Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit
ISSN : 2550-469X
Volume 5 : numéro 1

La gouvernance financière du sport au Maroc Cas des subventions publiques octroyées aux Fédérations sportives Nationales

Financial governance of sport in Morocco Case of public subsidies granted to National Sports Federations

Abderrazak El AKARI
Enseignant chercheur
Institut Royal de Formation des Cadres- Maroc
aelakari@yahoo.fr

Mohamed OUADDAADAA
Doctorant
Faculté des Sciences de l'Education
Université Mohammed V- Maroc
Laboratoire management et responsabilité sociétale des organisations
laserradial49@hotmail.com

Date de soumission : 20/12/2020

Date d'acceptation : 14/02/2021

Pour citer cet article :

El akari.A & Ouaddaadaa.M (2021) « La gouvernance financière du sport au Maroc Cas des subventions publiques octroyées aux Fédérations sportives Nationales », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 5 : numéro 1» pp : 138-165.

Résumé
Les ressources financières représentent une force vitale pour les organisations sportives, leur permettant de mettre en œuvre leurs programmes sportifs tout en respectant les principes juridiques, éthiques, de transparence, de contrôle, etc. Des principes qui sont devenus aujourd'hui un enjeu important pour gagner la confiance de l'ensemble de leurs parties prenantes.
Cependant, les fédérations sportives marocaines, objet d'étude du présent article, ont été soumises à une série d'audit conduisant à se poser des questionnements quant à la fiabilité de leur gouvernance financière, d'autant plus qu'elles ont bénéficié d'une forte majoration de leurs subventions ces dernières années sans aucune amélioration significatives de leurs performances sportives et organisationnelles.
Le présent article vise à présenter le mode de financement du sport au Maroc, en limitant le travail sur les fédérations royales sportives marocaines (FRSM), tout en focalisant l'intérêt sur les subventions qui leurs sont octroyées par l'Etat, et d'analyser les différents types de leurs dépenses et recettes, en soulevant la question de l'existence ou le respect des normes reconnues en matière de gouvernance financière. L'analyse documentaire et comparative des audits auxquels ces fédérations étaient soumises durant les dix dernières années a permis d'inférer l'état de défaillance de leur gouvernance financière.
Mots clés : Gouvernance ; finance ; organisation ; sport ; Subvention.

Abstract
Financial resources are a vital force for sports organizations. It allows them to implement their sports programs while respecting the legal, ethical, transparency, control, etc. Principles which have today become an important issue in gaining the confidence of all their stakeholders.
However, the Moroccan sports federations, the subject of the study of this article, were subjected to a series of audits leading to questioning as to the reliability of their financial governance, especially since they have benefited from a sharp increase in their subsidies in recent years without any significant improvement in their sportive and organizational performance.
This article aims to present the mode of financing sport in Morocco, by limiting our work on the Moroccan royal sports federations (FRSM), while focusing the interest on the subsidies granted to them by the State, and of analyze the different types of their expenditure and income, raising the question of the existence or compliance with recognized standards in financial governance. The documentary and comparative analysis of the audits to which these federations were subjected during the last ten years made it possible to infer the state of failure of their financial governance.

Keywords: Governance; finance; organization; sport; Subsidy.

Introduction

Le début de ce siècle a coïncidé avec des événements qui ont touché, en plein fouet, l'essence même du système sportif olympique, notamment après les séries des scandales liées à la corruption de quelques membres du Comité International Olympique à l'occasion du choix de la ville Salt Lake City pour organiser les Jeux Olympiques d'Hiver en 2002, l'affaire de corruption au sein de la grande puissance FIFA en 2014, la propagation du fléau du dopage, la violence dans le cadre de manifestations sportives…Ce qui signifie l'incapacité du mouvement sportif olympique international à faire face à ces dérives qui ont non seulement contribué à ternir son image et ses principes mais ont également constitué une vraie menace pour sa crédibilité. La question de la gouvernance financière est ainsi posée avec acuité.

De son côté, le sport marocain est actuellement en face de nombreuses difficultés inhérentes à son financement, ce qui a conduit le département de tutelle à engager une série d'audit des fédérations sportives nationales, à dissoudre certains bureaux fédéraux, et à imposer des règles juridiques que les organisations sportives (OS), notamment les fédérations sportives, doivent satisfaire si elles souhaitent continuer à bénéficier des allocations publiques.

Une situation qui doit inciter ces OS à revoir leur mode de pilotage financier, lequel doit s'étayer sur des mécanismes qui garantissent le respect des principes de bonne gouvernance, ainsi que sur des systèmes fiables de contrôle. Autrement dit, elles doivent tout simplement, mettre en place une gouvernance financière qui est à même de garantir une dignité de leur confiance quant à l'usage des fonds perçus.

A cet effet, le présent article vise à présenter le mode de financement du sport au Maroc, en limitant notre travail sur les fédérations royales sportives marocaines (FRSM), tout en focalisant l'intérêt sur les subventions qui leurs sont octroyées par l'Etat, et d'analyser les différents types de leurs dépenses et recettes.

Ceci nous conduit à soulever la question suivante : quelle gouvernance financière est réservée par les FRSM aux subventions publiques ?

Nous tenterons de répondre à cette question à travers une analyse documentaire et comparative des audits auxquels étaient soumises les FRSM durant les dix dernières années au Maroc.

La première partie de l'article décline une revue de littérature relative à la gouvernance financière de l'organisation, son importance et ses principales sources de financement. La partie suivante présente le mode de financement du sport au Maroc et les acteurs intervenants. Enfin, dans une troisième partie, il sera question d'étudier le cas des subventions publiques

octroyées aux Fédérations sportives notamment leur cadre juridique et les incommodités de leur gouvernance financière.

1. Approche théorique de la gouvernance financière des OS

Du point de vue méthodologique, il sera question de présenter, dans un premier temps, la définition des concepts qui seront utilisés tout au long de cet article, d'expliciter ensuite, l'importance que revêt la gouvernance financière des OS. Puis nous mettrons en évidence les conditions nécessaires à l'efficacité du contrôle, ainsi que les principales sources de financement des OS.

1.1 Définition des concepts

A signaler qu'il existe plusieurs types d'organisation, qui peuvent être distinguées selon la nature de leurs activités, lesquelles peuvent porter sur une poursuite d'objectifs d'ordre social, culturel, sportif ou autres. Dans le présent article, les organisations concernées sont celles dont l'objet de leur activité est le sport. Et pour encore mieux préciser, elles sont celles caractérisées par la finalité autre que la recherche du profit.

Ainsi, une OS est définie comme étant un système d'action collective orienté vers le domaine sportif, qui doit « *éclaircir des modes de coopération les plus efficaces entre ses membres, qui est composé d'acteurs poursuivant leurs propres objectifs, ce qui entraine des multitudes jeux de pouvoir entre eux, qui doit interagir avec un environnement donnée, parfois conflictuel et qui est caractérisé par la poursuite d'objectifs communs*.» (Pichault.F.1995. 35).

Quant à la gouvernance financière, il englobe l'ensemble « *des procédures et des mécanismes qui accompagnent les décisions de création de valeur, de gestion des risques et de stratégie financière d'une entreprise. La gouvernance financière doit permettre de maximiser la valeur actionnariale dans le respect des règles éthiques et prudentielles*.» (Aboudrar.A. 2012. 3)

Selon Aboudrar, la bonne gouvernance financière « *nécessite le développement de systèmes efficaces en vue de mobiliser les ressources, gérer les actifs et passifs financiers, élaborer le budget et l'exécuter, établir les rapports financiers et d'audit, et mettre en place des institutions de supervision solides* » (Aboudrar.A. 2012.3). De même une bonne gouvernance financière signifie que les fonds sont utilisés aux seules fins prévues dans une perspective d'efficience et d'efficacité, avec le respect des bonnes pratiques administratives, techniques, financières, environnementales et de développement.

Ainsi, l'objectif principal des systèmes budgétaires modernes est « *la mise en place d'institutions saines qui régissent l'affectation des fonds, des systèmes d'exécution budgétaires qui fonctionnent selon le principe de la légalité, des systèmes comptables intègres, et des systèmes de vérification qui garantissent la qualité de l'information et des systèmes financiers. Il faut, surtout en vue des finalités de bien-être social des nations, que les fonds publics ainsi que les actifs et les passifs financiers soient gérés de manière transparente, responsable et intègre*. » (CABRI. 2010.3).

En capitalisant sur ce qui précède, on peut inférer que la gouvernance financière est, avant tout, un mode de pilotage financier fondé sur :

- Des stratégies financières susceptibles de maximiser la performance de réalisation d'objectifs escomptés ;
- Des mécanismes et procédures qui garantissent le respect des règles éthiques ;
- Le respect des principes de bonne gouvernance, principalement, ceux afférent à la transparence, l'efficacité et l'efficience ;
- Des systèmes fiables de contrôle.

Ce mode de pilotage financier peut être justifié aussi par le fait que de « *nos jours, les organisations de tout genre sont exposées à divers risques. Le risque de corruption est l'un des risques les plus importants. Ce risque, qui est l'un des cas de figure de la fraude, constitue un enjeu majeur pour les organisations publiques et privées.* » (Ouashil.M. & Ouhadi.S. 2019). Une corruption, qui, selon l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), « *entraîne un gaspillage des ressources publiques, [...] et réduit la confiance à l'égard des institutions* » (OCDE.2018) cité par (Ouashil.M. & Ouhadi.S. 2019).

1.2 Importance de la gouvernance financière des OS

Nul besoin de rappeler que les ressources financières représentent la force vitale de toutes OS, ce sont elles qui permettent la mise en application de leurs programmes sportifs. Néanmoins, leur utilisation doit impérativement être assujettie au respect des normes juridique et éthique par la mise en place des procédures comptables, confiées à un personnel spécialisé.

Cela nécessite, en premier lieu, d'assurer une conformité avec les principes de bonne gouvernance (transparence, reddition des comptes, régulation, etc.), lesquels sont devenus aujourd'hui la condition sine qua non pour gagner la confiance, non seulement des décideurs de l'organisation, mais aussi des acteurs, tant public que privé. Tel que cela est corroboré par Enjolras qui stipule que « *chacune des dimensions de la structure de gouvernance des*

organisations non lucratives doit être évaluée au regard de sa contribution à la confiance (trusworthiness) qu'inspire l'organisation » (Enjolras.B. 2009.75). Autrement dit, la disposition de l'OS à obtenir les subventions souhaitées est consubstantielle à la confiance qu'elle inspire auprès de ses bailleurs potentiels (Etat et secteur marchand notamment) quant à l'usage qu'elle fait des fonds perçus.

En conséquence, les OS sont tenues à mettre en place des mécanismes permettant de débusquer les comportements non éthique qui peuvent nuire à l'image de l'organisation et saper son capital de confiance, notamment la corruption, l'opacité, la faiblesse du système de contrôle, l'absence de manuels de procédures, les malversations, etc. De ce fait, une bonne gouvernance financière est la meilleure garantie pour l'OS de continuer à générer des recettes et à se développer conformément au droit en vigueur.

Parmi les principes fondamentaux de la bonne gouvernance financière, on retrouve la transparence qui « *regroupe l'ensemble des circonstances qui doivent rendre la décision accessible aux personnes concernées, au niveau de son contenu et à celui de son processus de formation.*» (Pitseys.J.2010. 226). Son référent juridique est le droit démocratique à l'information. Elle renvoie aussi à la clarté des procédures, notamment dans la répartition des ressources. En effet, selon Pitseys, la transparence privilégie la communication entre les différents niveaux et modules d'action et rend le processus accessible à tous, disponible, immédiat, plein et entier au regard. Elle permet de déchiffrer les réelles intentions de l'organisation et d'apprécier, du même coup, à quel point celles-ci peuvent être mises en œuvre. Pour Blondal, et cité par (Van Doren. W et Zsuzsanna.L.2010.526), la transparence est caractérisée par trois éléments :

- ❖ le contenu du budget doit être communiqué en temps utile,
- ❖ le rapport budgétaire doit être examiné par les concernés et peut faire l'objet d'une critique indépendante,
- ❖ les concernés doivent pouvoir influencer la politique budgétaire et exiger des comptes.

Ceci étant formulé, l'assemblée générale (AG) de toutes OS constitue le moment crucial durant lequel, le comité directeur doit, selon la loi, présenter un rapport financier décrivant le compte de résultat et le bilan correspondant à l'exercice comptable de l'année écoulée.

L'AG doit offrir ainsi aux membres de l'OS et à tous les acteurs concernés par ses actions et son devenir, le droit d'accès à l'information et de dénoncer d'éventuelles malversations. Mais cela demeure tributaire de la qualité de ladite information, celle-ci est à relever à la fois au

niveau de la procédure de diffusion adoptée et celle du lexique utilisé. Autrement dit, la transparence est à puiser dans le degré d'intelligibilité de l'information.

Par ailleurs, la gouvernance financière des OS, met l'accent sur deux points essentiels. Le premier consiste à éviter les conflits d'intérêts financiers entre les membres de l'organisation. Le deuxième est celui qui porte à ancrer la culture de l'évaluation au sein de cette dernière, et qui vise à déterminer si l'argent dépensé a permis d'atteindre les objectifs escomptés. Cela suppose la mise en place d'un système de contrôle permettant aux responsables opérationnels de l'organisation de vérifier en permanence qu'ils atteignent lesdits objectifs en utilisant à bon escient les ressources prévues à cet effet. Cependant, les contrôles sont souvent *« couteux en temps et en ressources, ce qui peut conduire à l'échec de gouvernance : tendance à l'oligarchie, collusion entre administrateurs et dirigeant salarié et manque de contrôle effectif »* **(**Enjolras.B. 2009.78). Par contre, un contrôle efficace conduit à l'efficience.

De par l'importance des subventions qu'il accorde aux OS, l'Etat jouit d'une légitimité assez justifiée pour les soumettre à des actions de contrôle. Pour cela, il met en place des mécanismes de contrôle qui peuvent être classés en deux catégories « *les mécanismes permettant de contrôler l'usage des fonds mis à disposition, ils sont principalement de nature comptable et financière, et les mécanismes permettant de contrôler les résultats et la performance de la structure »* (Zoukoua.E.A. 2006. 27).

Tableau n°1 : principaux mécanismes de contrôle des associations sportives mis en place par les financeurs publics

Mécanismes permettant de contrôler la conformité de l'usage des fonds mis à disposition	**Mécanismes permettant le contrôle des résultats et de la performance**
- Contrôle de la comptabilité analytique des associations avec obligation d'en mettre une en place pour les structures n'en disposant pas et obligation d'établir des comptes annuels prévisionnels de la structure. - Obligation de transmettre les comptes annuels certifiés par le commissaire aux comptes ou le cas échéant par le président ou le trésorier de l'association.	- Visites dans l'association des chargés de mission des services instructeurs, afin de vérifier ou d'évaluer visuellement l'exécution de l'opération financée. - Rapports d'activité détaillés et autres PV des assemblées générales de l'association. - Compte rendu d'exécution de la mission ou du projet - Présence des financeurs à certaines

- Etablissement d'un bilan financier détaillé par partenaire et par action financée avec les différentes pièces comptables relatives aux investissements importants. - Limitation du montant des charges de structure à 10% du montant total des fonds octroyés. - Contrôle sur pièces et sur place de l'association par le biais d'audits confiés à des professionnels comptables ou réalisés par les propres moyens des collectivités ou par les services contrôleurs de l'Etat...	réunions des instances associatives avec avis consultatif. - Octroi fractionné des fonds avec obligation de produire des bilans intermédiaires avec preuves à l'appui des actions menées avant décaissement du reliquat. - Reversement au financeur de la partie non utilisée de la subvention. - Fixation d'objectifs quantifiables aux associations.

Source : « Zoukoua.E.A. 2006. 28 »

1.3 Les principales sources de financement des OS

La production des ressources notamment financière engage les organisations à but non lucratif dans trois types de transactions. ((ENJOLRAS.B. 2009.65)

- ❖ Transactions commerciales : où la monnaie est utilisée comme compensation en échange de biens et de services (licences, adhésion, affiliation, etc.) ;
- ❖ Transactions fondées sur un droit de créance : où monnaie, biens et services sont alloués selon un droit prédéfinissant la règle d'allocation (financements publics) ;
- ❖ Transactions réciprocitaires : où monnaie, biens et services sont mutuellement échangés sur la base d'une norme de réciprocité (dons et bénévolat).

En effet, « *trois types d'organisations non lucratives peuvent être identifiés en fonction de leurs ressources dominantes :*

- ❖ *Le type « commercial » est caractérisé par la prédominance de ressources marchandes.*
- ❖ *Le type « tiers partie financement » est lié à la domination des fonds publics dans les ressources de l'organisation.*
- ❖ *Le type « économie solidaire » combine les ressources marchandes, publiques et réciprocitaires.* » (Enjolras.B. 2009.65)

Théoriquement, les OS sont à placer dans ce troisième type, dont le financement est basé sur un mode de l'« économie solidaire ». Mais force est de constater que les moyens financiers de

ces OS sont déterminés par la taille, la notoriété et la position qu'occupe chacune d'elles dans l'espace sportif dans lequel elle évolue.

1.3.1. Les ressources marchandes :

Les OS devraient être à l'origine de productions de services ayant pour objet le développement de la pratique sportive. On compte parmi ceux-ci la formation, l'information, l'organisation de compétitions et les licences. Ce sont des services que l'OS peut offrir à titre gracieux ou vendre aux prix déterminés par l'étude du marché sportif. Cela est aussi consubstantiel à la politique de développement menée par l'OS. Mais on ne peut se focaliser sur la nature de la transaction relative à ces services, pas plus qu'il ne faut porter la focale sur les réelles capacités de cette OS à en produire ceux qui intéressent les pratiquants potentiels.

❖ **Les Services de base :** les OS sont à même de concevoir plusieurs types de services afin de répondre aux besoins diversifiés d'une population très segmentée. Le but étant d'adopter une démarche pertinente dans la perspective d'accroitre le nombre des pratiquants, ce qui à priori, doit augmenter le nombre de licences. Ces dernières qui, normalement, donnent le droit d'accès aux autres services produits par l'OS, peuvent non seulement contribuer au développement de la pratique sportive, mais constituer également, suite à une politique « prix » rationnalisée, une importante ressource financière pour ladite OS.

Par ailleurs les OS sont à même d'assurer un minimum de conditions nécessaires pour pouvoir produire une activité sportive qui a la nécessité d'apporter la satisfaction requise aux pratiquants. Ces conditions peuvent, par exemple, faire l'objet de la mise en place d'un système de labellisation qui permet de garantir la production de services sportifs de qualité. Plusieurs types de labels peuvent être définis sur la base de critères quantitatifs et qualitatifs. On peut citer à titre d'exemple : label école de sport, label compétition et label loisir. Ainsi, grâce à la diversification des licences et à ce système de labélisation, les OS peuvent développer la pratique sportive, tout en favorisant leur rendement financier.

❖ **Le Sponsoring :** compte parmi les origines de revenus des OS. Il peut être défini comme un soutien financier apporté à l'OS par le secteur privé en échange de différentes formes de visibilité. Cette dernière est souvent obtenue par le biais de supports médiatiques. Il s'agit en fait d'une transaction qui consiste à vendre le droit d'utiliser l'image de l'OS à un prix déterminé par les jeux de l'offre et de la demande. Ce qui exhorte donc l'OS à adopter une stratégie de communication qui vise à valoriser son image et surtout la façonner aux goûts des demandeurs potentiels (médias et sponsors).

❖ **Les transactions réciprocitaires (dons et bénévolat) :** En référence aux travaux de Bernard ENJOLRAS notamment ceux portant sur la gouvernance des organisations à but non lucratifs, les OS « *se caractérisent par une structure de gouvernance […] qui facilite et soutient l'action collective fondée sur la réciprocité. Elles fonctionnent en effet comme un mécanisme mutualiste. La mutualisation des ressources suppose un principe de réciprocité et la structure de gouvernance de ces organisations est compatible avec cette norme.* » **(**Enjolras.B. 2009.70). Cette dernière étant définie comme *« un échange mutuellement contingent de gratifications entre deux ou plusieurs unités »* **(**Enjolras.B. 2009.65)*,* faisant impliquer les notions de loyauté et de confiance.

Ainsi, les dons et le bénévolat qui constituent des ressources traditionnelles de fonctionnement des OS apparaissent comme de puissants mécanismes de mutualisation qui répondent à cette norme de réciprocité. Des mécanismes qu'on ne peut toutefois optimiser que si l'OS inspire la confiance. Autrement dit, une personne ne peut être motivée à participer au développement de ladite OS en faisant don de son temps ou de son argent que s'il est confiant quant à la manière dont celui-ci sera utilisé par celle-ci. De même que pour les financeurs qui, aussi, ne peuvent mobiliser des fonds en faveur de l'OS que si celle-ci inspire confiance quant à l'usage qu'elle fera de ces fonds.

1.3.2. Les ressources publiques :

Les ressources publiques accordées aux OS proviennent des collectivités territoriales ou du département de tutelle. Les premières interviennent surtout lors des évènements sportifs organisés par les OS, et peuvent prendre plusieurs formes, telles qu'une mise à disposition d'installations sportives, de personnel ou d'aide financière. Il s'agit d'une contribution que la ville met au profit de l'OS, dont l'importance est tributaire des enjeux économiques, politiques et sociaux de l'évènement. Alors que les deuxièmes ressources qui proviennent du ministère de tutelle, la subvention en représente la partie la plus importante. C'est une aide financière attribuée aux OS par le département de tutelle, en vue de financer des activités sportives reconnues nécessaires, non lucratives et légalement autorisées. Elle peut également être allouée pour un projet ou une action très spécifique, ou pour le financement global des activités de l'OS. Ce sont en effet des sommes versées à titre ponctuel ou reconductible.

2. Le financement du sport au Maroc

Il est important de rappeler que pour la réalisation de leurs programmes sportifs, les OS ont besoins de ressources financières émanant de différents acteurs tant publics que privés.

2.1 Les principaux acteurs de financement du sport au Maroc

Deux grands acteurs contribuent au financement du sport au Maroc :

2.1.1. L'État :

Il joue un rôle prépondérant notamment dans les systèmes accordant une place de choix au sport, et ce à travers les institutions publiques suivantes :

❖ **Ministère de la culture, jeunesse et sport (MCJS)** : définit les grands objectifs de la politique nationale du sport. Les sommes déversées par le ministère proviennent du budget général de l'Etat (dont l'évolution est décrite dans le tableau n°2 ci-dessous) qui lui est accordé et des recettes du fond national pour le développement du sport (cf. infra). Ce dernier créé en vertu de la loi des finances de 1987, permet « *la comptabilisation des opérations afférentes au développement des sports notamment : la formation des élites sportives ; la préparation de la participation des sports de haut niveau aux compétitions sportives régionales, continentales et internationales ; l'insertion et la réinsertion des sportifs de haut niveau et la construction des infrastructures* »[1].

Le FNDS constitue une source de financement essentielle pour le sport national. Ses ressources proviennent des bénéfices de la Marocaine des Jeux et des Sports (société marocaine de loterie sportive). Celles-ci ont d'ailleurs connu une nette progression ces dernières années, passant de 130 millions de dirhams (MDH) en 2012 à plus de 300 MDH en 2015[2], soit une bonification de plus de 130%.

Tableau n°2 : Evolution des budgets du ministère chargé du sport en MDH

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Budgets	564	629	913	891	1 051	700	662	1 000	1 300	1 925	325

Source : Bilan d'activités du MJS 2018

❖ **Ministère de l'Education Nationale et de l'Enseignement Supérieur** : assure la formation et la rémunération des professeurs de l'éducation physique et les

[1] Projet de loi de finance pour l'année budgétaire 2015, rapport sur les comptes spéciaux du trésor. p 52.
[2] Le MATIN.ma, rubrique Sports (2016, 29 mars). La marocaine des jeux et des sports.

équipements sportifs universitaires. Mais force est de constater que plusieurs établissements scolaires et universitaires ne dispensent pas des cours d'éducation physique à cause d'un manque d'infrastructures sportives et d'enseignants spécialisés. Selon un rapport récent du Conseil économique Social et environnemental (CESE) intitulé « la politique du sport au Maroc », cette situation tend à perdurer, du moins pour le sport universitaire, lequel connaît une restriction abusive de son budget, passant ainsi de 2 MDH à 736 000 dirhams.

❖ **Collectivités territoriales** : leur contribution est en deçà de ce qui est légitimement souhaitable par les OS locales ou fédérales. Elle est en effet peu significative, et intervient principalement lors de l'organisation d'un évènement sportif. Une étude récente sur la politique sportive au Maroc révèle toutefois que « *les régions contribuent […] à hauteur d'une moyenne de 180 MDH au niveau des subventions des clubs sportifs et ligues régionales, ce qui correspond à 30% du total des subventions qui leur sont octroyées. Les régions participent également au financement des infrastructures sportives des différentes collectivités locales (salles couvertes, terrains de proximité, …).* » (CESE.2019.29).

2.1.2 Les entreprises :

La part de leur financement est fondée essentiellement sur deux types de partenariat, regroupant à la fois « sponsoring » et « mécénat ». Ce dernier consiste en une aide matériel ou financière sans en retirer un bénéfice direct. Quant au « sponsoring », il représente une forme de soutient, éventuellement, financier, apporté à l'association sportive, à un athlète ou à un évènement sportif dans le but d'en dégager, et de façon directe, un intérêt satisfaisant (représenter la marque du produit de ladite entreprise à travers des supports appelés à être positivement médiatisés). C'est ainsi que pour être sponsorisé, il faut pouvoir satisfaire les attentes de l'entreprise, et c'est pourquoi aussi cette dernière se trouve parfois obliger « *de verser une contribution […] proportionnelle aux retombées économiques espérées.* » (Hocquet.M.2016. 15).

Le cadre juridique marocain invoque le rôle que peuvent jouer les entreprises dans le financement du sport national à travers des « conventions de parrainage ». En effet, l'article 90 de la loi 30/09 stipule que « *les entreprises publiques et privées contribuent au développement du mouvement sportif et à la promotion sociale et professionnelle des sportifs en concluant avec ces derniers ou avec les groupements sportifs concernés des conventions dites «**conventions de parrainage**» ».*

Ces dernières représentent au sens de l'article 91 de la présente loi des *« contrats conclus entre les entreprises intéressées et les sportifs ou les groupements sportifs et ayant pour objet*

d'assurer la formation professionnelle et la stabilité de l'emploi du sportif, le renforcement des moyens financiers, administratifs et techniques du groupement sportif en contrepartie de la promotion, sous toutes ses formes loyales, de l'entreprise concernée ». Ce qui revient à considérer ces « conventions de parrainage » comme des instruments de liaison entre le sponsor et le sponsorisé. Mais force est de constater qu'en dehors de quelques sports populaires au Maroc, les entreprises ne sont guère disposées à investir dans le domaine sportif en raison d'un retour peu attrayant.

3. Etude de cas des fédérations royales sportives marocaines (FRSM)

Il sera question d'analyser le mode de gouvernance financière des FRSM, en se basant sur une série d'audits et études évaluatives engagés par le MCJS (tableau n°3 ci-dessous), et notamment une étude menée par une commission qui a été désignée en janvier 2020 par le ministre de la culture, de la jeunesse et sport pour élaborer une évaluation desdites FRSM.

Selon l'article 22, de la loi n° 30-09 relative à l'éduction physique et aux sports, les FRSM *« participent à l'exécution d'une mission de service public. Elles participent également à l'organisation de la formation sportive et des activités d'arbitrage de la discipline qu'elles régissent en fonction de leurs statuts et contribuent à la définition du contenu et des méthodes pédagogiques de cette formation ».* En effet, selon les dispositions législatives en vigueur, l'État, par le truchement du MCJS, délègue ses pouvoirs d'organisation aux fédérations qui sont responsables, essentiellement, de la réglementation et du développement de la discipline sportive que chacune d'elles régie dans l'ensemble du territoire marocain.

Actuellement, le Maroc compte 55 fédérations sportives qui opèrent dans différents domaines : sport collectif, sport individuel, sport de combat, sport mécanique, sport nautique, sport de cible, sport de raquette, sport de force, sport équestre, sport aérien, sport urbain, sport de montagne et sport d'esprit. Elles sont des OS à but non lucratif caractérisées par un mode de financement mixte (public et privé).

Tableau n°3 : Synthèse des audits et études évaluatives engagés par le MCJS auprès des FRSM

Année	Objet/ contexte	Maitre d'ouvrage	Maitre d'œuvre	Finalité	Outils méthodologiques	Echantillon de l'étude
2010	Elaboration de contrats programmes spécifiques à chaque fédération et les plans d'actions correspondant.	MJS	Cabinet d'audit	Etablir un diagnostic des FRSM et émettre des recommandations et pistes d'amélioration.	Entretiens et consultation des documents présentés par chaque fédération.	22 FRSM
2018	Nomination d'un nouveau ministre adoptant une nouvelle méthodologie de travail basée sur une gestion légaliste.	MJS	Cabinet d'audit	Audit financier des FRSM sur les exercices 2012-2016 fondé sur un examen complet des comptes annuels de celles-ci.	- Analyse documentaire. - Supports de réponse. - Réunions de travail avec les fédérations.	25 FRSM
2019	Absence d'un programme national du sport	MCJS	Bureau d'étude	Mesurer le degré d'atteinte des objectifs de la « stratégie nationale sur	Non communiqué.	Non communiqué

3.1 La gouvernance financière des FRSM

Cependant pour la mise en application de leur programme sportif au niveau national et international les FRSM ont besoin de ressources, notamment financières, qui peuvent avoir plusieurs origines. Mais nous focalisons notre analyse que sur les subventions ministérielles car elles représentent la part la plus importante,

				le sport à l'horizon 2020 » (SNS), et proposer une autre stratégie de promotion du sport.		
2020	L'étude a été élaborée sur demande du président de la chambre des conseillers.	Parlement	Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)	Evaluer la mise en œuvre de la SNS.	Entretiens et analyse du Rapport « Actualisation et opérationnalisation de la Stratégie Nationale du Sport » effectué par le MJS.	N c q
2020	Le ministre a désigné une commission pour élaborer une évaluation des FRSM.	MCJS	Commission ad hoc composée de fonctionnaires du MCJS	- Etablir un état des lieux des FRSM ; - Elaborer une convention fixant les droits et obligations de ces dernières ; - Concevoir des indicateurs de suivi.	- Etude documentaire, - Entretiens - Focus groupe - Grille d'évaluation - Réunions de travail avec les fédérations.	3 F

d'autant plus qu'il s'agit d'une contribution financière quantifiable permettant d'apprécier son implication quant à l'objet de financement des fédérations sportives marocaines.

3.1.1 Le bien-fondé de l'octroi des subventions aux FRSM:

Les FRSM se voient attribuer chaque année une subvention dont les fondements s'articulent autour du cadre référentiel et juridique suivant :

Au premier lieu, les orientations contenues dans la lettre royale adressée aux participants aux assisses nationales sur le sport en date du 24 Octobre 2008. Celle-ci a évoqué dans l'un de ses passages, le problème du financement du sport national en préconisant la diversification de ses sources, « *que ce soit à travers l'augmentation des crédits publics*» qui lui sont alloués.

En deuxième lieu, la Constitution, notamment l'article 26 qui insinue à un soutien financier en stipulant que « *les pouvoirs publics apportent, par des moyens appropriés, leur appui au développement de la création culturelle et artistique, […] et à la promotion du sport […]*».

En troisième lieu, la loi règlementant le droit d'association au Maroc (Dahir 1958 abrogé et remplacé par l'article 1er de la loi 75-00148), notamment l'article 6 qui soulève la question des subventions octroyées aux associations, et précise la nature et l'origine des ressources financières et matérielles des associations : « *toute association régulièrement déclarée peut […] posséder et administrer : les subventions publiques ; les droits d'adhésion de ses membres ; les cotisations annuelles de ses membres ; l'aide du secteur privé […]* ».

Et enfin, l'article 82 de la loi 30/09 relative à l'éducation physique et aux sports stipule que « *les fédérations […] sportives peuvent bénéficier du concours de l'Etat […]. Ce concours doit être accordé dans un cadre contractuel conformément aux règlements en vigueur. [Il] consiste en l'octroi de subventions aux fédérations, […]… ».*

Au regard des textes juridiques ci-dessus mentionnés qui reconnaissent explicitement aux FRSM le droit de bénéficier de soutien public, et au vue de l'importance avérée des fonctions (spécifiques et transversales) du sport, il apparaît clairement la légitimité de l'octroi des subventions à ces OS nationales. Cependant pour pouvoir en bénéficier, celles-ci sont amenées à satisfaire certaines conditions formalisées au moyen de dispositifs dits : « contrat », « convention» ou « cahier des charges ».

3.1.2. Le contrat comme instrument juridique régissant l'octroi de la subvention

Du point de vue historique, le Ministère chargé du sport, peut être qualifié de pionnier en la matière, du fait qu'il a été le premier à initier la démarche de contractualisation avec le mouvement sportif, et ce en milieu de la décennie 90. Contrairement aux autres ministères qui

ont dû attendre la publication de la circulaire du premier ministre relative aux modalités d'octroi et de contrôle des subventions publiques en 2002.

La démarche contractuelle a pris différentes appellations : contrat, convention et cahier des charges. L'un ou l'autre constitue un outil formalisant la relation conclue entre les parties concernées (MCJS et les FRSM) et qui fixe « droits et obligations » de chacune d'elles. Ces derniers représentent les référents formels régissant l'octroi de la subvention, ce qui peut donner lieu à des phénomènes de régulation.

Ces nouveaux instruments d'échange ne sont pas figés, et évoluent sans cesse. Ce qui a engendré un système de cogestion fluctuant du sport national impliquant le ministère de tutelle et les FRSM, et dont les caractéristiques sont déterminées par des enjeux politiques, économiques, sociaux et sportifs conjoncturels.

3.1.3. Evolution de la contractualisation entre le MCJS et les FRSM

Le mot « contrat » est la première notion d'échange entre les FRSM et le département de tutelle. Il a été cité en 1979 par le ministre de la jeunesse et sport Abdelhafid EL KADIRI lors d'une allocution adressée devant le parlement, et dans laquelle celui-ci avisait vouloir dépasser les contrats verbaux avec les fédérations au profit d'une contractualisation effective[3]. Mais son ambition ne s'accomplira officiellement qu'à partir de 1992, en application de l'article 17 de la loi abrogée 06-87, pour rendre opérationnel la notion d'habilitation des fédérations sportives, et en même temps, justifier les subventions accordées à ces structures associatives.

Dans le cadre de ce contrat, les fédérations étaient amenées à communiquer au ministère leurs rapports financiers et leurs plans d'action (juste après l'achèvement de la saison sportive) pour pouvoir bénéficier de la subvention. Les deux premières fédérations ayant signées ce contrat sont la Boxe et l'Athlétisme.

Ce même contrat a connu plusieurs transformations liées aux changements ininterrompus des responsables sportifs. Alors on est passé du terme « contrat d'objectif » à la notion de « convention » en 1997.

Un peu plus tard, sous l'instigation du premier ministre Driss JETTOU, la gestion des affaires des FRSM a connu une nouvelle dynamique au cours de l'année 2004, à travers le lancement des contrats programmes de mise à niveau, et établis pour une durée de quatre années. Le ministère s'est focalisé d'abord sur les fédérations qui assurent une représentativité à

[3] Journal « Al Alam » n°10706, (1979, 15 novembre).

l'étranger et qui jouissent d'une grande popularité, à savoir celles d'athlétisme et de football. D'autres fédérations allaient aussi en bénéficier, mais le départ du premier ministre en 2007 a mis fin à cette politique de contractualisation entre le gouvernement et les fédérations.

Il fallait donc attendre l'année 2009 pour une mise en place d'une « convention d'objectifs » par Moncef BELKHYAT[4] dans laquelle certaines prescriptions de la nouvelle loi 30-09 ont été introduites. Etant conclue avec 45 fédérations, cette nouvelle convention a veillé sur l'application du principe de bonification dit « Bonus/Malus ». Il faut ainsi dire que toutes ces fédérations ont bénéficié d'une augmentation conséquente de leurs subventions, certaines d'entre elles l'ont vu doubler, voire même tripler.

Avec l'arrivée du ministre, Mohamed OUZZINE en 2012, une nouvelle forme de collaboration est adoptée proposant d'annexer à la convention d'objectif un cahier des charges. Ce dernier représente la première tentative d'incorporer des indicateurs de suivi aux termes de la convention. Ce même système d'échange a été repris cinq ans plus tard par le ministre TALBI EL ALAMI, avant de produire sa propre convention rédigée en langue arabe et conclue pour une durée d'une année : 2019-2020.

En somme, plusieurs types de convention ont été élaborés depuis le début des années 1990, dont seule la forme les distingue, alors que le contenu général est quasi similaire. Leurs concepteurs semblent manquer de visibilité, ce qui s'est traduit par une incohérence dans les actions proposées, tout en déclinant plusieurs objectifs nimbés de flou. Alors que la valeur réelle d'une convention doit être appréciée par rapport à sa transparence et à sa capacité à produire de l'intelligibilité dans l'action.

En effet, l'étude approfondie du contenu des toutes dernières conventions, fait ressortir les remarques suivantes :

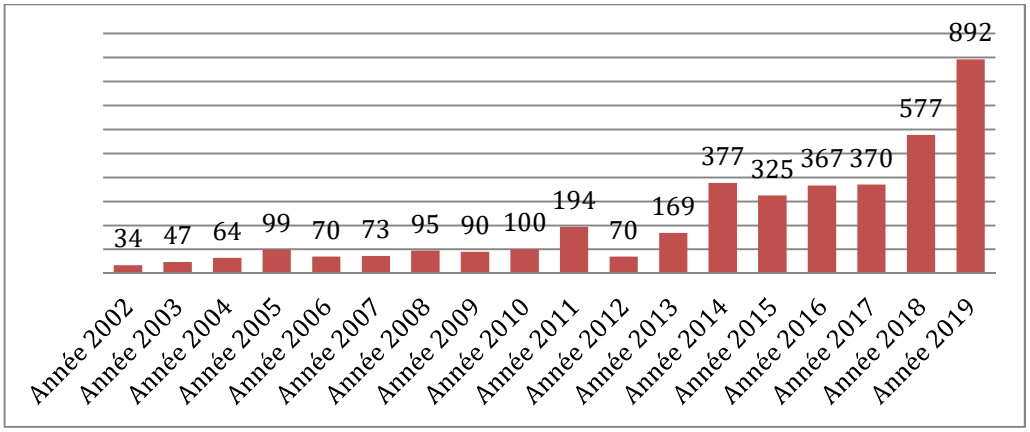
- Incohérence entre le cadre général de la convention et les objectifs fixés, ces derniers sont décrits de manière peu précise ;
- Certaines actions sont reconnues de droit, et qui, par conséquent, ne sont pas nécessaires d'être reprises dans le cadre d'une convention, surtout quand cette tautologie ne s'inscrit pas dans une logique d'intelligibilité ;
- Beaucoup d'idées ressortent des conventions, mais non structurées, avec l'utilisation à la légère de certains concepts, ce qui laisse supposer que leurs concepteurs faisaient du remplissage dans des conditions hâtives ;

[4] Ministre de la jeunesse et sport durant la période 2009-2012.

- Les engagements du Ministère sont déclinés en plusieurs, voire même trop d'action en faveur des fédérations dont la réalisation relève presque de l'utopie ;
- La réalisation de certains objectifs imposés par le ministère est tributaire d'autres objectifs que ce dernier doit d'abord lui-même accomplir.

Initialement, toutes ces conventions étaient porteuses de progrès, ne serait-ce qu'en matière d'évaluation. Cette dernière, étant ainsi fondée, devait dissuader toutes malversations financières ou intentions malsaines de la part des dirigeants fédéraux. Mais force est de constater que ces conventions constituent plus, un dispositif formel de collaboration quant à l'affectation des subventions, qu'un réel dispositif d'évaluation.

Figure n°1 : évolution des subventions (en millions de dirhams) allouées aux FRSM depuis 2002



Source : Bilan d'activité MJS 2019

3.1.4. Les Subventions allouées aux FRSM :

Au nom de sa compétence, le MCJS intervient auprès des FRSM en leurs accordant des subventions. La source principale de ces dernières provient du Fond National de Développement du Sport (FNDS), lesquelles ont connu une majoration allant de 43MDH en 2003 à plus de 169 MDH en 2013. Mais, leur progression annuelle, illustrée dans le tableau

n°4, a évolué de manière sinusoïdale car on relève une succession à la fois des pics de montants majorés et d'autres pointes de subventions minorées.

Tableau n°4: Evolution des subventions accordées par le FNDS aux FRSM en MDH

Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Subventions	47	66	29	58	73	95	89	100	194	69	169

Source : Projet de loi de finance pour l'année budgétaire 2015, rapport sur les comptes spéciaux du trésor. p 52.

En effet, le montant total des subventions accordées aux FRSM n'est pas stable et dépend souvent des budgets alloués par l'Etat et la valeur actionnariale du FNDS. Cependant, les critères d'octroi des subventions ne sont pas clairement définis, ce qui se traduit par une partialité dans leurs attributions. Ainsi, deux fédérations identiques en termes de moyens, de licences, de performances organisationnelles et sportives,... peuvent ne pas obtenir les mêmes subventions, ce qui laisse supposer l'existence d'enjeux extra-sportifs donnant lieu à une discrimination structurelle favorisant une fédération sur une autre.

- **Les subventions allouées aux FRSM durant les années 2017, 2018, 2019**

Le montant total des subventions allouées aux FRSM a connu une nette augmentation durant les deux dernières années passant de 370MDH en 2017 à 577MDH en 2018, et à environ 892MDH en 2019 (une majoration de 55% par rapport à 2018 et de 141% par rapport à 2017). La part du lion revient toujours au football avec des subventions qui ne cessent d'accroitre : 126MDH en 2017 (33% du total des subventions), 251MDH en 2018 (43% du total des subventions) et 582MDH en 2019 (65% du total des subventions).

Ainsi, l'attribution des subventions est dissymétrique puisque celles-ci varient entre 0,25MDH (valeur minimale accordée à deux fédérations en 2018) et 582MDH (le montant le plus élevé attribué à une seule fédération en 2019).

En plus de cette dissymétrie, il faut noter également l'existence d'une grande concentration des subventions, puisque cinq fédérations (football, athlétisme, golf, sport équestre, judo) ont perçu 60% du montant global des subventions en 2017, 74% en 2018, et environ 80% en 2019. Alors que 20% des fédérations n'ont pas perçu de subvention en 2017 et en 2019, pendant que la moitié des fédérations ont perçu moins de 2MDH en 2017 et en 2018.

Par ailleurs, en 2018, les subventions de 23 fédérations ont été revues à la baisse avec un taux de réduction variant entre 7 et 94% par rapport à l'année 2017. Par contre, en 2019, neuf fédérations ont pu conserver le même montant des subventions perçues en 2018. Alors que 30 fédérations ont connu un surcroit desdites subventions, avec un taux d'augmentation qui varie entre 4 et 1900%.

Cependant, l'évolution de ces subventions ne semble répondre à aucune logique. Celles-ci sont tellement mitigées que cela donne à déduire l'absence de toutes corrélation entre ladite évolution et des critères d'évaluation (nombre de licenciés, nombre d'associations affiliées, performances sportives, etc.). Ainsi par exemple les 3934 licenciés de la fédération de volleyball bénéficient d'une subvention de 10MDH, un montant strictement supérieur à celui de la fédération de Kick-Boxing qui ne dépasse pas les 2,5 MDH pour un nombre total de 16820 licenciés, et qui en plus réalise de bonnes performances à l'international. De même que pour les 17593 licenciés de la fédération de taekwondo qui bénéficient de 5MDH, une subvention inférieure à celle de la fédération de lutte qui pour ses 3287 licenciés bénéficie d'une subvention d'environ 9MDH.

En effet, les subventions sont contrastées et ne paraissent pas répondre à des évaluations de performances organisationnelles ou sportives. Une simple observation de leurs montants permet de découvrir que leur répartition se fait de façon aléatoire en s'étayant sur des considérations autres que sportives.

Tableau n°5 : La répartition des subventions allouées aux fédérations durant les années 2017, 2018, 2019

	Effectif	2017		2018		2019	
Montants en million de dirhams (MDH)		Montant en MDH	Taux	Montant en MDH	Taux	Montant en MDH	Taux
Sports olympiques	33	330	89%	546	95%	867	97%
Sports non olympiques	21	40	11%	31	05%	25	03%
Total		370 MDH		577 MDH		892 MDH	
Sports collectifs	08	153	40%	280	48%	622	70%
Sports de combat et arts martiaux	11	66	17,5%	57	10%	73	8,1%

Sports cycliques	04	23	06%	106	18%	45	05%
Sports de cible	05	38	10%	34	5,8%	49	5,4%
Sports équestres	01	37	9,8%	45	08%	49	5,4%
Sport de raquettes	03	10	2,6%	10	1,7%	13	1,4%
Sports nautiques	07	10	2,6%	07	1,2%	10	1,1%
Sports de glisse	01	0,9	0,2%	1,5	0,2%	2,5	0,2%
Sports pour personnes à besoin spécifique	01	7,7	02%	8,6	1,5%	09	01%
Sports mécaniques	01	08	2,1%	07	1,2%	7,8	0,8%
Gymnastiques et fitness	02	05	1,3%	3,5	0,6%	3,7	0,4%
Sports d'esprit	02	1,2	0,3%	0,9	0,1%	01	0,1%
Sports de force	02	4,2	1,1%	04	0,7%	04	0,4%
Sports urbains et sports similaires	01	00	00%	03	0,3%	03	0,3%
Sports aériens	01	01	0,2%	1,5	0,2%	00	00%
Sports pour tous	01	5,3	1,4%	08	1,3%	00	00%
Total		370 MDH		577 MDH		892 MDH	

Source : Auteurs »

❖ **Les principales dépenses des FRSM :**

En l'absence de présentation d'une intégralité des bilans financiers de l'année écoulée (2019) de la part des fédérations ayant fait l'objet de l'étude menée en 2020 par la commission ad hoc (cf. Supra), les membres de cette dernière ont opté pour l'alternative d'utiliser les budgets prévisionnels — que toutes les fédérations ont pu mettre à leur disposition — pour fonder leurs analyses quant à la répartition des dépenses desdites fédérations. Un choix qui nous renseignera sur la manière dont les fédérations envisage de répartir leurs subventions. C'est ainsi, sur la base de ces budgets prévisionnels présentés par chaque fédération, que les membres de la commission ont pu faire, une synthèse de la répartition des taux des dépenses de chaque rubrique par rapport au budget total des fédérations. Laquelle répartition est illustrée dans le tableau suivant :

Tableau n°6 : répartition des budgets prévisionnels FRSM des ventilés par rubriques pour l'année 2020.

Postes de dépenses	**Taux des dépenses par rapport au budget total des fédérations**
L'administratif	13%
Engagement international (Affiliation + contribution aux frais de gestion)	0,5%
Assurance et Passeport sportif	0,5%
Equipement + Autres besoins (médicament, nourriture)	06%
Organisation évènement internationaux	14%
Championnat nationaux et coupe	7,5%
Aide aux ligues et aux associations sportives	4,5%
Formation	6,5%
Préparation des équipes nationales	14%
Participation aux compétitions internationales	19%
Promotion sportive	06%
Direction technique	8,5%

Source : Auteurs

Le tableau ci-dessus démontre que les FRSM prévoient autant de dépenses pour le volet administratif que pour les préparations des équipes nationales, ainsi que pour l'organisation des évènements sportifs. Il faut toutefois préciser que la valeur du pourcentage de cette dernière est accrue par deux montants exceptionnels, ceux des fédérations de karaté et de volleyball qui prévoient respectivement 48% et 43% de leurs budgets pour l'organisation d'évènements sportifs internationaux.

Alors que pour la préparation des équipes nationales, les montants proposés sont moins disparates et varient entre 200 et 800 mille dirhams pour 66% des fédérations, avec toutefois certaines valeurs exceptionnelles (pour 44% des fédérations) qui varient entre 1 et 8 millions de dirhams.

Ces données permettent de déceler une invraisemblance quant à la répartition des dépenses, à savoir de prévoir des montants pour l'administratif qui dépassent ceux consacrées à la

direction technique. Une répartition qui va à l'encontre du bon sens, puisqu'on ne peut pas prétendre vouloir développer les résultats sportifs des équipes nationales (ce qui ressort en tout cas des allocutions des présidents des FRSM) tout en proposant des budgets prévisionnels qui accordent à la gestion administrative des sommes d'argent qui dépassent de plus de 1/3 de celles qu'elles prévoient consacrer à la direction technique nationale, structure à vocation la performance sportive par excellence. D'autant plus que presque 17% de fédérations prévoient dépenser pour l'administration des montants supérieurs que ce qu'elles prévoient dépenser pour les autres charges liées directement au côté sportif. Ce qui revient à dire que l'administration représente leur « core business » devant ce qui constitue l'essence même de leur existence, l'activités sportive proprement dite.

Les FRSM prévoient également des dépenses à hauteur de 6% pour la promotion sportive, ce qui laisse prédire qu'elles comptent beaucoup sur leurs réseaux associatifs pour accomplir le plus gros travail de cette mission, et par conséquent, leur accordent une aide financière de 4,5% de leur budget prévisionnel.

Quant au volet de la formation, les FRSM prévoient y dépenser 6,5% de leur budget prévisionnel, un montant qui nous semble dérisoire vu l'importance que joue ce volet dans l'optimisation des compétences des différents cadres fédéraux. D'autant plus que l'étude menée en 2020 démontre que seulement 14 % des fédérations disposent d'un encadrement technique dont les qualifications en termes de formations spécifiques sont relativement compatibles à ce qui est requis pour le développement de la performance sportive : ambitions affichées de la plupart des présidents de ces fédérations.

Quand on rapporte ces données prévisionnelles à ce qui se fait réellement, on peut déduire que le volet de la formation représente l'un des postes de dépense que la plupart des fédérations utilise juste pour séduire le MCJS. En effet, à l'issue des résultats de la même étude, 74% des fédérations déclarent avoir consacré au moins 40heures pour la formation. 32% ont répondu qu'elles y ont consacré entre 100 et 300heures, et le même taux déclare n'avoir pas dépassé 41heures (dont 16 % n'en ont organisé aucune action). La durée que les autres fédérations déclarent avoir consacré à ce volet varie entre 61 et 96heures pour 16 % d'entre elles, et entre 300 et 660 heures pour les 19% qui restent.

Il faut ainsi relever l'existence d'une grande disparité entre les FRSM quant aux durées consacrées par chacune d'elles aux actions de formation, et qu'un grand nombre d'heures de ces dernières est réalisé par un nombre minimal de fédérations. Pourtant 50% de ces mêmes fédérations demandent plus de 400 milles dirhams pour mettre en œuvre leurs actions quant à

cette rubrique.

3.2 Les incommodités de la gouvernance financière des FRSM

En contrepartie des subventions qu'elles perçoivent, les FRSM sont obligées de respecter certaines règles juridiques. Parmi ces dernières figure l'obligation de soumettre des rapports financiers annuels aux donateurs (Article 82 de la loi 30/09). Ces rapports doivent être certifiés par un commissaire aux comptes (Article 26 des statuts types des fédérations sportives marocaines). Les FRSM peuvent s'exposer également à des contrôles d'audit ou à des évaluations de la part d'organismes indépendant ou interne relevant du MCJS.

Ces études ont débouchées sur un ensemble d'observations, dont nous n'avons retenus que les plus pertinentes, et principalement celles qui se rapportent au domaine de la gouvernance financière. En effet, ces observations se déclinent comme suite :

- ❖ Absence de projet de développement général qui formalise les orientations majeures des fédérations.
- ❖ Les FRSM trouvent des difficultés majeures à se frayer des fonds propres grâce au sponsoring ou à des transactions réciprocitaires[5] et commerciales[6], et continuent donc à dépendre des subventions de l'Etat.
- ❖ Indigence en termes de procédures de suivi de la gestion et d'actions de contrôle budgétaire.
- ❖ Manque d'informations utiles[7] mises en ligne (manque de transparence).
- ❖ Dissimulation de compte bancaire, au motif qu'il n'est alimenté que par fonds de sponsors.
- ❖ Fongibilité des crédits non autorisée.
- ❖ Inexistence d'un plan comptable type relatif aux Fédérations (faisant ressortir, notamment, les informations utiles pour le suivi par le Ministère).
- ❖ Existence des cas de conflits d'intérêts liés aux achats de biens et services auprès des membres du comité directeur.
- ❖ Présence de dépenses non liées à l'exploitation et à l'activité de la fédération.

[5] Les dons en argent ne figurent dans aucuns bilans financiers des FRSM. Par contre, le travail bénévole qui est aussi un don, existe toujours, mais il a un aspect particulier : des membres fédéraux semblent exercer contre leur propres grés et d'autres sont motivés par des intérêts qui dépassent la valeur intrinsèque de l'argent. Il s'agit d'un bénévolat non productif et qui semble étouffer tout progrès sportif ou économique.

[6] Les FRSM délivrent un seul type de licence dite « licence annuelle ». Il faut cependant noter l'existence de certaines fédérations (notamment celles des sports de combat) qui ont la possibilité de délivrer des titres fédéraux qui constituent une importante source de financement. Pendant que d'autres se permettent de les offrir à titre gracieux, tout en sachant bien que leurs nombres interviennent dans la détermination du nombre de voix lors des AG électives.

[7] Tel que par exemple la publication des rapports financiers dans les sites internet des fédérations.

❖ Les frais engagés par manifestations sportives ne sont pas préalablement formalisés et autorisé par le comité directeur.

❖ Absence d'un cahier des charges pour les manifestations sportives organisées au Maroc. Ceci rend difficile le contrôle des réalisations, des recettes et des dépenses y afférentes.

❖ La rétrocession des contributions du MCJS au profit des ligues ou associations n'obéit pas à une procédure formalisant les critères d'évaluation et de sélection.

❖ Le budget n'est pas toujours soumis à approbation de l'AG.

❖ Les subventions octroyées aux FRSM, qui sont censées renforcer la formation, sont souvent utilisées à d'autres fins.

❖ Les FRSM ont bénéficié de subventions relativement importantes ces dernières années, mais les résultats sportifs ne se sont pas améliorés et n'ont pas atteint, en tout cas, les objectifs escomptés.

Conclusion

Les fédérations ont un financement basé sur un mode de l'économie solidaire combinant des ressources publiques, commerciales et réciprocitaires. Cependant, les résultats de l'étude menée en 2020 démontrent que seulement 13 % des fédérations arrivent à assurer plus de 50% de financement des actions qu'elles mettent en œuvre. Alors que 50% des fédérations n'arrivent pas à en assurer plus de 30%, et 24 % d'entre elles n'arrivent pas à en recouvrer plus de 10%[8], c'est à dire que le MCJS demeure leur seul bailleur de fonds, et à ce titre il joue un rôle vital pour elles, en ce sens que la continuité de leur existence serait compromise si ce financeur institutionnel se retirait.

Ce constat révèle la vulnérabilité des FRSM qui n'ont pas réussi à diversifier leurs ressources financières, et témoigne surtout du profil de leurs dirigeants, lesquels semblent s'acculturer à l'expectative. Pis encore, ces fédérations sont suspectées de mauvais usage des ressources financières. Au demeurant, l'examen des comptes de 25 fédérations réalisé en 2018 par un cabinet d'audit révèle que huit fédérations présentent des comptes ne pouvant être certifiés, et les comptes des 17 autres sont certifiés avec réserves. Et en dépit de l'importance des subventions qui leurs sont accordées ces dernières années, leurs performances

[8] Ce pourcentage est très relatif et ne peut dégager sa valeur exacte qu'une fois confronté à celle du montant de la subvention accordée à la fédération.

organisationnelles et sportives ne se sont pas améliorés. Et si on ajoute à tout cela que la culture du contrôle est très peu admise par leurs dirigeants, on ne peut qu'inférer l'état de défaillance de la gouvernance financière des FRSM. Une situation qui n'arrange pas la dignité de leur confiance. Pourtant, cette dernière peut être considérée comme l'une des principales sources de leur financement. Et c'est ce manque de confiance qui, d'ailleurs, aurait freiné l'attraction des financements privés du mouvement sportif au Maroc.

On ne peut pas toutefois faire porter le chapeau qu'aux FRSM, car le fait de continuer à reconduire les subventions à certaines fédérations (la majorité), sans pour autant qu'elles respectent les principes de bonne gouvernance financière, ni leurs engagements quant aux objectifs fixés au préalable, donne à étendre - comme perspective de recherche - l'étude de cette gouvernance financière des FRSM sous l'angle d'une approche systémique intégrant l'ensemble des parties prenantes, notamment celles relevant du secteur public, en soulevant des questions quant au degré de respect des instances étatiques de tutelle des règles fondamentales de la bonne gouvernance. Autrement dit, ce travail pourrait servir de référence pour d'autres recherches amorcées dans ce domaine, et d'appui également, en ce sens qu'il permettra de débusquer les conjectures corroborées, et d'étendre en effet, le champ de réflexion à d'autres paramètres non traités. Et en dépit des contraintes d'accessibilité à l'information, principales limites du présent travail, il constituera, éventuellement, les prémices d'une longue suite de recherches complémentaires en quête d'exhaustivité et d'intelligibilité dans ce domaine sportif marocain.

BIBLIOGRAPHIE

- Aboudrar. A. Gouvernance financière au Maroc : états des lieux et perspectives. Institut Supérieur de l'Administration. Programme «Agora de la gouvernance » 22 Mars 2012.
- Alexandre. H & Paquerot. M (2000). Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants ». Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 2, juin 2000, p. 5 – 29.
- Bernardeau.M. D (2004). Sociologie des fédérations sportives. La professionnalisation des dirigeants bénévoles. Harmattan.
- CABRI (2010). La bonne gouvernance financière : vers une budgétisation, Actes du 6ème séminaire annuel de CABRI du 18 au 19 mai 2010, à Maurice.
- Cacot Solène, Rebouissoux Christelle (sans date). Le Capital Humain.

- Camy.J & Leigh. R (2008). Gérer les organisations sportives olympiques. Solidarité Olympique. CIO. Human Kinetics. .
- CESC. (2019). La politique sportive au Maroc .
- Enjolras. B (2009). Approche théorique de la gouvernance des organisations non lucratives.
- Hocquet.M, (2016). L'implication des entreprises dans le sport, est-elle une réelle stratégie d'investissement ou un simple outil de communication ? Sociologie.
- Ministère des finances et de l'économie (Novembre 2015). Projet de loi de finance pour l'année budgétaire 2015, rapport relatif aux comptes spéciaux du trésor.
- Ouashil M. & Ouhadi S. (2019) « Le contrôle interne face à l'émergence de nouvelles formes des risques : cas de la fraude » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 » p : 805 – 819.
- Pichault. F.et J. Nizet (1995). Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin éditeur.
- Pitseys.J(2010), le concept de gouvernance, Revue internationale de l'économie sociale. Numéro 314.p.p pages 207 à 228.
- Wouter Van Doren et Zsuzsanna Lonti (2010), contribution au débat sur la mesure de la performance de la gouvernance, « Revue française d'administration publique » 2010/3 n° 135 | pages 517 à 532 .
- Zoukoua E-Al (2006). La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. Comptabilité, contrôle, audit et institution(s).