :

Une analyse des rapports financiers, en application de la comptabilité des associations et le respect des révisions nécessaires et obligatoires de la part d'un commissaire aux comptes en fin de chaque exercice financier accompagné de la lettre des recommandations.

L'optimisation des ressources financières, par une comptabilité analytique, permet d'identifier les rubriques budgétaires par catégories et rend compte de l'importance d'une possibilité de rééquilibrage des budgets et permet d'améliorer les procédures

de gestion de la trésorerie et aussi les procédures de suivi et de contrôle des dépenses.

La mise en place d'un manuel des procédures de gestion, permet aussi de pallier à plusieurs défaillances noté par les experts d'évaluation, et proposent un dossier de financement type, sous forme de tableau d'emploi et de ressources, avec des procédures de gestion du financement (qui fait quoi et comment).

f- Organisation interne et principes de gouvernance :

Le degré d'organisation de la structure fédérale se mesure par ses organes de gestion qui sont d'abord les assemblées générales, les réunions du comité directeur et du bureau exécutif et les procès-verbaux qui en découlent. Puis de la structure organisationnelle (organigramme) de la fédération (Direction technique, Direction administrative et financière...etc.) et des actes administratifs et procédures de fonctionnement.

L'organisation fédérale est étroitement liée au nombre de cadres qui composent sa structure, plus elle repose sur les bénévoles, moins elle aura le caractère professionnel et aussi la présence des cadres du Ministère, permet à la structure fédérale de fonctionner au rythme de l'administration publique. La solution optimale serait de disposer d'un staff de cadre salarié fonctionnant au rythme des entreprises privées, pour garantir une compétitivité optimale et une exploitation des ressources disponible.

Mais l'évaluateur note avec insistance sur l'inexistence, dévalorisation ou non couverture de l'ensemble des activités de la Fédération par un système d'information supporté par un outil informatique, qui reste l'outil indispensable pour faciliter la communication avec toutes les composantes du système athlétique national.

8-3 : Relations avec le Ministère de tutelle :

Cette relation qui commence au moment de la naissance de la structure fédérale, par une reconnaissance du MJS, qui délègue ses pouvoirs de gestion et de représentation de la discipline sportive en question à la fédération. Une subvention annuelle est accordée pour réaliser des objectifs qu'ils établissent en commun

accord dans le cadre d'un contrat d'objectifs. Outre les moyens financiers, la tutelle met à la disposition de la fédération des cadres techniques et d'autres moyens matériels et installations pour aider la fédération à accomplir ses missions.

Aussi le Ministère de tutelle compte énormément sur les cadres techniques et les membres fédéraux pour occuper les postes de responsabilité dans les instances internationales, car ils peuvent être des ambassadeurs de notre pays et défendre les intérêts de nos équipes nationales. Plus le nombre des membres actifs au sein des instances est important et occupant des postes clé, plus les droits et intérêt de la discipline sont sauvegardés.

a- Gestion de l'activité sportive :

La pratique de l'activité physique et sportive poursuit une multitude de finalités, c'est aussi l'objectif principal de l'existence de la fédération. Elle constitue le noyau de base qui motive les clubs et les athlètes à s'engager dans cette discipline sportive. La compétition sportive reste la finalité à atteindre et par la même espérer devenir un champion dans son épreuve de préférence.

La fédération est responsable de la mise en place des règlements régissant l'activité, les compétitions et les manifestations, et ce conformément à la réglementation définie par la fédération internationale et le CIO. Elle met en place les procédures d'organisation des compétitions et manifestations par les tiers, selon un cahier de charges préétabli. Aussi la fédération veille à ce que tous ses pratiquants soient licenciés et assurés.

Pour une unification et coordination des compétitions, la fédération est seule habilitée à valider la planification annuelle des rencontres sportives. Le calendrier national est préparé en concertation avec les ligues régionales et les clubs. Ainsi que les règlements techniques des compétitions, et les procédures de qualification régionales et nationales. Il instaure les formations pour les officiels, et délivre le certificat de reconnaissance du niveau de compétence acquis.

Les équipes nationales, avec les différentes catégories d'âges et les multiples épreuves constituent la vitrine, ou encore le résultat final de l'activité menée par toutes les composantes du mouvement sportif, allant du club, à la ligue régionale

jusqu'à la fédération, et les plus performants qui arrivent à monter sur les podiums dans les grandes manifestations deviennent des ambassadeurs de leurs pays.

b- Statistiques des licences :

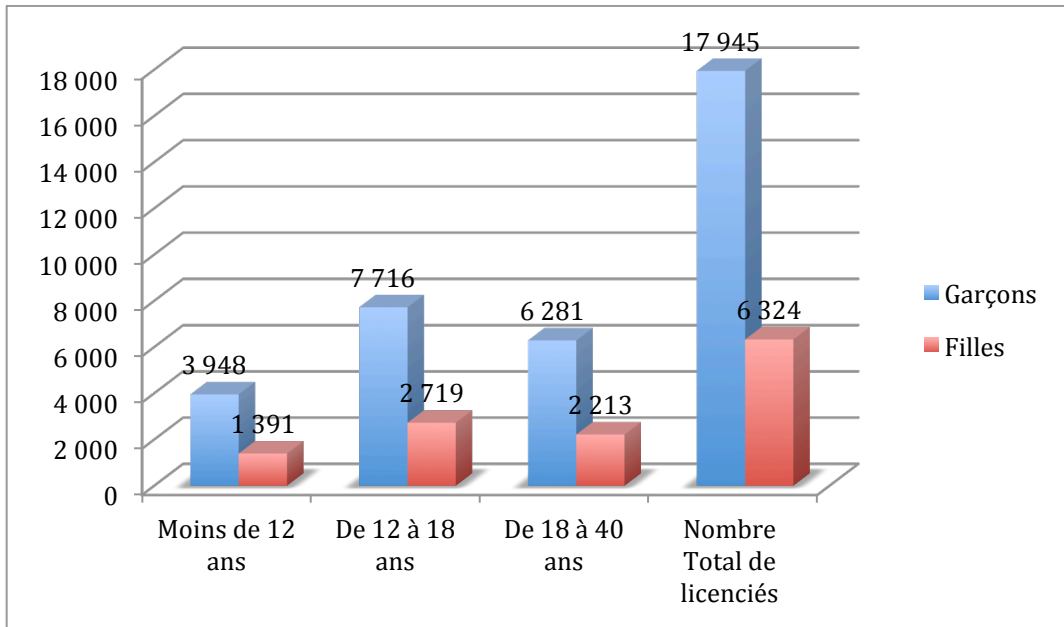


Figure 44: Statistiques des licences de la FRMA

8-4 : Les dispositions stratégiques prises par la fédération d'athlétisme :

Les objectifs escomptés ne peuvent être atteints, «sans une fédération dotée de structures et systèmes d'action développés et capables d'accompagner cette mise à niveau à travers une bonne gouvernance».

D'où l'amendement attendu des dispositions réglementaires et statutaires de la FRMA. Ce réajustement est accompagné d'un soutien accru aux ligues régionales, mais dans un cadre contractuel basé sur les critères de rendement et de la performance sportive.

La stratégie de la FRMA est basée principalement sur une bonne gouvernance en matière de gestion, le renforcement du maillage des infrastructures, la modernisation de la pratique, la refonte du système de formation des entraîneurs et des sportifs, la mise à niveau des compétitions, l'élargissement de la base des pratiquants et la restructuration des clubs.

Consciente de ces enjeux stratégiques, la FRMA a opté pour une gestion rigoureuse et une rationalisation des méthodes adoptées pour aboutir à la performance et la compétitivité au niveau du rendement et ce dans la perspective de professionnalisation s'appuyant sur des bases scientifiques.

Dans cette optique la FRMA a entamé une série d'actions concrétisant ses axes stratégiques, l'Académie Internationale Mohammed VI d'Athlétisme d'Ifrane, représente un modèle en terme de « sport-études », considéré comme pôle d'excellence, qui permet d'accueillir les jeunes talents détectés au cours des saisons, afin de leur assurer la double formation, scolaire et sportive dans des conditions optimales de réussite et améliorer leurs compétences.

La Fédération a également soutenu dans le cadre de sa stratégie la restructuration de ses clubs qui constituent la base de la préparation de l'élite. Plusieurs chantiers ont été ouverts dans ce domaine dont entre autres, la mise en place de procédures notamment celle du classement (création de deux catégories A et B), la lutte contre la falsification des noms et des âges des athlètes, instauration de primes podiums, le soutien financier des clubs et ligues et leur encouragement à participer aux meetings fédéraux et aux championnats nationaux.

Pour réaliser ce programme d'actions, la fédération a veillé aussi à sa réorganisation interne notamment à travers la mise en œuvre des procédures administratives, techniques et médicales et la mise en place de son système d'information vecteur stratégique pour une gestion plus efficiente et fluide.

Le Bilan présenté par la fédération Royale Marocaine d'Athlétisme en fin 2012, commence par les modestes résultats obtenus lors de la participation aux JO de Londres, mais précise que les réformes et les réalisations sont d'une satisfaction acceptable pour les dirigeants de l'athlétisme national qui se résume dans les points suivants :

- Aspect institutionnel et juridique, par la refonte des statuts de la fédération ;
- La gestion comptable et administrative, par une la réalisation d'un manuel des procédures établi avec l'aide d'un cabinet international d'audit (KPMG) ;
- Organisation interne et instauration des principes de gouvernance ;

- Améliorer les relations de collaboration et de coordination avec la tutelle ;
- Une révision globale de la structure fédérale ;
- La formation des cadres techniques et officiels,
- Les opérations de détection et de prospection à grande échelle ;
- la rénovation de l'Académie Internationale Mohammed VI d'Athlétisme à Ifrane, avec une augmentation de sa capacité d'accueil ;
- Construction de 5 nouveaux centres d'entraînement régionaux et de 21 pistes en revêtement synthétique dans différentes villes du Royaume.

Conclusion :

L'ensemble des différents stratégies et plans d'actions présentés dans ce chapitre, montre l'intérêt que porte l'Etat et le mouvement sportif à l'amélioration et au développement de l'activité athlétisme durant les 10 dernières années, les résultats et les fruits de ces stratégies doivent émerger. D'importants investissements en matériels et installations sportives sont engagés, des formations et des qualifications ont été programmées en vue de répondre à toutes les contraintes du système sportif national et international. Reste à espérer un avenir meilleur pour l'athlétisme Marocain, tout en restant dans cette logique de développement permanent des modes et modalités de gestion et de gouvernance de l'athlétisme national.

Il faut tout de même retenir que plusieurs efforts restent à faire, nous citons par exemple :

- Nécessité de prévoir un programme pédagogique conciliant entre les études et le sport. Et d'une coordination efficace avec les établissements scolaires et universitaires pour accompagner les athlètes de haut niveau.
- Mise en place d'une stratégie préventive pour la lutte contre le dopage, qui ne sera pas limité qu'aux sportifs de haut niveau.
- L'efficacité des assurances couvrant les accidents sportifs et l'usage des sites sportifs ouverts aux pratiquants et aux publics.
- Encadrement technique qualifié et couvrant tous les besoins des clubs et des structures associatives (entraîneurs, moniteurs, instructeurs, juges, arbitres...etc.)

DEUXIEME PARTIE

pour une généralisation de la pratique du sport et pour le développement du sport de haut niveau.

- Plan de préparation de reconversion des sportifs et à leur insertion professionnelle post-sportive, en partenariat avec les différents acteurs économiques et sociaux.
- La multiplication et l'encouragement à l'organisation des compétitions et manifestations sportives en coordination avec la fédération.
- Etablir des partenariats et des conventions avec les équipementiers pour faciliter l'approvisionnement en matériels et équipements sportifs.

CONCLUSION



CONCLUSION

CONCLUSION GENERALE :

Introduction :

Les investigations dans le cadre de ce travail de recherche nous a montré que la gouvernance d'une manière générale et dans le sport en particulier, peut avoir plusieurs indicateurs de mesure, soit qualitatifs ou encore quantitatifs. Les critères de base pour apprécier le degré des bonnes pratiques de gouvernance sont appréciés en fonction de l'angle de vision selon lequel on souhaite analyser le système sportif. Encore faut-il préciser que la gouvernance diffère d'un domaine à l'autre. Dans le milieu sportif on peut aussi bien raisonner le sport sous l'angle des résultats, ou encore sur l'évolution et les performances techniques des sportifs, on peut aussi se focaliser sur les indicateurs quantitatifs ou économiques. Les structures organisationnelles ou encore les niveaux de prises des décisions et des politiques sportives choisies. Le raisonnement peut aussi se faire par une analyse des textes et lois en vigueur qui canalisent les procédures et modes de gestion du sport, ou encore choisir la voie des dérives, qui prend son départ des dysfonctionnements remarqués du système sportif, et tente de proposer des mécanismes et stratégies pour y remédier.

Il est clair que le domaine de la gouvernance du sport reste complexe et difficile à cerner et les résultats présentés dans cette thèse ne représentent qu'une ouverture à des pistes de réflexions sur le devenir de la gouvernance du sport dans notre pays. Plusieurs domaines et champs doivent être investi d'une manière plus pointue et avec des méthodologies de recherches appropriées, afin de dévoiler les mystères de la gouvernance du sport sur différents angles et plans.

Le but est de pouvoir apporter aide et soutien aux structures qui s'occupent du sport, en leurs proposant les meilleurs pratiques connues et reconnues à l'international et dans d'autres domaines d'activités, et qui peuvent apporter une valeur ajoutée et être transposées dans le domaine sportif Marocain.

Plus particulièrement la présente thèse s'est donnée la mission de dévoiler les stratégies suivies par les différentes parties prenantes dans la gestion du système sportif national Marocain, à travers les processus et les procédures utilisées dans les politiques sportives choisies, leurs évolutions dans l'histoire du sport national. Elle

CONCLUSION

s'appuie dans une première partie sur les apports de la théorie du système général, puis sur différentes théories comme la théorie des parties prenantes, la théorie qui traite le partenariats public-privé, du management stratégique et de la théorie des conventions pour tenter de proposer des alternatives d'analyse de la dynamique stratégique de la gouvernance du sport national, nécessaire pour l'atteinte des objectifs recherchés et des finalités à atteindre.

Dans la deuxième partie, la thèse confronte ce modèle théorique du système général à la réalité du sport Marocain en faisant recours aux techniques de modélisation, pour établir le modèle du système sportif Marocain, en s'appuyant sur plusieurs supports:

- Données et indicateurs quantitatifs existants et qui peuvent mieux nous aider à identifier les impacts effectifs et globaux sur les orientations globales et sur les choix des politiques publiques en termes de sport.
- Les entretiens ciblés avec les personnalités du milieu sportif Marocain, qui travaillent ou qui ont exercés dans des postes de responsabilité au sein du système sportif Marocain. Pour dégager les grandes orientations et les acteurs concernés par le sport Marocain, que ce soit pour le haut niveau, le sport scolaire ou encore le sport de masse.
- La modélisation se base aussi sur les «Inputs et les Outputs » du système sportif, les citoyens d'une manière générale constituent l'entrée au système sportif. A la sortie on s'attend à retrouver des résultats satisfaisants et des champions qui honorent le pays et leurs disciplines sportives.

Cette partie nous permet de mettre la lumière sur une période d'une olympiade 2009-2012. Et identifier les différentes stratégies suivies des politiques sportives nationales, surtout en ce qui concerne le sport organisé, qu'il s'agit dans un **premier** temps du sport de haut niveau ou du sport de masse, les orientations de la politique sportive changent de trajectoire, d'objectifs, d'interlocuteurs et des modes de financement. Puis **deuxièmement** le football comme locomotive du sport à l'échelle national, encourageant la vulgarisation des pratiques sportives. **En troisième** lieu, l'athlétisme qui a honoré notre pays et l'a rendu connu sur la scène

CONCLUSION

internationale, et en **dernier** recours les conventions d'objectifs entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports et les 45 fédérations sportives nationales, permet d'identifier les sources de conflits entre acteurs et partie prenantes qui engendrent les dysfonctionnements du système sportif Marocain, et pour lesquels des propositions peuvent être suggérées en vue de mieux optimiser les choix des politiques publiques en matière de sport. Et donc par voie de conséquence optimiser la gouvernance du sport.

Les politiques sportives suivies doivent aussi conduire toutes les parties prenantes à une dynamique convergente vers l'augmentation des effectifs généraux rendant plus accessible la pratique du sport au plus grand nombre de citoyens. En terme d'installations sportives, de diversité des disciplines sportives émergentes qui répondent aux nouvelles tendances des jeunes, de la mobilisation effective des collectivités locales dans les politiques sportives de proximité et d'intégration des jeunes, de mobilisation du mouvement sportif pour un élargissement de la base des pratiquants et la recherche d'une légitimité forte pour la pratique de l'éducation physique et sportive.

Les phases du sport national sont distinguées depuis le début du 19^{ème} siècle, en passant par la phase d'indépendance du Maroc. La création des premières fédérations sportives, en passant par les périodes phares des meilleurs résultats sportifs, jusqu'à la date d'aujourd'hui qui marque un certain nombre de dérives conséquentes du sport national et un déclin enregistré des résultats sportifs. Ces phases sont identifiées selon quatre indicateurs qui sont les résultats sportifs Marocains à l'international en l'occurrence les jeux olympiques, les budgets alloués au sport durant les différentes phases, les installations sportives selon la carte du Maroc, et puis les effectifs des disciplines et des pratiquants sportifs. Les quatre indicateurs permettent de croiser les politiques sportives suivies aux différents types de configurations stratégiques, qu'elle s'agit d'une configuration de croissance, de consolidation, de réorganisation, ou une configuration de préservation des acquis.

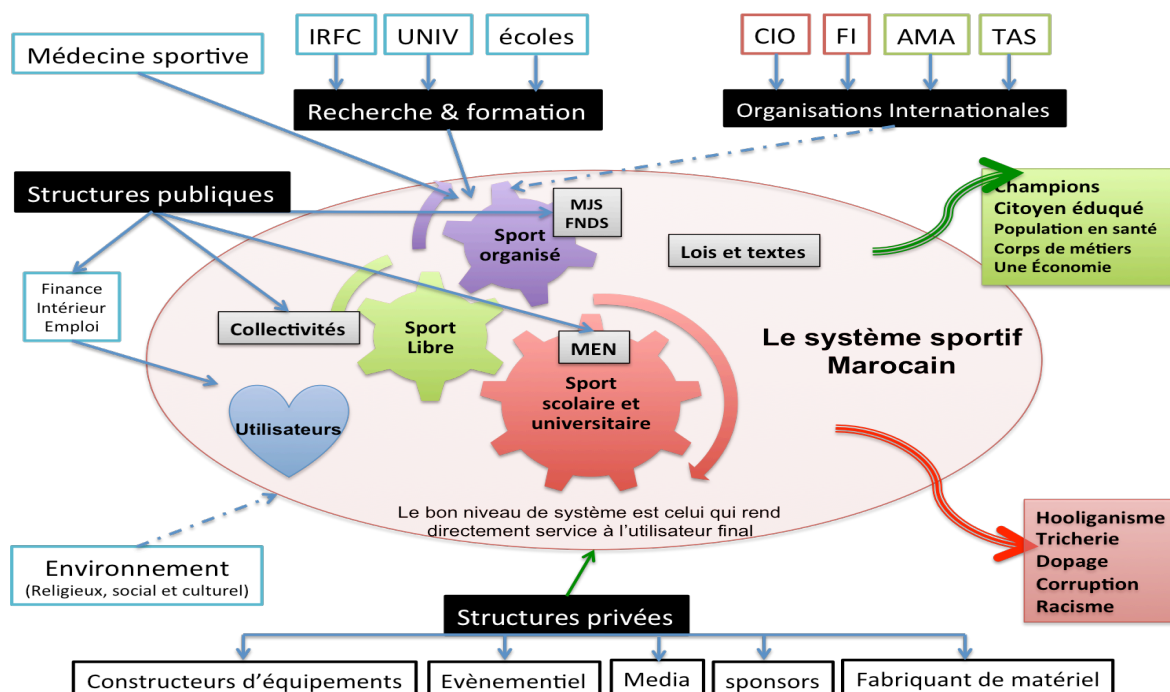
Les résultats de la thèse ont permis, de dresser une cartographie du système sportif Marocain, avec une représentation systémique engendrant toutes les composantes directes et indirectes du système. Puis de mettre en évidence le croisement des

CONCLUSION

indicateurs quantitatifs aux indicateurs qualitatifs permettant de dégager les tendances globales des politiques sportives selon des trajectoires, correspondant à la succession des différentes configurations stratégiques. Les points d'inflexion apparaissent lorsque la stratégie n'atteint pas les effets attendus. La trajectoire stratégique, basée sur le résultat sportif, caractérise la dynamique stratégique d'une politique sportive par l'enchaînement dans le temps des configurations.

1- La systémo-graphie du sport national Marocain :

En principe le schéma illustre parfaitement les différentes composantes du système sportif dans sa globalité et nous renseigne sur son contenu :



2- La dynamique stratégique des phases distinguées de la politique sportive nationale Marocaine :

Nos investigations dans le diagnostic et la compréhension des politiques sportives, nous conduisent à déduire que le sport est une activité très complexe et particulière, les objectifs poursuivis sont multiples et diversifiés, ce qui rajoute une complexité complémentaire. La gestion du sport ne peut être assimilée à d'autres activités comme le théâtre où la musique. Les structures qui gèrent le sport sont aussi complexes et diversifiés allant d'une simple structure associative, aux entreprises

CONCLUSION

publiques et privés en se référant à l'Etat qui est en charge de limiter les orientations de la stratégie choisie et les financements appropriés pour un secteur aussi important et porteur de significations et de valeurs citoyennes.

L'activité sportive poursuit des finalités diverses allant du maintien de la santé, de l'éducation et de la socialisation en passant par le métier qui permet au sportif qui devient professionnel de gagner sa vie, jusqu'à l'atteinte de la haute performance visant les résultats, la représentation de la nation et la recherche du spectacle sportif. Les politiques sportives sont amenées à puiser dans leurs propres ressources et celles de ses parties prenantes les moyens d'atteindre leurs objectifs.

Au final, une politique sportive est la traduction à un moment donné des objectifs recherchés compte tenu des contextes internes et externes. La thèse propose un cadre d'analyse pour décrire et expliquer la formation et la transformation du système sportif dans sa globalité, le rendre plus compréhensible à travers un modèle général intégrant l'environnement et toutes les composantes qui sont en interaction avec le sport Marocain. Identifier les caractéristiques du management stratégique des politiques sportives nationales. La recherche a révélé comment, derrière une apparente stabilité, se cachent de nombreux indices de la transformation et de changement qui affectent les décisions et les interventions des parties prenantes.

Partant d'une potentielle modification de la décision stratégique d'une politique suivie ou d'une action entreprise dans un temps donné subordonnée à la variation de niveau de compétition des meilleurs sportifs, la recherche a établi que l'atteinte de l'objectif compétitif ne venait pas nécessairement perturber le management stratégique, mais qu'à l'inverse, la non réalisation de l'objectif génèrait une inflexion stratégique et des réactions négatives qui affectent lourdement le management sportif.

Dans cette synthèse, après un rappel des principaux résultats, seront successivement présentés les limites et les apports de la thèse pour qu'à la fin s'ouvrent des perspectives de recherche.

1) Les principaux résultats :

Le résultat préliminaire de cette recherche est un état des lieux du système sportif Marocain, sa structure et les organes qui le composent. Le diagnostic global de la gouvernance du sport, l'architecture du modèle général du système sportif national, présenté sous forme de modèle standard en dynamique et symbiose entre les différents acteurs. L'intérêt est d'offrir une grille de lecture du management sportif et stratégique des trois composantes fondamentales qui sont l'Etat, les associations et les entreprises publiques et privées, de façon à permettre un ajustement des stratégies suivi aux objectifs fixés. En prenant en considération les évolutions et les changements qui affectent le sport d'une manière générale, compte tenu du contexte dans lequel évoluent nos grands sportifs qui arrivent encore à se démarquer à l'international.

a. Objectif de la recherche :

L'objectif de la recherche est d'explorer un thème - la gouvernance du sport Marocain - correspondant à des préoccupations récurrentes de toutes les composantes du système sportif Marocain et qui suscitent depuis les années 2000, un intérêt grandissant de la part des acteurs économiques et des partenaires publics voire des citoyens en général. Plus précisément, cette recherche a pour intention un enrichissement de la compréhension des politiques sportives suivies puis des transformations qu'elles subissent, en prenant en considération l'organisation sportive Marocaine au sens d'organisation systémique se composant de plusieurs parties prenantes et en plaçant la dynamique et le management stratégique au cœur des transformations, que subit le milieu sportif Marocain.

b. Les résultats de la recherche :

La recherche a pris comme entrée les données statistiques du mouvement sportif national, la trajectoire des politiques sportives suivies par l'Etat Marocain depuis la création de la première structure fédérale sportive et aussi l'organe de gestion de l'Etat en charge du sport national. Cette trajectoire rappelle le cadre au sein duquel des disciplines sportives ont pris naissance par des initiatives soit publiques ou encore des initiatives individuelles des personnes passionnées et dévouées pour

CONCLUSION

partager leurs attachements et leurs passions pour un sport, et trace les fondements de la construction du management stratégique du sport national.

Cette thèse s'inscrit dans une approche systémique avec une perspective constructiviste, l'efficacité organisationnelle est définie par la trajectoire des stratégies sportives Marocaines, qui représentent un mouvement constitué de croissance, de décroissance puis de stabilité et même de déclin. La croissance se caractérise par une progression du nombre de disciplines sportives reconnues par les services de l'Etat. La décroissance se traduit par une régression plus ou moins prononcée des effectifs de pratiquants soit licenciés ou non au sein des structures reconnues, aussi selon des périodes par la baisse des budgets allouées au sport d'une manière générale. La stabilité signifie le maintien à un même niveau des résultats sportifs. L'amplitude et la périodicité de la trajectoire des stratégies sportives ne sont jamais établies. Les différentes périodes - croissance, décroissance, maintien et enfin déclin - n'émergent pas naturellement. Elles sont tout autant le fruit d'une articulation entre stratégies, actions accomplies et objectifs dans un contexte donné que la succession d'événements qui y ont contribué.

Le modèle général du système sportif Marocain destiné à rendre compte de la dynamique stratégique des politiques sportives vise deux objectifs : premièrement la compréhension du système sportif dans sa globalité, puis deuxièmement l'identification des différentes configurations relatives au management stratégique selon les niveaux d'engagements de l'Etat et des autres parties prenantes. L'appréciation des modalités de passage d'une configuration à une autre reste subjective. Le modèle est conçu de façon à appréhender la totalité des possibilités de choix stratégiques et ainsi couvrir l'ensemble des visions possibles pour une mise en place d'une stratégie sportive intégrée. Le modèle compte quatre dimensions d'analyse des stratégies sportives suivies :

- Axées sur le résultat,
- Basées sur les conventions d'objectifs et les contrats entre les acteurs du sport,
- Utilise la carte des installations sportives comme locomotive,
- Volonté de l'Etat axée sur l'augmentation des budgets alloués au sport.

CONCLUSION

L'articulation de ces dimensions d'analyse donne naissance à des configurations de management stratégiques. Parmi la variété des configurations que les différentes composantes du modèle peuvent générer, quatre configurations types de management stratégique des politiques sportives identifiées, qualifiées respectivement de :

1. Configuration stratégique de croissance,
2. Configuration stratégique de consolidation,
3. Configuration stratégique de redéploiement,
4. Configuration stratégique de sauvegarde.

Au sein de ces quatre configurations, la configuration du management stratégique dite de sauvegarde s'avère tout à fait exceptionnelle car caractéristique d'une situation extraordinaire. La différenciation temporelle des autres configurations permet de faire la distinction entre des stratégies de court terme - configuration de redéploiement, et celles de moyen et long terme - configurations de croissance et de consolidation. La dynamique du modèle engendrée par les répercussions de la variation de niveau de décision sur les deux autres composantes : carte des acteurs et arbitrage stratégique.

Le modèle stratégique nous permet de rechercher les points d'inflexion. Pour chaque stratégie, la durée est fonction des résultats sportifs. Ceci valide la conception d'une stratégie orientée vers le résultat et permet une différenciation temporelle entre les stratégies. La persistance d'une stratégie n'est pas obligatoirement remise en cause par une variation de position des acteurs. En deuxième lieu, parmi l'ensemble des combinaisons, on notera les configurations stratégiques les plus récurrentes qu'on pourra retenir.

Ces transformations marquent le passage d'une stratégie de croissance à une stratégie de consolidation ; d'une stratégie de croissance à une stratégie de redéploiement ; d'une stratégie de redéploiement à une stratégie de croissance. Dans tous les cas, les inflexions stratégiques sont occasionnées par le non atteint de l'objectif. Enfin, chaque arbitrage stratégique souligne l'importance de l'objectif qui anime les prises de décision pour adopter une stratégie. Ce résultat amène à

reconsidérer le rapport entre la longévité d'une stratégie, l'entrée dans le choix d'une politique sportive des ressources complémentaires et des parties prenantes.

2) Les limites :

La présente recherche souffre inéluctablement de limites, dont les principales sont résumées ici. Le terrain étudié présente certaines limites quant au manque de documents sur les premières périodes des naissances du sport organisé au Maroc, on s'est limité aux entretiens et interview avec les anciens qui nous ont raconté leurs propres expériences professionnelles et leurs vécus.

La modélisation n'a pu être éprouvée sur la totalité des parties prenantes et des disciplines sportives pour en valider la pertinence. Cette limite est inhérente à l'objet de la recherche, la gouvernance du sport, qui a conduit à une démarche de recherche de type adductif fondée sur une analyse en profondeur du sport dans sa globalité et de la validation conceptuelle du modèle systémique. L'étude de la dynamique du management stratégique des politiques sportives a dû être menée sur une longue durée, ce qui a réduit d'autant les possibilités de conduire une phase d'élargissement des résultats.

La démarche s'attache aussi à permettre au Ministère, où plus précisément des décideurs dans le domaine sportif Marocain, de disposer d'un schéma directeur du système sportif avec toutes ses composantes, et propose des outils de réflexions stratégiques qui puissent accompagner les choix et les orientations des décideurs. La reproductibilité de la démarche peut alors être envisagée pour l'ensemble des stratégies adoptées, minimisant d'autant cette limite.

La deuxième limite est d'ordre théorique. La thèse a abordé la question de la gouvernance du sport. A détermination, plusieurs champs disciplinaires ont été mis à contribution, ce qui implique nécessairement que l'apport de chacun d'entre eux a été moindre comparativement à une mobilisation d'un champ unique pour la recherche. Au demeurant, la problématique étudiée se rapportant aux relations entre le mouvement sportif et les structures de l'Etat, se situant au croisement de ces multiples approches, la restriction à un seul de ces champs aurait indéniablement appauvri la recherche. La recherche a privilégié l'approche systémique pour une modélisation générale, puis un mode d'entrée théorique multiple. La théorie des

CONCLUSION

parties prenantes et le partenariat public-privé, la théorie des conventions et la théorie du management stratégique.

La troisième limite est d'ordre méthodologique compte tenu de la difficulté de mener à bien l'analyse de la complexité de chaque type d'organisation sportive en relation directe ou indirecte avec les politiques sportives nationales. La mise en relation de plusieurs organisations, le rapport des unes aux autres selon des critères scientifiques rigoureux peut sembler, en l'état actuel de la connaissance, une tâche essentiellement délicate et relever en conséquence plus de ce que l'on pourrait qualifier de "l'incertitude" que de toute autre forme de méthodologie soigneusement établie.

Compte tenu de la nature exploratoire du travail de recherche, du nombre de phases distinctes de l'évolution du système sportif Marocain et de la période d'observation considérée (2009-2012). La restitution des investigations de terrain demandait une corrélation précise de chacun des cas. En d'autres mots, la conjonction de l'étude en profondeur de la stratégie des politiques sportives reposant sur l'exploitation de multiples sources, et de la période d'observation d'une olympiade aboutit à une somme très importante de données dont la restitution ne peut se satisfaire de quelques pages. Aussi, l'abondance et la richesse des données, caractéristiques des études de cas, ont engendré une exploitation relativement conséquente.

La quatrième limite concerne les acteurs identifiés dans le cadre de la conception du modèle systémique. Il existe d'autres acteurs qui interviennent d'une manière directe ou indirecte dans le système sportif Marocain, comme l'éducation nationale, les médias et les entreprises privées...etc, qui jouent un rôle déterminant dans l'orientation stratégique et dans la réussite sportive, et peut être qualifié de principaux acteurs du système sportif Marocain, et d'autres recherches pourront s'inspirer de notre démarche pour intégrer les autres acteurs et compléter la vision.

Une dernière limite tient au choix des indicateurs selon lesquelles on a choisi de distinguer les différents rapports entre les structures de l'Etat et le mouvement sportif national, expression d'une certaine subjectivité. Le choix s'est opéré au regard de l'espace occupé par les sports et de l'histoire de création et de naissance des activités sportives (fédérations sportives). Le choix de l'indicateur qui se base

CONCLUSION

sur le résultat sportif lors des jeux olympiques, est tout autant subjectif. Aussi, l'augmentation quantitative des quoteparts allouées au sport national, l'élargissement des échelles géographiques et l'accumulation des disciplines sportives, pour intéressantes qu'elles soient, auraient contribué à une élévation considérable du temps de travail de recherche, démarche difficilement opérationnelle dans le cadre d'une recherche doctorale.

3) Les apports de la recherche :

En dépit de ces limites, cette recherche propose un certain nombre de contributions sur les plans méthodologique, conceptuel, empirique et théorique. L'apport essentiel concerne la modélisation du système sportif Marocain. Avec une présentation de tous les acteurs du système et les relations qui les animent ensemble pour mener le sport à bon port. De façon évidente, la systémographie permet aux acteurs de voir clair les choix stratégiques qui les animent en prenant en considération les différentes composantes du système dans son environnement. Cette vision globale rapportée au management stratégique des politiques sportives, représente un apport complémentaire pour une analyse en détail des décisions stratégiques. Les transformations et changements que connaît le système sportif Marocain se réalisent simultanément même si leur périodicité diffère. L'une connaît une évolution historique, saison après saison alors que l'autre se singularise par l'apparition des moments d'inflexion. En définitive, c'est au travers de ces notions de changement et de décisions stratégiques et de moment d'inflexion stratégique que la dynamique stratégique des politiques sportives nationales Marocaines, prend véritablement corps. La prise en compte de la notion de changement organisationnel vient renforcer l'analyse de la stratégie sportive nationale. La notion de moment d'inflexion s'accorde à la notion de transformation de la stratégie sportive, et permet de considérer la succession des stratégies tout au long de la vie du sport national. Sur le plan méthodologique, l'approche choisie consiste à développer une vision globale de management stratégique du sport Marocain déduite d'un long parcours et stratégies organisationnelles qui composent les configurations réellement adoptées par les responsables des organisations sportives.

CONCLUSION

Sur le plan conceptuel, l'apport de la mise en relation des notions de configuration, d'avantage compétitif en introduisant le secteur privé, celle de Stakeholder convention, d'arbitrage du management stratégique est d'avoir mis en évidence la notion de décision stratégique et introduit celle de point de changement et de transformation stratégique. La notion de configuration a permis de limiter le nombre de combinaison des composantes du modèle.

L'avantage durable est systématiquement entravé du fait du renouvellement continu des ressources humaines. La notion de Stakeholder convention est venue éclairer un aspect du management stratégique quant au consensus unissant l'Etat et ses parties prenantes autour d'un objectif partagé. La notion d'arbitrage stratégique est intervenue pour montrer le poids relatif des dimensions : sportive, de gestion et de régulations interne et externe, dans la détermination de la stratégie. La voie conventionnelle reste un choix imposé par la typologie des structures organisationnelles qui sont de natures différentes (Etatiques, associatives et privées). Et permet de définir les relations qui lient les parties prenantes en précisant les rôles et attributions de chacun.

Outre une élaboration conceptuelle, ce travail souhaitait apporter des explications de certains comportements managériaux du sport. Pour ce faire, la recherche a produit deux ensembles de résultats, correspondant aux deux dimensions de la dynamique stratégique : l'arbitrage stratégique (dans ses différentes composantes) et la trajectoire stratégique (le processus de modification de la stratégie au regard de l'enchaînement des événements marquants des politiques sportives suivies). L'identification de différentes stratégies ainsi que l'identification des caractéristiques stratégiques de chaque politique suivie, ont été permises d'une part par les données disponibles et les cas sélectionnés durant la période observée, d'autre part, par les différents niveaux d'analyse retenus - contexte externe élargi et proximal, contexte interne. Sur le plan théorique, les approches longitudinales en science de gestion font une large place dans leurs travaux aux comparaisons inter-organisationnelles. Elles connaissent en ce domaine les mêmes difficultés que les approches historico-comparatives, à savoir que, bien qu'essayant de construire sur

CONCLUSION

le plan théorique leurs objets de recherche, elles n'en élaborent pas moins leurs généralités et faits stylisés selon une démarche de type strictement inductif.

Sur l'aspect relationnel de la théorie des parties prenantes, la vision utilitariste de la relation d'échange est artificiellement trompeuse dans la mesure où cet utilitarisme de 1^{er} niveau procure l'avantage à un 2^{ème} niveau de rendre plus intelligible les propositions de valeurs avancées par les politiques sportives adoptées. Le détour par la théorie des conventions et par la notion de modèle économique des partenariats public-privé, vient donner un éclairage nouveau, par l'élaboration et la définition du concept de Stakeholder convention, contribuant à enrichir la réflexion sur le modèle relationnel proposé par la théorie des parties prenantes appliquée aux politiques sportives.

4) Les perspectives de la recherche :

Les remarques relatives aux limites de la thèse conduisent naturellement à aborder la question de ses prolongements possibles. A ce titre, cette thèse peut être considérée comme la base de futurs développements et investigations sur la gouvernance du sport Marocain. En effet, le terrain étudié peut être vu comme un véritable "laboratoire" particulièrement intéressant pour la recherche en sciences de gestion et du management du sport. En ce sens, ce travail permet de s'appuyer sur une base de connaissances méritant d'être confrontée à des approches confirmatoires ou infirmatoires. Les perspectives invitent à un programme de recherche en management stratégique en général et sur les organisations sportives en particulier. La première perspective est en ce sens d'étendre l'application du modèle d'analyse systémique à la dynamique stratégique. Ainsi, d'autres recherches similaires à celle menée dans cette thèse peuvent être conduites dans des structures s'occupant du sport national, comme le sport libre ou encore le sport scolaire et universitaire, afin de comprendre de quelle manière les organisations sportives se comportent quant à l'aménagement de leurs stratégies. On retrouve ici la finalité de la présente thèse de s'attacher à développer une nouvelle voie de résolution d'un problème de positionnement et de formulation stratégique dans le domaine des organisations sportives.

CONCLUSION

Une deuxième perspective vise plus spécifiquement la notion de choix stratégique. Le modèle d'analyse systémique et les choix stratégiques, dérivé du cadre théorique et conceptuel, pose que la transformation de la stratégie et la durée d'une configuration stratégique sont liées. Le management stratégique abordé fait apparaître une variété de trajectoires stratégiques adossées à l'enchaînement de plusieurs configurations. La dynamique stratégique d'une politique sportive mérite d'être plus développée afin de repérer d'autres types de trajectoires, d'isoler des configurations associables à différents niveaux des structures organisationnelles. La question des enchaînements gagnerait par des travaux en profondeur des trajectoires afin d'en déceler et révéler les ruptures stratégiques ou encore par l'analyse du sens de la notion de ruptures stratégiques pour les organisations sportives marocaines. Une large perspective s'est ouverte dans le champ de la prospective. La notion de trajectoire stratégique a mis en évidence la relation existante dans le processus de l'action stratégique entre les deux notions de décision stratégique et d'action stratégique (Marchais-Roubelat. A, 2010)¹⁵². La distinction entre point d'inflexion stratégique et rupture stratégique (Dumoulin et Simon, 2005)¹⁵³ mériterait de la même manière d'être testée, les coopérations et particulièrement les alliances stratégiques sont alors envisagées comme une réponse à ce besoin incessant dans le cadre des organisations sportives Marocaines.

Enfin, une moindre perspective est de promouvoir la méthodologie de l'analyse systémique comparative multi-cas comme méthode de recherche et de modélisation des organisations sportives. Le fait de croiser des séries de données, de comparer des cas, et de prendre en compte les niveaux contextuels invite à des approfondissements méthodologiques.

¹⁵² Marchais-Roubelat. A, 2010 – Exercice de la souveraineté et processus de la décision politico-stratégiques- Prospective et stratégie (1).

¹⁵³ Dumoulin, R. et E. Simon (2005), Stratégie de rupture et PME : la répliation impossible, Revue Française de Gestion, 2.

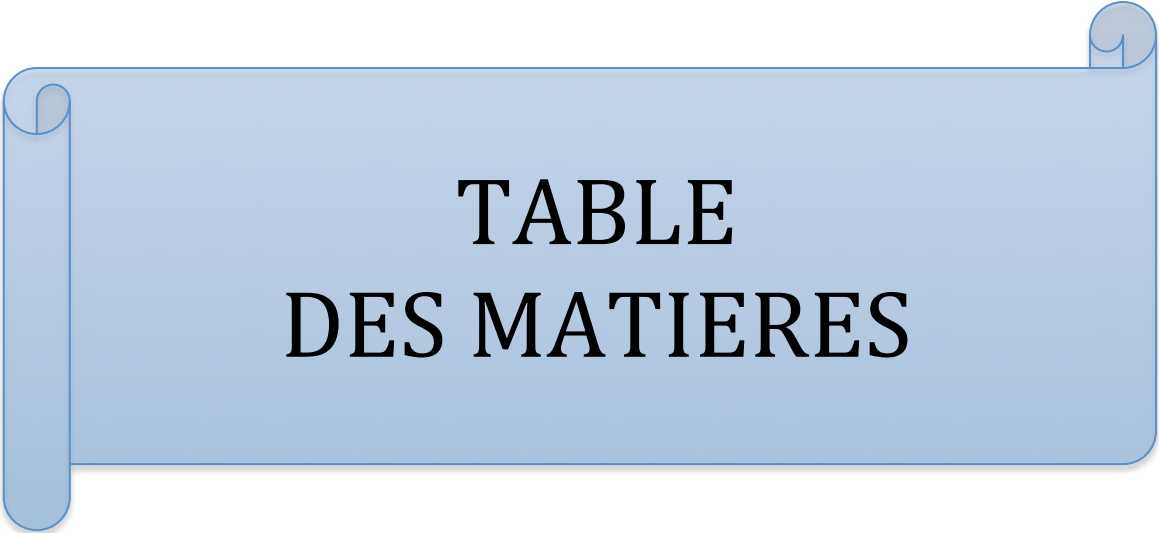


TABLE DES MATIERES

Table des Matières

| | |
|--|-----------|
| Avant-propos : | 18 |
| INTRODUCTION : | 23 |
| Présentation de la recherche : | 30 |
| Introduction : | 30 |
| Problématique:..... | 30 |
| Les hypothèses: | 31 |
| Question de la recherche:..... | 31 |
| Objectifs de la recherche: | 31 |
| Plan de la recherche:..... | 32 |
| La décomposition du système sportif Marocain :..... | 32 |
| Nous allons cadrer les 3 composantes pour une meilleur représentation de chacune d'entre elles dans le système général global. | 33 |
| Sport organisé :..... | 33 |
| Sport scolaire et universitaire :..... | 33 |
| Sport Libre : | 34 |
| Le système Sportif Marocain :..... | 34 |
| Première Partie : Cadre Conceptuel et Théorique de la Gouvernance du Sport : | 40 |
| Introduction :..... | 40 |
| Chapitre I - L'essence et le développement conceptuel et théorique de la gouvernance du sport..... | 43 |
| Introduction..... | 43 |
| 1- 1 : Les étapes de la propagation du concept de la gouvernance : | 44 |
| 1- 2 : Le concept de la gouvernance au Maroc :..... | 47 |
| 1- 3 : La gouvernance des organisations sportives : | 49 |
| Conclusion : | 52 |
| 1- 4 : Le sport Marocain et sa particularité qui interpelle plusieurs acteurs et 3 types d'organisations:..... | 53 |
| Introduction :..... | 53 |
| a- Sport et organisations Publiques :..... | 54 |
| b- Les attributions du Ministère de la Jeunesse et du sport Marocain :..... | 57 |
| c- Les attributions des collectivités locales :..... | 61 |
| d- Le Fond National de Développement du sport (FNDS) : | 63 |

| | |
|--|------------|
| e- Sport et organisations Associatives (ONG) : | 71 |
| f- Les attributions des Fédérations sportives nationales : | 75 |
| g- Rôles du Comité National Olympique Marocain (CNOM) : | 76 |
| h- Sport et Secteur Privé : | 77 |
| i- les facteurs contingents des organisations sportives : | 77 |
| Conclusion : | 78 |
| Chapitre 2 : La Théorie du système général : | 79 |
| 2-1 : Les origines de l'approche systémique : | 80 |
| a- La théorie systémique : | 80 |
| b- L'approche systémique : une réponse aux limites des modèles analytiques : | 82 |
| c- La systémique : une discipline consacrée à l'analyse de la complexité : | 84 |
| 2-2 : Les notions fondamentales définissant le concept « système » : | 85 |
| a- L'unité globale organisée : | 85 |
| b- Une complexité générée par l'interrelation : | 86 |
| c- L'évolution dans un environnement : | 86 |
| d- Une organisation guidée par une finalité : | 86 |
| e- Les six concepts élémentaires de l'approche systémique : | 87 |
| 2-3 : La modélisation des systèmes complexes : | 87 |
| a- Le modèle cybernétique de la « boîte noire » de Norbert Wiener .. | 88 |
| b- Le modèle canonique du système général..... | 90 |
| c- Les sous-systèmes de la forme canonique OID | 98 |
| d- L'analyse fonctionnelle : | 109 |
| a- L'application aux systèmes : | 110 |
| b- Le principe de la démarche : | 111 |
| c- Le choix d'une méthode d'application : la méthode APTE : | 112 |
| d- La théorie du système général dans le domaine du sport : | 113 |
| 2-4 : Conclusion sur la théorie du système général : | 114 |
| Chapitre 3 : La gouvernance des organisations sportives au carrefour des différentes théories : | 115 |
| 3-1 : La Théorie des parties prenantes et son impact sur les stratégies sportives des acteurs : | 116 |
| 3-2 : La Théorie des conventions, outil indispensable pour les organisations sportives : | 120 |

| | |
|--|-----|
| 3-3 : L'apport de l'économie des conventions aux sciences de gestion et de management du sport : | 122 |
| 3-4 : Les approches dans la théorie des conventions : | 123 |
| 3-5 : Les conventions d'objectifs comme outil de gestion et de contrôle des organisations sportives Marocaines : | 125 |
| a- Convention et contrat : | 125 |
| b- Histoire de la convention d'objectif avec les fédérations sportives Marocaines : | 127 |
| c- Le droit ne régit que partiellement la vie sportive au Maroc : | 127 |
| 3-6 : Le PPP partenariat public-privé : | 130 |
| a- L'exemple britannique de Private Finance Initiative (PFI) : | 131 |
| b- Les modèles canadiens : | 131 |
| c- Expériences en Australie : | 133 |
| d- L'expérience Française de Partenariat Public/Privé dans le domaine sportif : | 134 |
| 3-7 : Les Partenariat Public/Privé au Maroc : | 135 |
| 3-8 : Le management stratégique des organisations sportives : | 137 |
| Conclusion : | 139 |

Chapitre 4: L'analyse systémique comme approche scientifique pour mieux appréhender les organisations sportives :

| | |
|--|-----|
| 4-1 : La complexité du système sportif : | 144 |
| 4-2 : Pourquoi l'approche systémique ? | 145 |
| 4-3 : Comprendre les systèmes : | 149 |
| 4-4 : L'analyse systémique : | 150 |
| La modélisation qualitative : | 152 |
| La modélisation dynamique : | 152 |
| Conclusion : | 153 |

Deuxième Partie : résultats de l'enquête sur le système sportif Marocain:

..... 156

Introduction : Le système sportif Marocain

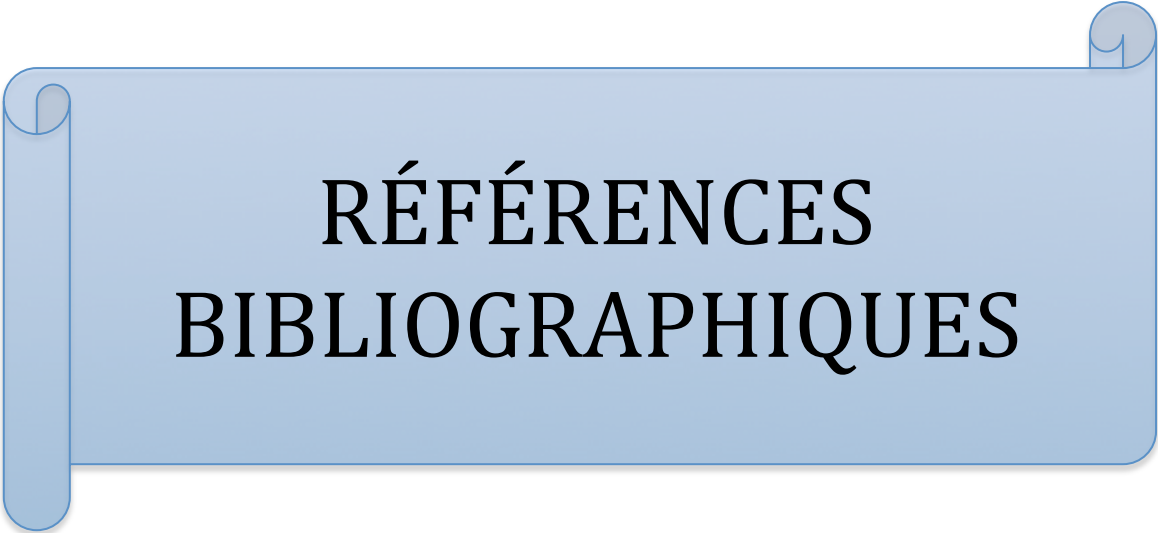
| | |
|---|-----|
| Les objectifs du système sportif Marocain : | 156 |
| Etape1 : L'analyse par triangulation systémique : | 157 |
| a. L'aspect fonctionnel du système sportif Marocain : | 158 |
| b. L'aspect structurel du système sportif Marocain : | 161 |
| c. Un réseau d'acteurs : | 161 |

| | |
|---|------------|
| d. Les organisations sportives Marocaines : | 162 |
| e. L'aspect historique du système sportif Marocain : | 164 |
| Etape 2 : Le principe de « systémographie » appliqué au système sportif Marocain : | 169 |
| a. Le sous-système sport organisé au Maroc : | 170 |
| b. Le sous-système sport libre au Maroc : | 171 |
| c. Le sous-système sport scolaire et universitaire Marocain : | 172 |
| d. La description du système général sportif Marocain : | 174 |
| e. Les finalités du système sportif Marocain : | 177 |
| f. Les régulateurs du système sportif Marocain : | 177 |
| g. L'environnement du système sportif Marocain : | 179 |
| h. Les actions majeures durant la période (2009-2012) : | 180 |
| i. Les dérives constatées du système et qui nécessitent des réajustements : | 181 |
| Etape 3 : Le modèle canonique universel OID du sport au Maroc : | 182 |
| a. Modèle de projets emboîtés d'interventions en 9 niveaux de Le Moigne : | 183 |
| b. Le système sportif Marocain comme phénomène complexe et global : | 184 |
| c. La déclinaison du projet systémique en finalités particulières : | 184 |
| d. L'environnement du système sportif Marocain : | 186 |
| e. Un système ouvert : | 187 |
| f. Les ressources humaines du système sportif Marocain : | 187 |
| g. Analyse fonctionnelle du système sportif (méthode APTE) | 188 |
| Chapitre 5 : Sport de Haut Niveau au Maroc: | 191 |
| 5-1 : Histoire des grands résultats du sport national Marocain : | 192 |
| 5-2 : de la prise de décision à la mise en place de la stratégie « sport de haut niveau » : | 196 |
| a. <i>La convention Haut Niveau</i> : | 196 |
| b. <i>Le mode de sélection des sportifs et choix des catégories</i> : | 198 |
| c. <i>Compétitions de références</i> : | 201 |
| d. <i>Objectifs du programme</i> : | 201 |
| e. <i>Changement de Ministre et « Révision du programme de haut niveau »</i> : | 202 |
| 5-3 : Décomposition et compréhension du sous-système sport de haut niveau au Maroc : | 203 |

| | |
|--|------------|
| 5-4 : Application du modèle canonique pour l'objet sport de haut niveau au Maroc : | 205 |
| a. L'élaboration d'une matrice d'évolution des systèmes à partir du modèle OID : | 209 |
| b. L'exploitation de la matrice d'évolution des systèmes : | 211 |
| a. La configuration élémentaire : | 212 |
| b. Les configurations organisées : | 212 |
| c. Les configurations évoluées : | 212 |
| d. Les configurations évolutives : | 213 |
| e. Les configurations anticipatives : | 213 |
| f. La configuration finalisée : | 213 |
| Conclusion : | 213 |
| Chapitre 6 : Le Football National Marocain : | 214 |
| 6-1 : Les résultats marquants du football Marocain : | 215 |
| 6-2 : Le contrat de mise à niveau du football national (2005 – 2010) : | 217 |
| a. Axes de développement du contrat de mise à niveau : | 218 |
| b. Les budgets prévus par le contrat : | 219 |
| c. Les signataires du contrat comité de suivi : | 219 |
| d. Les réalisations du contrat de mise à niveau : | 220 |
| 6-3 : La convention d'objectif MJS et FRMF : | 220 |
| a. Engagements de la fédération royale marocaine de football : | 221 |
| b. Promotion du football pour le plus grand nombre : | 222 |
| c. Développement du football de haut niveau : | 222 |
| d. Prévention par le sport et protection des sportifs : | 223 |
| e. Promotion des métiers du sport : | 223 |
| 6-4 : Le football professionnel, une décision stratégique : | 223 |
| a. Analyse systémique du football professionnel : | 225 |
| b. Droit de télévision une source importantes de financement pour le football : | 227 |
| c. Contrat sectoriel d'exclusivité : | 227 |
| d. Une refonte du statut football pro : | 228 |
| Conclusion : | 229 |
| Chapitre 7 : Les conventions d'objectifs avec les fédérations sportives : | 231 |
| 7-1 : Questionnaire de l'enquête (dossier relatif à la demande de subvention du MJS) : | 232 |
| 7-2 : Dépouillement des résultats de l'enquête : | 233 |

| | |
|---|------------|
| 7-3 : Principaux résultats de l'enquête : | 234 |
| Taille et champ d'action des fédérations sportives : | 234 |
| Conditions d'activité et de fonctionnement des fédérations sportives : | 238 |
| Les budgets des fédérations : | 239 |
| Ressources humaines dans le secteur des fédérations : | 241 |
| Création de la fédération Royale Marocaine du Sport Pour Tous : | 243 |
| 7-4 : Les installations sportives : | 243 |
| e. Stratégie de développement des installations sportives : | 244 |
| f. Situation globale des infrastructures sportives au Maroc en fin 2012 : | 246 |
| g. Situation des grands stades au Maroc : | 246 |
| h. Situation des stades de football du championnat national du football : | 247 |
| i. Situation des installations sportives multifonctions : | 247 |
| j. Situation des centres sportifs de proximité CSP: | 247 |
| k. La conception des équipements sportifs : | 248 |
| l. Familles d'Equipements sportifs : | 249 |
| m. Equipements sportifs de loisirs : | 249 |
| n. Les équipements sportifs de base..... | 250 |
| o. Les équipements sportifs intermédiaires..... | 250 |
| p. Les équipements sportifs structurants..... | 250 |
| q. Les grands équipements sportifs..... | 251 |
| r. Les grilles normatives : | 251 |
| s. Cartographie des disciplines sportives pratiquées au Maroc : | 252 |
| 7-5 : Les licences sportives, une répartition non équilibrée : | 253 |
| Dimension socio-économique des pratiques sportives : | 254 |
| 7-6 : Pistes des réflexions porteuses du développement du mouvement sportif au Maroc : | 255 |
| Chapitre 8 : L'Athlétisme Marocain, quel mode de gouvernance ?..... | 256 |
| Introduction : | 256 |
| 8-1 : Histoire et palmarès de l'athlétisme Marocain : | 256 |
| a. Histoire de l'athlétisme Marocain : | 256 |
| b. Les résultats marquants de l'athlétisme Marocain : | 260 |
| 8-2 : Les dispositions stratégiques de l'Etat : | 263 |
| a. Le contrat de mise à niveau de l'athlétisme national (2007 – 2011) : | 264 |

| | |
|--|------------|
| - Les signataires du contrat : | 264 |
| - Axes de développement de la mise à niveau : | 265 |
| t. Les engagements de financement du contrat : | 266 |
| Les engagements de la FRMA : | 267 |
| - Les réalisations objectives du contrat de mise à niveau : | 267 |
| b. La convention d'objectif : | 269 |
| a- La répartition budgétaire prévisionnelle : | 270 |
| b- Les axes de développement de l'athlétisme national : | 271 |
| c- Evaluation de la structure fédérale d'athlétisme par un Bureau d'Etude : | 271 |
| d- Aspects institutionnels et juridiques : | 272 |
| e- Gestion comptable : | 272 |
| f- Organisation interne et principes de gouvernance : | 273 |
| 8-3 : Relations avec le Ministère de tutelle : | 273 |
| a- Gestion de l'activité sportive : | 274 |
| b- Statistiques des licences : | 275 |
| 8-4 : Les dispositions stratégiques prises par la fédération d'athlétisme : | 275 |
| Conclusion : | 277 |
| CONCLUSION GENERALE : | 280 |
| 1- La systémographie du sport national Marocain : | 283 |
| 2- La dynamique stratégique des phases distinguées de la politique sportive nationale Marocaine : | 283 |
| 1) Les principaux résultats : | 285 |
| a. Objectif de la recherche : | 285 |
| b. Les résultats de la recherche : | 285 |
| 2) Les limites : | 288 |
| 3) Les apports de la recherche : | 290 |
| 4) Les perspectives de la recherche : | 292 |
| TABLE DES MATIERES: | 295 |
| BIBLIOGRAPHIE: | 303 |
| ANNEXES: | 316 |



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

BIBLIOGRAPHIE

Livres:

A

- *Amblard, M. (2003). Conventions & management. De Boeck Supérieur.*
 - *Andreff, W. (1988). Un nouveau secteur économique : le sport. Paris : La documentation française.*
 - *Andreff, W. (2012). Mondialisation économique du sport. Bruxelles: De Boeck.*
 - *Andreff, W., Nys, J.-F., & sais-je?, Q. (2002). Économie du sport (5e édition). Paris: Presses Universitaires de France - PUF.*
 - *Andreff, W. (2012). Mondialisation économique du sport. Bruxelles : De Boeck.*
 - *Andreff. (1995). Les enjeux économiques du sport en Europe : financement et impact économique. Paris : Dalloz.*
 - *Andreff. (2010). Economie internationale du sport (Nouvelle édition). Grenoble : Presses universitaires de Grenoble.*
 - *Andreff.W, 2009 - A QUOI SERT L'ECONOMIE DU SPORT ? 5e Congrès International de la Société de Sociologie du Sport de Langue Française : A quoi servent les sciences sociales du sport ? Recherches et utilité(s) sociale(s) CRIS, Université Claude Bernard – Lyon 1, 27-29 mai 2009.*
 - *Andriof, Jörg, and Sandra Waddock (2002). Unfolding Stakeholder Engagement. In Unfolding Stakeholder Thinking, Jörg Andriof, Sandra Waddock, Bryan Husted & Sandra Rahman, eds. Sheffield, JK : Greenleaf, 2002, 19-42.*
 - *ARCIONI, S., & Bayle, E. (2007). La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des Fédérations Internationales sportives.*
-

B

- *Barget, E., & Vailleau, D. (2008). Management du sport : Théories et pratiques. De Boeck Supérieur.*
- *Batifoulier, P. (2001). Théorie des conventions. Paris : Economica.*
- *Bayle, E., & Bruzek, M. (2005). Le management associatif : Guide pratique, 4 défis, 15 enjeux, 65 actions pour le mouvement sportif français. Paris : Comité National Olympique et Sportif Français.*
- *Bayle, E., & Chantelat, P. (2007). La gouvernance des organisations sportives. Paris : Le Harmattan.*
- *Bayle, E., Chappelet, J.-L., & Maltese, L. (2011). Sport & RSE : Vers un management responsable ? (Première Édition). Bruxelles : De Boeck.*
- *Bertalanffy, L. V. (2002). Théorie générale des systèmes (2e ed.). Paris : Dunod.*
- *Bertalanffy, L. V. (2012). Théorie générale des systèmes. Paris : Dunod.*
- *Bnou-Nouçair, R. (2010). Le football africain : Biographies, histoire, bilan et perspectives. Paris: L'Harmattan.*
- *Bodin, D., & Sempé, G. (2011). Ethique et sport en Europe. Council of Europe.*
- *Bonami, michel, Hennin, B., & Boqué, M. (1993). Management des systèmes complexes. Bruxelles : De Boeck.*
- *Bourdieu P. & J.-C. Passeron (1970), La Reproduction : éléments pour une théorie du système d'enseignement, Paris, Éditions de Minuit*
- *Brohm, J.-M. (1992). Sociologie politique du sport. Presses universitaires de Nancy.*

C

- *Callede, J-P. (2000). Les politiques sportives en France, Ed. Economica, Paris. pp188*

- *Carver, J, 1997, Boards that make a difference : A new design for leadership in non-profit and public organizations (2nd edn). San Francisco : Jossey-Bass*
- *Cavagnol, A., & Roulle, P. (2013). Management stratégique des organisations. Paris : Gualino Editeur.*
- *Chaker, A.-N. (2004). Bonne gouvernance dans le sport: Une étude européenne. Council of Europe.*
- *Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., & Dubois, P.-L. (2012). Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion. Management & Avenir, (48), 97–117.*
- *Chappelet, J-L, 1993, « Approche systémique du phénomène olympique ».*
- *Chappelet, J.L.(2001). Le système olympique et les pouvoirs publics face au dopage et à la corruption, in Sport et ordre public, La Documentation française, Paris.*
- *Chappelet, J.L.(2002). L'agence mondiale antidopage : un nouveau régulateur des relations internationales sportives, Relations internationales, n°111.*
- *Chappelet, J.-L. (2010). L'autonomie du sport en Europe. Council of Europe.*
- *Chappelet, J.-L. (2016). Jeux olympiques: Raviver la flamme. PPUR Presses polytechniques.*
- *Charreaux, G., Wirtz, P., & Lebègue, D. (2006). Gouvernance des Entreprises: Nouvelles perspectives. Paris: Economica.*
- *Chateauneuf-Malcles, A. (n.d.). Les Sciences Economiques et Sociales - Sociologie du sport. Retrieved July 25, 2015.*
- *Chifflet, P. (2005). Idéologie sportive et service public en France : mythe d'un système unifié. Presses universitaires de Grenoble. Grenoble.*
- *Christian Bessy, F. O. (2005). Institution et Economie des conventions, Economica, 2005.*

- *Collectif, & Kalika, M. (2002). e-GRH : révolution ou évolution ? Rueil-Malmaison : Liaisons.*
- *Crozier, M., & Friedberg, E. (1977-1981). L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective. Paris : Editions du Seuil.*
- *Crozier, M., & Friedberg, E. (1997). Le Pouvoir et la Règle « Points Essais ». Paris: Points.*

D

- *Darbon, S. (2014). Les fondements du système sportif. Harmattan.*
- *Defrance, J. (2006). Sociologie du sport (5ème édition). Paris : La Découverte.*
- *Defrance, J. (2011). Sociologie du sport (6ème édition). Paris: La Découverte.*
- *Donnadieu, G., & Karsky, M. (2002). La systémique, penser et agir dans la complexité. Rueil-Malmaison, France : Liaisons.*
- *Drucker. P.F, 1990, Managing the Non-profit Organization, New York : Harper Collins.*
- *Durand, D. (2013). La systémique : « Que sais-je ? » n° 1795 (12th ed.). Presses Universitaires de France.*

E

- *Evrard, Y., Busson, A., Cauvin, C., Chiapello, E., & Collectif. (2004). Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles (2e édition). Paris : Economica.*

F

- *Ferrand, A., McCarthy, S., & Zintz, T. (2009). Marketing des organisations sportives: Construire et gérer les réseaux et les relations. De Boeck Supérieur.*
-

G

- *Gasparini, W. (2002). Le sport favorise-t-il l'intégration sociale?, in Sociologie, Ed. Vigot, Cursus STAPS, Paris.*
- *Gasparini, W. (2005). Les contradictions de l'intégration par le sport, in intégration par le sport : représentations et réalités, M. Falcoz et M. Koebel (sous la direction de), Ed l'Harmattan, coll. logiques sociales, Paris.*
- *Gasparini, W. et Marchiset G.V. (2008) le sport dans les quartiers pratiques sociales et politiques publiques. Paris /PUF*
- *Gasparini, W., & Cometti, A. (2010). Le sport à l'épreuve de la diversité culturelle. Council of Europe.*
- *Gaudin, J. P. (2002). Pourquoi la gouvernance?. Presses de Sciences Po*
- *Genelot, D., & Moigne, J.-L. L. (2011). Manager dans la complexité : Réflexions à l'usage des dirigeants (4e édition). Paris : Julhiet INSEP Consulting.*
- *Genèses, 2008/2 n° 71, p. 84-105.*

H

- *Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). Competing for the Future (Reprint edition). Boston, Mass.: Harvard Business Review Press.*
- *Harakat .M. (2007). Actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale ». organisé par GGC Casablanca.*
- *Harakat.M, 2004, Le concept de gouvernance au Maroc : signification et pertinence, Publications de la Revue Marocaine d'Audit et de Développement, Série management stratégique, n° 5.*
- *Henry, I. & Lee, P.C. (2004). Governance and ethics in sport, in Beech & S. Chadwick (Eds), The business of sport management, England*
- *Helper, J.-P., Kalika, M., & Orsoni, J. (2013). Management stratégique - 9e édition (9e édition). Paris: VUIBERT.*

- Houle. C. O, 1997, *Governing Boards: Their Nature and Nurture*. San Francisco : Jossey-Bass
- Hours, B., & Pouch, T. (2016). *La gouvernance entre promesses de futur et aliénation présente*. Editions L'Harmattan.
- Hums, M. A., Maclean, J. C., & Zintz, T. (2011). *La Gouvernance au Coeur des Politiques des Organisations Sportives*. Bruxelles: De Boeck.

J

- Jean-Marie Nzekoue. (2011). *Aventure Mondiale du Football Africain Rencontres Historiques et Victoires Memorables*. Paris: L'Harmattan.
- Jules Naudet. (2012). *Entrer dans l'élite : Parcours de réussite en France, aux Etats-Unis et en Inde*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

K

- Kaach .M. (2007). *Le sport de l'éthique à la pratique, dans actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale », organisé par GGC Casablanca*.
- Kaach. M. 2004 « Existe -t- il un « modèle sportif » dans les pays africains francophones ? L'analyse économique du sport au Maroc et en Algérie » Publié dans la *Revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique* no:65.
- Katwala, S. (2000). *Democratising Global Sport*. London : Foreign Policy Centre.
- Kovacs, B. (1990). *The Decision-making Process for Library Collections: Case Studies in Four Types of Libraries*. Greenwood Publishing Group.
- Kluka, D. A., Schilling, G., & Stier, W. F. (2005). *Aspects of sport governance*. Meyer & Meyer Sport.

L

- *Ladrière, J. (2005). Les enjeux de la rationalité. Montréal : Liber.*
- *Laghrissi, A. (2010). Gouvernance au Maroc : approches d'action publique. Imprimerie papeterie el watanya.*
- *Lagrué, P., & Laget, S. (2015). Le Siècle olympique. Les Jeux et l'Histoire (Athènes, 1896-Londres, 2012). Encyclopaedia Universalis.*
- *Laudon, K., Laudon, J., Fimbel, E., & Costa, S. (2013). Management des systèmes d'information (11e édition). Pearson France.*
- *Legrand, C. (2010). L'actuel système français d'organisation du sport est-il toujours soutenable ? Prospective et stratégie, Numéro 1(1), 73–88.*
- *Longone, P. (1977). Rosnay Joël de — Le microscope. Vers une vision globale. Population, 32(6), 1319–1319.*
- *Louart, P., Nizet, J., Pichault, F., & Collectif. (2007). Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain. Paris : Le Harmattan.*
- *Lyazghi, M « Politique publique et droit du sport » Colloque sur la Gouvernance du sport au Maroc, Organisé par « Governance Golbal Center » à Casablanca.*
-

M

- *Manuel Schotte. (2012). La Construction du " talent". Sociologie de la domination des coureurs marocains. Paris : RAISONS D'AGIR.*
- *Mathieu Maisonneuve. (2011). Droit et coupe du monde. Paris : Economica.*
- *Mendez A. et Bardet M. (2009), "Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME ?", Revue Française de Gestion, Vol. 35, n°190, p.123-142*
- *Miller, F. P., Vandome, A. F., & McBrewster, J. (2010). Économie des Conventions: Théorie de la régulation, Jean-Pierre Dupuy, Olivier Favereau, André Orléan,*

Robert Salais, Laurent Thévenot, *Économies de la grandeur*. Alphascript Publishing.

- Mintzberg, H. (1998). *Structure et dynamique des organisations*. Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique*. Village Mondial.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Safari en pays stratégie : L'exploration des grands courants de la pensée stratégique (2nd ed.)*. Paris : Pearson.
- Moigne, J.-L. L. (1994). *La théorie du système général : Théorie de la modélisation*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.
- Moigne, J.-L. L. (1999). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris : Dunod.
- Montaigne, I. (2002). *Le modèle sportif français, mutation ou crise ?*. Institut Montaigne.
- Montchaud, S., & Dantin, P. (2011). *Le Modèle Sportif Français bilan Et Perspectives Sous La Direction De Sandra Montchaud, Pierre Dantin*. Paris : Hermes science publications. Retrieved from <http://isbnplus.org/9782746231504>
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe ([Nv. éd.]*). Paris : Seuil.
- Morin, E. (2011). *La Voie*. Paris : Fayard.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Points.

O

- Orléan, A. (2004). *Analyse économique des conventions (revue et augmentée, 2e)*. Paris : Presses Universitaires de France - PUF.

P

- *PÉREZ, R. (2009). La gouvernance de l'entreprise. Paris: La Découverte.*
- *Piché, S., Boutroy, E., Vignal, B., & Perrin, C. (2011). Recherche en sciences sociales du sport quelles utilites. Paris: L'Harmattan.*
- *Pierre Calame. (2003). La démocratie en miettes. Pour une révolution de la gouvernance. Paris : Descartes & Cie.*
- *Pociello, C. (1999). Les Cultures sportives : pratiques, représentations et mythes sportifs, 3e édition (3e éd. corrigée). Paris : Presses universitaires de France - PUF.*
- *Pogam, Y. L. (1979). Démocratisation du sport: mythe ou réalité?. Editions Universitaires.*
- *Pouch, T. (2008). L'Homme et la société. Éditions Anthropos.*
-

R

- *Reix, R. (2011). Systèmes d'information et management des organisations (6e édition). Paris : VUIBERT.*
- *Rosnay, J. de. (2014). Le Macroscopie . Vers une vision globale. Paris: Points.*

S

- *Saïd Zerzouri LE SPORT AU MAROC - L'itinéraire du jeune champion en athlétisme, - livre, ebook, epub. (n.d.). Retrieved August 6, 2017, from (<http://www.editions>).*
- *Saussure, F. de. (1995). Cours de linguistique générale. Paris : Payot.*
- *Schotté. M, 2008 - « La condition athlétique. » Ethnographie du quotidien de coureurs professionnels immigrés,*

- *Sfez, L. (1992). Critique de la décision. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.*
- *Sobry, C. (2012). Sports Governance in the World III. Paris: Le Manuscrit.*
- *Sobry, C., Bouchet, P., & Collectif. (2005). Management et marketing du sport : Du local au global. Villeneuve-d'Asq France : Presses Universitaires du Septentrion.*

T

- *Tassinari, R., & Martre, H. (2006). Pratique de l'Analyse fonctionnelle (4e édition). Paris : Dunod.*

• W

-
- *Wahl, & Lanfranchi, M.-P. (1995). Les footballeurs professionnels : Des années trente à nos jours. Paris: Hachette.*
- *Williamson, O. E. (1996). The Mechanisms of Governance. Oxford University Press, USA.*
-

Z

- *Zintz, T., & Camy, J. (2005). Manager le changement dans les fédérations sportives en Europe. Bruxelles : De Boeck.*

Thèses :

- *Abderrazak El akari, la gouvernance territoriale des politiques publiques sportives au Maroc, faculté sciences l'éducation, U M V RABAT"†année: 2014-2015.*

- Emmanuel Bayle 1999 « Les modalités de la gouvernance dans les organisations internationales à but non lucratif : le cas des Fédérations internationales sportives », Thèse de doctorat, en Gestion Sous la direction de Jean-Charles Mathé. Université Claude Bernard Lyon 1.
- Gharib, A. (2011). *La Gouvernance des clubs de Football au Maroc* « Thèse pour l'obtention du Doctorat, Université Hassan II Casablanca. Maroc.
- Lyazghi. M. 2011, *Thèse de Doctorat en langue arabe « Les Politiques publiques dans le domaine du sport au Maroc»* Faculté des sciences économiques et sociales, Université Hassan II Casablanca. Maroc
- Nicolas ROBIN , M. (2005) *THESE de l'Université de Poitiers. Imagerie mentale et performance sportive: conditions de pratique et aspects méthodologiques. Sous la direction de Yannick Blandin et Lucette Toussaint.*

Articles :

- Baudouin, J. (1990). Y. Mény, J.-C. Thoenig : *Politiques publiques. Revue française de science politique*, 40(3), 394–397.
- BEN OSMANE, K. (2004). Etude sur les Secteurs Prioritaires de réforme de l'Administration Publique au Maroc.
- Beguet, D., Ledoux, P. N., & Jeune, R. (2015). Ludovic Chemarin©: 1998-2005 / 2011-2014... Art Book Magazine Distribution.
- Bouchet, P., & Kaach, M. (2004). Existe-t-il un « modèle sportif » dans les pays africains francophones ? *Staps*, n^o 65(3), 7–26.
- Bugnicourt, J. (1973). Le mimétisme administratif en Afrique : obstacle majeur au développement. *Revue Française de Science Politique*, 23(6), 1239–1267. <http://doi.org/10.3406/rfsp.1973.393517>
- Charreaux, G, 1998, le Rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises ».
- Dupuy, J.-P. (1989). Convention et Common knowledge. *Revue Économique*, 40 (2), 361–400.
- Henry, 2005. Cité dans l'article d'Emmanuel Bayle « La gouvernance des

fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises »

- Cité par Céline CHATELIN-ERTUR dans Note de synthèse des travaux en vue de l'obtention de l'Habilitation à diriger des recherches de l'université d'Orléans en sciences de gestion, Vers une théorie intégrée ? Sur la Gouvernance des Organisations. (Perez, 2003 ; Charreaux et Wirtz, 2006 ; Gomez et Korine, 2009).
- Levy-Tadjine, T. (2011). Peut-on modéliser la relation d'accompagnement entrepreneurial ? La Revue des Sciences de Gestion, n° 251(5), 83-90.
- Mohamed HAZIM, Gestion du développement économique et social au maroc. Les cahiers au plan, n°33.(janvier février 2001).
- PUG. (2010). *Convention: du mot au concept : [4ème édition du séminaire annuel du mot au concept, Grenoble, juillet 2007]. Presses universitaires de Grenoble.*
- Zerzouri. S, LE SPORT AU MAROC - L'itinéraire du jeune champion en athlétisme, - livre, ebook, epub. (n.d.).
- Zerzouri. S, 2006 « Histoire du sport au Maroc » article à l'Université Libre de Bruxelles.
- Actes du colloque organisé par GGC Casablanca (2007). La dégradation de l'infrastructure sportive, dans actes du colloque « Le sport au Maroc : de la gouvernance au management entrepreneuriale ».
- Actes du colloque organisé par GGC Casablanca (2007). « Les indicateurs de mesure de la gouvernance du sport au Maroc » colloque sur la Gouvernance du sport au Maroc, Organisé par « Governance Global Center ».

Rapports et documents :

- *Constitution 2011 du Maroc (art 26 et art 33).*
- *Charte Olympique 2009 (page 42) Les recommandations de Copenhague le 05 Octobre 2009 (Réunion Officielle du bureau exécutif du CIO).*
- *Textes de référence du FNDS*

- *Statut du CNOM*
- *Loi du sport marocain 06-87*
- *Loi du sport marocain 39-09*
- *Les bonnes pratiques de la gouvernance rapport du ministère de l'économie et des finances*
- *Livre Blanc de la réforme administrative Marocaine en 2000*
- *2^{ème} livre Blanc par le CGEM (Confédération Générales des entreprises du Maroc) en 2007*
- *LIVRE VERT Bruxelles, le 30.4.2004 COM(2004), sur les Partenariats Public-Privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions. (<http://www.marche-public.fr/Marches-publics/Textes/Documents/livre-vert-ppp.pdf>).*
- *La mise en convergence des politiques publiques Marocaines (MCPD 2012-2016) (OURZIK et OUAZZANI CHAHDI, 2006).*
-

Webographie :

- *Site web du CIO : <https://www.olympic.org>*
- *Rapports ICPC : Instance Centrale de Prévention de la Corruption publiés sur www.icpc.ma*
- *<http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/Confiance0698.pdf>*
- *<http://www.acteursdusport.fr>*
- *Histoire de lynx - Claude Lévi-Strauss. (n.d.). Retrieved October 28, 2016, from <http://www.babelio.com/livres/Levi-Strauss-Histoire-de-lynx/127682>.*



ANNEXES



Projet de dossier relatif à la Subvention du Ministère Pour les Fédérations Sportives Nationales

- Fédération Royale Marocaine des Sports Aérobics et Fitness Sigle : _____

Votre dossier complet (dossier rempli et pièces à joindre) est à renvoyer à :

La Direction des Sports.

Ministère de la Jeunesse et des Sports

Je, soussigné(e) (nom, prénom) Selma BENNANI

Représentant(e) légal(e) de la Fédération Royale Marocaine des Sports Aérobics et Fitness, en qualité de Présidente, déclare par la présente que la Fédération est en règle au regard de l'ensemble des clauses de ses statuts, certifie exactes les informations du présent dossier, notamment le programme prévisionnel arrêté au titre de l'année budgétaire 2009 ; Déclare le présent dossier complet

Fait, le 23 Décembre 2009 à Rabat

Signature :

➤ *Réservé à l'Administration*

Code Fédération :

Code Année Budgétaire :

N° dossier:

Montant de subvention demandé :

Montant de subvention proposé :

PRESENTATION DE LA FEDERATION

▪ **Adresse du siège social :**

Rue : 13 Avenue de France, N3, Agdal

Code postal : 10000 Ville : Rabat

Téléphone : 06.61.18.27.40 fax : 05.37.68.09.96

E-Mail : aerofit_maroc@yahoo.fr Site Internet : frmsaf.org

Adresse de correspondance, si différente : _____

Code postal : Ville : _____

▪ **Liste nominative des membres de la Fédération**

| | Nom/Prénom | E mail | Tél portable | Télécopie |
|--------------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------|-------------------|
| Président | BENNANI Selma | aerofit_maroc@yahoo.fr | 0661228313 | 05.37.68.09 96 |
| Vice Président | SADNI Nezha | | 06.61257404 | |
| Trésorier | BELATTAR Khalid | | 0661501268 | |
| Secrétaire Général | CHALH Rabia | a.b.f.s@hotmail.fr | 0651913287 | |
| Directeur Administratif | | | | |
| Directeur Technique | SYAGH Brahim | samourai_noir@hotmail.com | 0674841851 | |

▪ **Votre commissaire aux comptes ?**

Nom et Coordonnées : Monsieur Mohammed ALLALI, FIDORCOMPTA. 05.37.76.88.25

RAPPEL DU BUDGET DES ANNEES ANTERIEURES

Vous avez bénéficié l'année précédente, ou demandé pour l'année en cours, d'autres aides publiques ou privé. Dans ce cas, vous devez remplir le tableau ci-dessous.

| Aides | Année 2009 | | Année | |
|---|-------------------|--|--------------------|-----------------|
| | En DH | Motif de l'aide | En DH | Motif de l'aide |
| Subvention M.J.S | 200.000 | Subvention | | Subvention |
| Affiliations des clubs | 19.600 | | | |
| Licences | 10.280 | | | |
| Agence de Développement des Provinces du sud | 300.000 | Partenariat « Coupe de la Marche Verte » | | |

| | | | | |
|---|---------|--|--|--|
| Agence de Développement des Provinces du sud | 300.000 | Partenariat championnat du monde | | |
| Groupe OCP | 100.000 | Partenariat « Coupe de la Marche Verte » | | |

Charges du Personnel

| Catégorie d'emploi | Effectifs | Année En DH | Montant Global |
|--|-----------|----------------------|----------------|
| Direction Administrative Technique | | | |
| Administration : Secrétariat Autres | | | |
| Technique : DTN Encadrement Autres | | | |
| Autres (préciser) | | | |
| TOTAL | | | |

Charges fixes

| Type d'honoraires | Prestation récurrente (préciser la fréquence) | Prestation ponctuelle | Coût prévisionnel Année 2010 en DH |
|-------------------------------|---|-----------------------|------------------------------------|
| Achat de fourniture | Coût Annuel | | 30.000 |
| Location et charges locatives | Coût Annuel | | 36.000 |
| Déplacement et missions | | | |
| Poste et télécommunication | Coût Annuel | | 43.000 |

| | | | |
|-------------------------|--|--|--|
| Commissaire aux comptes | | | |
| Autre (précisez) | | | |

Statistiques Par Liges : Clubs et licenciés

| | Liges | Clubs | Licenciés |
|---------------|--------------|--------------|------------------|
| Nombre | 0 | 28 | 10.000 |

Les licences

Hommes

| | Minimes | Cadets | Juniors | Seniors |
|------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Effectifs | 0 | 100 | 1000 | 3000 |

Dames

| | Minimes | Cadettes | Juniors | Seniors |
|------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Effectifs | 0 | 600 | 700 | 4600 |

ENTRAINEURS

| Niveaux | Nombre | |
|----------------------|---------------|--------------|
| | Hommes | Dames |
| Niveau international | 75 | 141 |
| Niveau national | 300 | 500 |
| Niveau régional | 400 | 600 |

Officiels (Arbitres – Juges –autres)

| Niveau | Nombre | | Coût |
|----------|--------|-------|------|
| | Hommes | Dames | |
| National | 10 | 10 | |

Les compétitions organisées au Maroc en 2009

Nationales

| Manifestation | Dates | Lieux | Nombre de participants | Coût |
|--|------------------|--------|------------------------|---------|
| Championnat National | 11 – 12 Juillet | Rabat | 700 | 25.000 |
| Coupe du Trône | 11 – 12 Juillet | Rabat | 700 | 25.000 |
| Championnat cadet et junior | 24 Mai | Rabat | 250 | 7000 |
| Coupe de la Marche Verte de breakdance | 14 – 15 Novembre | Dakhla | 350 | 316.224 |
| Championnat national de breakdance | 4 Juillet | Rabat | 350 | 154.724 |

Internationales

| Manifestation | Dates | Lieux | Nombre de participants |
|------------------------------------|--------------|-----------------------------|------------------------|
| Championnat du monde de Hip Hop | Juillet 2009 | Las Vegas - USA | 10 |
| Championnat africain de breakdance | Août 2009 | Cape Town Afrique du Sud | 10 |

Les résultats de toutes les manifestations doivent être joints à ce document

Manifestations exceptionnelles
Renseignements sur la manifestation internationale
Organisée au Maroc pour la saison en cours

- « **Coupe de la Marche Verte de Breakdance** », Edition Maghrébine. Voir dossier annexe
- « **BOTY Afrique / Mena** » : voir dossier annexe

Présentation de la manifestation:

- **Nom de la manifestation :**
- **Budget :**

Montant : _____ Financier : _____

Montant : _____ Financier : _____

Montant : _____ Financier : _____

Montant : _____ Financier : _____

Montant Global : _____

- **Nombre des pays participants :** _____
(Annexer la liste des pays)
- **Lieu de la manifestation :** _____
- **Date prévue :** du ___ / ___ / ____ au ___ / ___ / ____

NB : Joindre à ce dossier toutes les Pièces relatives à la manifestation

Renseignements sur les Mises à Disposition

LOCAL

*** Occupez-vous un local pour votre activité de manière permanente :**

- à titre gratuit ? oui non
- Si oui, accordé par qui ?
- dont vous êtes propriétaire ? oui non
- que vous louez à titre onéreux? oui non

AUTRES LOCAUX

*** Occupez vous ou utilisez-vous un autre local :**

- à titre gratuit ? oui non
- Si oui, accordé par qui ? _____
- dont vous êtes propriétaire ? oui non
- que vous louez à titre onéreux? oui non

*** Si oui, précisez l'objet de son occupation (siège administratif, etc. ...) :** _____

AUTRES MISES A DISPOSITION

*** Bénéficiez-vous d'autres mises à disposition** oui non

(ex : cadres administratifs et techniques):

Si oui, précisez la nature et l'origine de l'aide :

Pièces à joindre impérativement a votre dossier

| | <u>2008</u> | <u>2009</u> |
|--|------------------|---------------------|
| <u>Pièces juridiques</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Statuts signés, à jour, de votre Fédération • Dernière liste des membres du bureau Fédéral • RIB à jour de la fédération | A FOURNIR | A FOURNIR |
| <u>Pièces financières</u> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Budget GLOBAL de La fédération • Rapport financier • Etats financiers certifiés du dernier exercice comptable clos (bilan ou attestation bancaire, compte de résultat et annexes) | A FOURNIR | Prévisionnel |
| • <u>Rapport du commissaire aux comptes</u> | A FOURNIR | |
| • <u>Le dernier rapport d'activité</u> | A FOURNIR | |
| • <u>Le dernier procès verbal de l'Assemblée Générale</u> | A FOURNIR | |

- Pour justifier de l'utilisation des fonds accordés pour la première tranche, vous devez adresser à la Direction avant fin Mars les comptes d'exploitation ajournés afin de permettre le déblocage de la deuxième tranche.
- Veuillez nous communiquer également toutes informations et tous documents complémentaires utiles à une bonne connaissance de votre fédération.

Vous serez informé par courrier de la décision de l'Administration Centrale pour les actions retenues ainsi que le montant global de la subvention accordée au titre de l'année
(Aucune réponse par téléphone).



CONVENTION OBJECTIFS
pour les Saisons Sportives 2009 - 2013

Entre :

D'une part, le Ministère de la Jeunesse et des Sports

ET :

D'autre part, la Fédération Royale Marocaine de

SOMMAIRE

Textes de référence

Préambule

Titre I: OBJET ET NATURE DE LA CONVENTION

Article 1 : Objet de la convention

Article 2 : Durée de la convention

Article 3 : Objectifs de la convention

TITRE II : ENGAGEMENTS DES PARTIES

Article 4 : Engagements du Ministère de la Jeunesse et des Sports

Article 5 : Engagements de la Fédération

5-1 : Organisation

5-2 : Promotion du sport pour le plus grand nombre

5-3 : Développement du sport de haut niveau

5-4 : Prévention par le sport et protection des sportifs

5-5 : Promotion des métiers du sport

Article 6 : Obligations spécifiques relatives à la comptabilité et contrôle de l'utilisation des fonds

6-1 : Comptabilité

6-2 : Information sur l'activité de la fédération :

6-3 : Evaluation annuelle :

6-4 : Affectation de la subvention

6-5 : Obligation relative à l'affectation des recettes publicitaires

TITRE III : DISPOSITIONS GENERALES

Article 7 : Communication

Article 8 : Assurance –Responsabilité

Article 9 : Impôts et taxes

Article 10 : Résiliation

Article 11 : Election de domicile

Article 12: Annexes :

1. Annexe I : OSM / MJS

2. Annexe II : Dossier spécifique à la fédération comprenant les données statistiques pour la saison écoulée ;

3. Annexe III : Charte Graphique du Ministère de la Jeunesse et des Sports

4. Annexe IV : Indicateurs de performance

5. Annexe V : Programme Sport de Haut niveau 2012

6. Annexe VI : Répartition de la subvention

TEXTES DE REFERENCE

Conformément aux hautes orientations de la Lettre Royale adressée à l'ensemble du mouvement sportif lors des Assises du Sport qui se sont déroulé les 24 et 25 octobre 2009 ;

Considérant la Loi n° 75-00 modifiant et complétant le Dahir n° 1-58-376 en date du 3 Joumada 1er 1378 (15 Novembre 1958) réglementant le droit d'association et notamment son article 32 ter, relatif à l'obligation de la tenue d'une comptabilité des associations subventionnées par l'Etat, les collectivités locales ou établissements publics ;

Vu la Loi n° 06-87 du 19 mai 1987 relative à l'éducation physique et au sport ;

Vu le décret n° 2-93-764 du 29 Octobre 1993 pris pour l'application de la Loi sus visée ;

Considérant la circulaire du Premier Ministre n° 7/2003 en date du 27 juin 2003 relative au partenariat entre l'Etat et les associations ;

PREAMBULE

Dans le cadre de sa politique de proximité, d'accessibilité et de promotion du sport de masse, le Ministère de la Jeunesse et des Sports attribue des subventions aux Fédérations Sportives.

A ce titre, le Ministère de la Jeunesse et des Sports entend favoriser la pratique sportive et exprime la volonté de multiplier ses partenariats avec les différents acteurs du mouvement sportif national qui y contribuent.

Ces partenariats s'articulent autour des grands thèmes suivants :

- Maintenir et améliorer le rang du Royaume du Maroc dans les classements des nations sportives par une participation significative aux compétitions de référence que sont les jeux , championnats et compétitions arabes, africains, Internationaux et Olympiques;
- Soutenir les politiques fédérales en faveur du développement des pratiques sportives compétitives ;
- Permettre aux fédérations d'offrir une pratique sportive de qualité et diversifiée pour le plus grand nombre de citoyens ;
- Structurer, développer et coordonner les filières du sport de haut niveau.
- *Accompagner le mouvement fédéral de création d'infrastructures sportives forcément spécifiques.*

En effet, les fédérations sont également chargées de détecter, former les jeunes talents et encadrer les équipes nationales.

Elles doivent par ailleurs optimiser les moyens dévolus au sport de haut niveau par la programmation et la réalisation de stages de préparation et par l'aide aux équipes nationales qui participent aux compétitions.

De manière générale, il convient de rappeler que les Fédérations sont responsables du développement de leurs disciplines et ont pour mission de mettre en place des actions favorisant la découverte et la promotion des pratiques sportives avec la précision qu'une attention particulière est attendue dans le domaine de la fonction sociale et éducative du sport, notamment pour les personnes handicapées, les enfants scolarisés et les femmes.

Les Fédérations sont également en charge de l'organisation d'évènements sportifs internationaux ayant un impact positif pour le sport national et la discipline qu'elles représentent.

Pour concrétiser l'ensemble de ces objectifs, les fédérations peuvent recevoir de l'Etat un concours financier dans des conditions fixées par une convention dite d'objectifs.

Ladite convention concrétise la volonté d'engagement du Ministère chargé de la Jeunesse et des sports et de ses partenaires à participer conjointement à la mission de Service Public de développement des activités physiques et sportives.

Cette convention constitue la traduction opérationnelle et financière d'une politique sportive partenariale entre deux acteurs éminents du champ sportif et contractualisée au moyen d'engagements réciproques, évalués chaque année.

La démarche repose essentiellement sur la production d'un bilan critique de l'olympiade écoulée établi par la fédération, qui permet de définir pour 4 ans une stratégie fédérale détaillée, des orientations, des priorités et des moyens pour deux olympiades successives.

Chaque année, le respect des engagements financiers contractuels est contrôlé et les résultats sont évalués.

De cette évaluation dépend la reconduite et l'adaptation du contrat annuel avec un système de bonus/malus permettant d'encourager les meilleurs résultats.

Titre I: OBJET ET NATURE DE LA CONVENTION

Article 1 : Objet de la convention

La présente convention a pour objet la réalisation d'un programme d'action en faveur du, destiné d'une part, à organiser, développer et promouvoir ladite discipline sportive et d'autre part, à assurer sa représentativité dans le concert du haut niveau.

Pour ce faire, la collaboration entre *la FRM.....* et le Ministère de la Jeunesse et des Sports sera désormais formalisée par une convention d'objectifs.

Cette convention concrétise la volonté d'engagement du Ministère de la Jeunesse et des Sports avec *ses* partenaires pour une participation commune à la mission de service public sur une base contractuelle et responsable.

Elle est la traduction opérationnelle et financière d'une politique sportive partenariale fondée sur un plan d'action pluriannuel contenant des engagements réciproques correspondant à une subvention financière octroyée chaque année.

Article 2 : Durée de la convention

Le présent contrat est conclu pour une période *quadriennale préolympique*, le renouvellement *et le montant de la subvention étant* soumis à une évaluation annuelle.

Article 3 : Objectifs de la convention

Les actions programmées par la fédération et retenues par le Ministère de la Jeunesse et des Sports dans le cadre de la stratégie de développement du sport national pour la période concernée sont les suivantes :

- 1- **Gouvernance** : Les actes réglementaires des Fédérations doivent se conformer aux lois et textes en vigueur et être soumis au contrôle du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Les axes principaux sont :

- Refonte des statuts des Fédérations et des *clubs* ;
- Mise en place de procédures de gestion ;
- Assurer la tenue régulière des actes sociaux (Assemblée générales) et en faire un véritable outil de suivi et de pilotage.

- 2- **Développement** : la fédération doit s'engager à :

- Développer et organiser la pratique sportive par la création *de clubs dans les différentes régions du Royaume en partenariat et avec l'aide du MJS et des compétences locales pour la réalisation des infrastructures.*
- Promouvoir l'éducation par le sport et la possibilité de la pratique pour le plus grand nombre ;
- Favoriser l'accès des jeunes licenciés et notamment les jeunes filles au sport ;
- Assurer une adéquation au niveau de la pyramide des âges des licenciés selon les catégories, à savoir, une base de pratiquants jeunes plus importante que les seniors ;
- Délivrer des licences et les titres fédéraux en conformité avec les textes régissant la fédération ;
- Garantir le respect des règles techniques et déontologiques de la discipline sportive ;

Dans l'objectif de participer au rayonnement de notre pays, les fédérations sont encouragées à proposer :

✚ Le Royaume du Maroc pour l'organisation de manifestations internationales. Chaque proposition doit faire l'objet d'un dossier particulier à étudier et valider conjointement.

✚ Les membres des bureaux des Fédérations sportives à participer aux d'instances internationales.

- 3- **Sélections nationales** : la fédération doit également veiller à :

- Assurer le programme de préparation ;
- Participer aux compétitions selon le niveau de la représentativité;

- Développer la culture des résultats ;
- Respecter la charte de bonne conduite ;
- Sensibiliser et mettre en œuvre les moyens de lutte contre le dopage.

TITRE II : ENGAGEMENTS DES PARTIES

Article 4 : Engagements du Ministère de la Jeunesse et des Sports

1. Octroyer une subvention à la **FRM.....** pour l'année en cours d'un montant s'élevant à la somme de _____ Dirhams détaillée selon l'annexe _____.

Le budget alloué pour les années à venir sera déterminé en fonction du degré de réalisation des objectifs arrêtés avec la précision qu'un système de bonus/malus sera instauré en fonctions des indicateurs de performance définis en annexe _____. *Des budgets spécifiques seront alloués à la FRM..... pour l'organisation au Maroc ou la participation de l'équipe nationale à des événements sportifs majeurs.*

2. Renforcer et soutenir la fédération en tant que relais de la politique sportive du Ministère au moyen des actions suivantes :
 - Promouvoir un cadre réglementaire et fiscal incitatif au développement de la pratique sportive et l'émergence du professionnalisme ;
 - Participer à la mise en place de méthodes et l'acquisition d'outils permettant à la fédération d'avoir une gestion administrative et comptable saine et transparente ;
 - Renforcer le réseau des infrastructures sportives ;
 - Assurer une formation quantitative et qualitative adéquate au bénéfice de l'encadrement administratif et technique des fédérations sportives ;
 - Harmoniser le développement du sport de masse et du sport d'élite ;
 - Accompagner et faciliter l'augmentation des revenus du sport par un marketing approprié et dynamique ;
 - Promouvoir le partenariat Publics-Privé dans le sport ;
 - Communiquer les critères d'évaluation d'activité et d'affectation des subventions
 - *Assister la pour la résolution des problèmes réglementaires liés au caractère particulier de cette pratique sportive (....., etc.....)*

Article 5 : Engagements de la FRMTAC.

La fédération s'engage à définir et mettre en œuvre les moyens nécessaires pour atteindre des résultats sportifs honorables et veiller au respect, des termes de la feuille de route arrêtée par le Ministère de la Jeunesse et des Sports, fixant la stratégie, les objectifs et les indicateurs (OSM voir annexe I)

5-1 : ORGANISATION

Les Fédérations doivent nécessairement se conformer aux textes législatifs et réglementaires en vigueur et améliorer la transparence dans leur gestion.

• LES OBJECTIFS :

Les principaux objectifs peuvent être énumérés comme suit :

- Assurer une coordination permanente avec l'ensemble des acteurs (MJS, CNOM) ;
- Mettre en adéquation les statuts de la fédération avec celui établi par le Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- Délivrer les licences et les titres fédéraux dans le respect des textes et des principales catégories de pratiquant et d'encadrant ;
- Réaliser et mettre en œuvre un livret sportif pour les pratiquants de niveau national ;
- Assurer une adéquation de la catégorie sportive de la licence avec les objectifs sportifs assignés ;
- Garantir le respect des règles techniques et déontologiques de la discipline ;
- Veiller à la tenue des assemblées générales dans les délais impartis et en conformité avec les statuts ;
- Veiller à la sécurisation de la gestion des licences pour assurer une couverture optimale des pratiquants ;
- Etablir des règles de disciplines respectant les engagements de tous avec un recours systématique à une autorité supérieure ;
- Mener une démarche d'intégration de la couverture sociale des sportifs rémunérés dans le cadre des objectifs à court et moyen terme.

• LES ACTIONS :

- Coordonner les modifications, l'adoption et l'approbation de mises à jour des statuts avec les instances du Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- Mettre en place un règlement intérieur conforme aux Lois en vigueur et aux objectifs sportifs arrêtés ;
- Etablir des plannings des actes sociaux et en informer l'ensemble des acteurs dans les délais impartis ;
- Œuvrer afin que l'ensemble des clubs et associations sportives procèdent à la déclaration auprès de la CNSS de leurs sportifs et de leurs collaborateurs qui devront également bénéficier d'une assurance maladie obligatoire,
- Mettre en place un système performant d'informatisation de leur structure,
- S'engager à faire appliquer et respecter la Loi n° 51-08 relative à la prévention et à la lutte contre le dopage dans le sport dès sa promulgation,
- Diriger et assurer l'encadrement de leurs associations de supporters,
- Prévoir et contrer les actes de violences, de hooliganismes et de dégradations matériels.

• LES INDICATEURS :

- Niveau d'actualisation des statuts et règlements intérieurs ;
- Niveau d'application des règles de droit ;

- Respect des plannings arrêtés ;
- Certification de la situation comptable et fiscale par un Commissaire au Compte dûment habilité ;
- Approbation des rapports moraux et financiers au niveau de l'opportunité et de l'adéquation des dépenses avec les objectifs ;
- Cohérence du nombre de licences et licenciés avec les objectifs ;
- Nombre de recours, de litiges et les traitements assurés ;
- Niveau de satisfaction de la couverture en assurance des pratiquants (Taux de couverture, réclamations)
- Recensement des cas de dopage,
- Dégâts matériels et actes de violences physiques recensés.

5-2 : PROMOTION DU SPORT POUR LE PLUS GRAND NOMBRE

Action de développement des pratiques sportives

• LES OBJECTIFS :

L'ensemble des actions conduites par la Fédération viseront à :

- Augmenter le nombre de licenciés et de pratiquants ;
- Améliorer l'accueil et l'encadrement dans les clubs ;
- Favoriser la mise en place d'une pratique sécurisée.
- Développer la pratique compétitive,
- Répondre à la demande d'encadrement.

• LES ACTIONS :

Les actions retenues sont orientées tout à la fois vers les clubs et vers les ligues.

- Suivi du programme avec les ligues et les clubs afin de favoriser l'augmentation du nombre de licenciés et de pratiquants ;
- Organisation et participation aux stages préparatoires des équipes ;
- (Renforcement de la pratique du sport scolaire et universitaire au moyen de la conclusion d'une convention avec le Ministère de l'Education Nationale)
- Actions spécifiques à engager pour les jeunes filles et les femmes,

• LES INDICATEURS :

Pour cela la fédération s'engage à adapter et respecter les indicateurs suivants :

- Nombre de licenciés et de pratiquants,
- Nombre de clubs affiliés en activité ;
- Nombre d'animations fédérales régionalisées ;
- Nombre de licenciées féminines,
- Nombre d'épreuves régionales,

5-3 : DEVELOPPEMENT DU SPORT DE HAUT NIVEAU

• LES OBJECTIFS :

La fédération doit veiller à :

- Assurer des qualifications au JO de Londres 2012 ;
- Se classer dans les **10** premières nations olympiques en 2012 ;
- La mise en place et le suivi du programme « jeunes espoirs » ;
- Le perfectionnement sportif des athlètes masculins et féminins ;
- Le développement particulier de la pratique sportive féminine ;
- Augmenter les ressources financières par le recours à des financements complémentaires aux subventions ;

• LES ACTIONS :

La fédération s'engage à organiser la filière de compétition par les moyens suivants :

- en participant à l'organisation de toutes les compétitions faisant partie des chemins de sélection qui se déroulent dans sa ligue ou son inter région ;
- en participant à la mise en œuvre systématique des animations sportives fédérales ;
- en favorisant toutes les actions permettant au plus grand nombre d'accéder à la compétition ;

• LES INDICATEURS :

- Nombre de sportifs remplissant les critères internationaux qualificatifs ;
- Nombre de sportifs inscrits sur les listes de haut niveau (nationales et espoirs)
- Nombre et place des clubs des 16 régions au classement national des clubs
- Taux de financement autre que les subventions associant le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

5-4 : PREVENTION PAR LE SPORT ET PROTECTION DES SPORTIFS

Il s'agit de clarifier les objectifs relatifs à la protection et à la préservation de la santé par le sport, mettre en œuvre les actions correspondantes et définir les indicateurs permettant d'assurer l'atteinte des résultats escomptés.

• LES OBJECTIFS :

- Accompagner la mise en place et la structuration d'un suivi médical performant pour les sportifs et ce en partenariat avec les instances du MJS,
- Améliorer les informations auprès des pratiquants (prévention contre le dopage, publications)

• LES ACTIONS :

- Partenariat avec le secteur médical du suivi des sportifs,

• **LES INDICATEURS :**

- Présence d'une commission médicale opérationnelle,
- Nombre de sportifs des listes équipes nationales et espoirs faisant l'objet d'un suivi médical.

5-5 : PROMOTION DES METIERS DU SPORT

Considérant que le développement du sport dans tous ses aspects est tributaire du niveau des métiers du sport.

• **LES OBJECTIFS :**

- Coordonner et participer à la formation des entraîneurs.

• **LES ACTIONS :**

- La formation des cadres sportifs bénévoles et professionnels est une action prioritaire du cadre technique ; la structuration des clubs passe par un encadrement bénévole et professionnel formé et compétent. Cette mission doit être une préoccupation constante de la commission technique de la fédération.
- La formation des animateurs, des entraîneurs de tous les niveaux, des techniciens, arbitres et officiels, doit être renforcée et être un axe fort.
- Structurer le corps des cadres techniques en plusieurs groupes de travail (Formation, développement, détection, recrutement et enseignement-animation).

• **LES INDICATEURS :**

- Nombre de diplômes fédéraux.

Article 6 : Obligations spécifiques relatives à la comptabilité et au contrôle de l'utilisation des fonds

6-1 : Comptabilité

La fédération s'engage à respecter les dispositions légales relatives aux obligations comptables des structures associatives et au contrôle de l'utilisation des fonds publics, notamment le recours à un commissaire aux comptes qui devra certifier lesdits comptes et la possibilité pour le Ministère de la Jeunesse et des Sports d'avoir recours à un audit complémentaire.

Pour ce faire la fédération tiendra une comptabilité conforme aux règles définies par le plan comptable général et aux adaptations qui découlent de la mise en œuvre de la présente convention.

Par ailleurs, la Fédération doit s'engager à encourager et mettre en œuvre au moyen de formation une politique similaire de transparence de gestion au niveau des clubs et associations sportives qui lui sont affiliés.

6-2 : Information sur l'activité de la fédération :

La fédération fournit chaque année sportive, un bilan détaillé de l'année sportive précédente, le rapport moral de la dernière assemblée générale ordinaire et un projet d'activité courant sur la période d'une olympiade.

La fédération doit informer, avant toute tenue d'assemblée générale extraordinaire, le Ministère de la Jeunesse et des Sports de l'objet de cette assemblée.

La Fédération devra notamment faciliter l'accès à toutes ses données et aux informations relatives à son activité au Ministère de la Jeunesse et des Sports dans le cadre de ses fonctions de contrôle et d'audit.

6-3 : Evaluation annuelle :

Sous réserve de dispositions précises, le Ministère de la Jeunesse et des Sports (représenté par la Direction des Sports) et la Fédération, partie aux présentes, se réunissent au moins une fois par an afin d'évaluer les actions réalisées au cours de l'année sportive achevée et de vérifier leur adéquation avec les objectifs arrêtés.

Un programme d'action et d'activités complémentaires sera arrêté pour l'année suivante.

Les modifications annuelles portant sur le programme d'action seront ratifiées par un échange de courrier avec validation du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Toute autre modification de la présente convention s'avérant nécessaire ne pourra être adoptée que par voie d'avenant.

6-4 : Affectation de la subvention

La subvention est attribuée en vue de la réalisation d'un programme pré établi. Elle doit être utilisée conformément au but pour lequel elle a été accordée.

Le montant de la subvention non utilisé sera redéployé pour les années à venir ou restitué.

6-5 : Obligation relative aux recettes publicitaires

Conformément aux dispositions de l'article 32 de la Loi de Finances pour l'année 1987, tel qu'il a été modifié et complété par l'article 44 de la Loi de Finances pour l'année 1988, la Fédération s'engage à prendre toutes les dispositions nécessaires pour assurer le versement de trente pour cent des recettes brutes perçues au titre de la publicité à l'intérieur des stades et enceintes sportives au compte d'affectation spéciale n° 3.1.0.0.1.21.001 intitulé Fonds National de Développement du Sport (FNDS).

6-6 : Obligation relative au système d'information

La Fédération s'engage à se doter d'un système d'information capable de :

- Gérer une base de données des licenciés des clubs qui lui sont affiliés permettant leur identification précise et l'automatisation des émissions de Licences ;
- Gérer la comptabilité de la Fédération.

Titre III : Dispositions Générales

Article 7 : Communication

La fédération s'engage à faire apparaître sur les principaux documents informatifs ou promotionnels, ainsi que sur les sites de manifestations ou d'événements qu'elle organise, la participation du Ministère de la Jeunesse et des Sports et tout particulièrement la désignation et le LOGO.

La fédération s'engage par ailleurs à respecter les principes de communication du Ministère de la Jeunesse et des Sports prévus par la Charte Graphique du Ministère telle que définie en annexe ____

Article 8 : Assurance –Responsabilité

Les activités de la fédération sont placées sous la responsabilité exclusive de la fédération.

La fédération doit souscrire un contrat d'assurance propre à garantir sa responsabilité de façon à ce que le Ministère de la Jeunesse et des Sports ne soit engagé en aucune manière.

Article 9 : Impôts et taxes

La fédération se conforme aux prescriptions réglementaires relatives à l'exercice de son objet.

Article 10 : Résiliation

Le Ministère de la Jeunesse et des Sports se réserve le droit de mettre fin à cette convention dans le cas où la fédération utilise la subvention accordée à des fins autres que celles définies conformément aux contrats objectifs et aux annexes jointes.

A ce titre la fédération s'interdit, notamment, de redistribuer tout ou partie de la subvention sous forme d'aides ou de subventions à d'autres associations sans qu'elles figurent de manière explicite dans le programme d'emploi.

Article 11 : Election de domicile

Pour l'exécution de la présente convention les parties font élection de domicile :

Pour le MJS : Avenue Ibn Sina Agdal - Rabat

Pour la fédération : à son siège social

Article 12 : Annexes

Les pièces suivantes sont annexées à la présente convention et ont valeur contractuelle :

1. Annexe I : OSM / MJS
2. Annexe II : Dossier spécifique à la fédération comprenant les données statistiques pour la saison écoulée ;
3. Annexe III : Charte Graphique du Ministère de la Jeunesse et des Sports
4. Annexe IV : Indicateurs de performance
5. Annexe V : Programme Sport de Haut niveau 2012



ANNEXE 1
Feuille de Route
Pour les contrats d'objectifs des Fédérations Sportives

OSM
2010 - 2012

| Objectifs | Stratégies | Mesures | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2010 | 2011 | 2012 |
| 1. Gouvernance | <ul style="list-style-type: none"> Tenue des Assemblées Générales, et mise en conformité des statuts avec la loi Respect des procédures de gestion | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> |
| 2. Promotion de la pratique | <ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre de la politique de vulgarisation de la pratique sportive de masse pour augmenter les effectifs des licenciés notamment les plus jeunes Représentativité dans les instances sportives internationales | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> |
| 3. Formation | <ul style="list-style-type: none"> Formation des sportifs et des cadres administratifs et techniques. | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> |
| 4. Amélioration des performances sportives | <ul style="list-style-type: none"> Lancement d'opérations de détection des jeunes sportifs au Maroc et à l'Étranger Engagements sur les résultats escomptés | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> |
| 5. Ressources complémentaires | <ul style="list-style-type: none"> Ressources financières additionnelles des fédérations hors subvention du Ministère. Ressources publicitaires/ sponsoring | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> | <ul style="list-style-type: none"> |

NB : chaque fédération doit développer et chiffrer les mesures nécessaires pour l'évaluation de son programme d'action

ANNEXE II Dossier spécifique à la fédération comprenant les données statistiques pour la saison écoulée ;

Consistance des compétitions nationales :

1. Catégories :
2. Clubs en activités :
3. Compétitions :
4. Nombre de jours :
5. Nombre de participants par catégories et par compétitions :
 - a. Minimum :
 - b. Maximum :
 - c. Moyen :
6. Résultats et Performances

Objectifs par compétitions majeures :

1. Arabes
2. Africaine
3. Mondiale
4. Jeux Olympiques
5. Autres compétitions majeures

Pour chacune de ces compétitions une fiche détaillée

Pour le JO : Formulation des objectifs, moyens, attentes et mise en œuvre pour les JO de 2012

ANNEXE III

Plan d'action pluriannuel

Olympiade 2012

Objectifs :

- + Le rayonnement du sport marocain**
- + La préparation de sportifs de haut niveau**
- + La réalisation de performances**

Actions :

- + La formation des cadres**
- + Le suivi médical**
- + La mutualisation des expériences réussies**
- + La diffusion des bonnes pratiques /**
- + Respect de l'éthique sportive et de l'intégrité physique et sportive des athlètes ;**
- + Mettre en place une intelligence stratégique :**
 - Pour l'observation et la veille relative à l'organisation et aux évolutions du sport de haut niveau et au niveau international.**
 - Procéder à l'analyse des méthodes et statistiques des résultats pour toutes les catégories d'âges dans les compétitions internationales.**

ANNEXE IV

Plan d'action pluriannuel

Olympiade 2012

Objectifs :

- ❖ **Nombre d'athlètes à qualifier par discipline et par catégorie ;**
- ❖ **Classement prévisionnel de ces athlètes ;**
- ❖ **Performances et Classement attendus par équipes ;**

- ❖ **Nombre de Médailles individuelles ;**
- ❖ **Nombre de Médailles par équipes ;**

- ❖ **Autre indicateurs ou objectifs.**

Actions :

- ✚ **Critères de sélection ;**
- ✚ **Contrats objectifs par athlète ;**
- ✚ **Sensibilisation et formation à l'éthique sportive et à l'intégrité physique et sportive ;**
- ✚ **Assimilation de la charte des valeurs nationale et des modes de comportement dans les manifestations internationales ;**
- ✚ **Sensibilisation au dopage ;**
- ✚ **Contrôle et suivi médical;**
- ✚ **Programme de préparation ;**
- ✚ **Evaluations périodiques ;**
- ✚ **Résultats intermédiaires ;**
- ✚ **Statistiques comparatives ;**
- ✚ **Adaptation et validation périodique des objectifs.**



Annexe V

Répartition du budget alloué à la fédération à titre de subvention pour l'année

| I - Fonctionnement : | |
|--|-------|
| * Charges de structure | |
| * Salaires | |
| * Déplacements des membres fédéraux | |
| * Achat matériels | |
| II - Développement : | |
| 1 - Promotion | |
| * Subventions aux ligues | |
| 2 - Formation | |
| * Formation des cadres techniques | |
| 3 – Equipes Nationales | |
| * Stage de préparation au Maroc | |
| * Stage de préparation à l'étranger | |
| * Participation compétition internationale | |
| III - Exceptionnel : | |
| * Manifestations internationales organisées au Maroc | |
| * Soutien à la régularisation des athlètes et encadrement (CNSS – AMO) | |
| Montant total de la subvention | |
| Montant total du Budget Global | |

ANNEXE VI

SPORT DE HAUT NIVEAU

Définir les Critère de :

- *Mode de reconnaissance du Haut Niveau ;*
- *Les compétitions de référence ;*
- *La liste des sportifs de Haut Niveau ;*
- *Le mode de gestion, d'adaptation et de suivi de cette liste ;*
- *Les filières d'accès.*

Etablir une fiche individuelle de suivi des sportifs de haut niveau ayant un objectif 2012.