

المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات

INSTITUT SUPÉRIEUR DE COMMERCE ET D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

CYCLE SUPERIEUR DE GESTION

***LE MANAGEMENT SPORTIF:
CAS DU FOOTBALL***

RESUME

**DU MEMOIRE PRESENTE POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DU CYCLE SUPERIEUR DE GESTION**

PAR

Mohammed Jawad DOUKKALI & Abdellatif BENZARHOUNI

JURY

PRESIDENT :	M. Mostafa MELSA	PROFESSEUR A L'ISCAE
SUFFRAGANT :	M. Fadel DRISSI	PROFESSEUR A L'ISCAE
SUFFRAGANT :	M. Mohamed KAACH	PROFESSEUR A L'INSTITUT ROYAL DE FORMATION DES CADRES
SUFFRAGANT :	M. Lahcen DAKINE	DIRECTEUR DES SPORTS SECRETARIAT D'ETAT CHARGE DE LA JEUNESSE
SUFFRAGANT :	M. Kamal LAHLOU	DIRECTEUR DE NEW PUBLICITY

Avril 2004

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. ETAT DE L'ART ET ETAT DES LIEUX

1.1 LE MARCHE DU FOOTBALL

1.2 POLITIQUE DU SPORT ET DU FOOTBALL AU MAROC

1.2.1 FINANCEMENT

1.2.2 INFRASTRUCTURES DU FOOTBALL

1.2.3 CADRE JURIDIQUE

1.2.4 POLITIQUE ET FOOTBALL

2. DIAGNOSTIC

2.1 LE MANAGEMENT DU FOOTBALL PAR LA FRMF ET LE GNF

2.1.1 LE PROBLEME DE L'ARBITRAGE

2.1.2 LE MARKETING DU FOOTBALL NATIONAL

2.1.3 LA COMMUNICATION

2.1.4 LES REALISATIONS DES INSTANCES DIRIGEANTES DU FOOTBALL OU L'ECHEC DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE REFORME

2.2 DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES CLUBS DU GNF

2.2.1 ANALYSE DES PERFORMANCES SPORTIVES DES CLUBS DU GNF

2.2.2 ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES CLUBS ET LES ADHERENTS

2.2.3 STYLE DE MANAGEMENT ET SYSTEME DE VALEURS CHEZ LES DIRIGEANTS DE CLUBS

2.2.4 LA GESTION FINANCIERE

2.2.5 MARKETING ET COMMUNICATION

2.2.6 LES RESSOURCES HUMAINES

CONCLUSION

INTRODUCTION

Le sport en général et le football en particulier constitue aujourd'hui un secteur économique en plein développement.

Le sport au niveau mondial a connu une évolution qui l'a transformé en un produit marchand

La transformation d'un jeu en un spectacle marchand, le football

Périodes	Tendance dominante	Objet
Jusqu'au 19ème siècle	Pratique de jeux de ballon	Signification mythique (rites de fertilité), guerrière (préparation militaire) ou ludique (divertissement)
1800 – 1850	Codification du jeu par les collèges britanniques	Définition du football
1850 – 1900	Création et multiplication des clubs, fédérations et compétitions (championnats, coupes, rencontres internationales)	Structuration de l'offre
1900 – 1950	Apparition et généralisation du salariat (Angleterre, Italie, France, Espagne,...)	Constitution d'une offre de travail
Depuis 1950	1950 – 1960	Internationalisation des compétitions nationales et internationales
	1960 – 1980	Médiatisation des compétitions nationales et internationales (radio, télévision, presse écrite)
	Depuis 1980	Pénétration de capitaux extra-sportifs (Prise de contrôle, parrainage et autres)
		Commercialisation du spectacle à l'échelle mondiale

Source : J.F. BOURG « L'argent fou du sport » 1994

Ainsi, aujourd'hui, le football est le sport numéro 1 au monde: la FIFA compte plus de pays membres que l'ONU (192 pays membres et 162 millions de pratiquants dans le monde)¹, et la Coupe du monde est l'évènement qui attire le plus grand nombre de téléspectateurs avec les Jeux Olympiques.

En l'espace d'un siècle, le football est devenu un véritable produit marchand. Le club de football draine des moyens financiers considérables ce qui nécessite une gestion des plus rigoureuse à l'image de celle pratiquée dans les plus grandes entreprises. En effet, au-delà de quelques différences tenant aux objectifs et aux particularités du sport-spectacle, les clubs rencontrent les mêmes difficultés que celles que peuvent connaître les entreprises commerciales. Il n'existe d'ailleurs aucune raison objective pour que leurs outils diffèrent. En revanche, il convient de réfléchir à la meilleure façon de les utiliser et de les adapter².

Longtemps considéré par le passé comme espace de distraction et de loisir, le club de football est considéré aujourd'hui comme une organisation créatrice de valeur ajoutée.

Le football constitue donc un support non négligeable dans le développement global des pays, surtout dans des pays comme le Maroc, où la proportion des jeunes est dominante.

Mais face aux multiples contre-performances qu' a connu le football marocain au niveau du championnat et à la crise qu'il traverse, il nous est apparu intéressant de nous interroger sur le mode de gestion pratiquée.

1. PROBLEMATIQUE

Partant des constats suivants relatifs, en ce qui concerne le football dans notre pays :

- ❑ au faible niveau du championnat national du football,
- ❑ à la défection du public,
- ❑ à l'état défectueux des terrains,
- ❑ à la grève des joueurs,
- ❑ à un arbitrage montré du doigt,

¹ J.F. NYS, Manière de voir in Monde Diplomatique 1998

² A. LORET Sport et management - De l'éthique à la pratique, Dunod, Paris 1993.

- à l'asphyxie financière de la quasi-totalité des clubs, et les menaces de forfait à chaque nouvelle saison,
- à la valse des entraîneurs,
- et à la disparité en terme de ressources financières entre les clubs nationaux et étrangers,

notre problématique consiste à :

- Chercher à savoir s'il y a au Maroc une politique du sport en général et du football en particulier.
- Essayer de comprendre dans quelle mesure le management, tel qu'il est actuellement pratiqué au sein des clubs, contribue-t-il à ces défaillances. Il s'agit de répondre à la question de savoir s'il existe un management dans les clubs de football, et dans quelle mesure les méthodes de gestion et d'organisation pratiquées jusque là par les différents clubs de football au Maroc, contribuent-elles au faible niveau du championnat et aux résultats insuffisants enregistrés par les clubs tant au niveau national que continental.

Aussi, avons-nous intitulé notre recherche **"le management sportif : cas du Football »**

2. INTERET DU SUJET

Le thème que nous avons choisi de traiter est d'un grand intérêt dans la mesure où le football est le sport le plus populaire, et joue un rôle important dans la vie économique et sociale du pays qui, en plus, reconnaît les vertus éducatives et sociales : comme les entreprises, les clubs contribuent à l'insertion des jeunes, à leur formation, leur éducation et à leur emploi et constituent de ce fait un secteur essentiel de l'économie d'un pays.

Si nous avons choisi le football au Maroc, c'est d'abord pour soulever les multiples entraves à son développement, qui proviennent aussi bien des clubs eux-mêmes, que de la tutelle, et du grand public que nous considérons partie prenante dans tout ce qui touche à l'essentiel d'un club. Dans cette perspective, il est indispensable que les citoyens sachent comment les clubs sont gérés et dirigés.

Sur le plan personnel et subjectif, nous avons voulu, à travers cette étude, apprécier dans quelle mesure les concepts étudiés au cours du Cycle Supérieur de Gestion de l'ISCAE et liés au management pourraient être pratiqués au sein des clubs de football, participant ainsi au niveau de l'ISCAE à intéresser le public et surtout les chercheurs à mener des études dans ce domaine.

3. METHODOLOGIE ET LIMITES

Nous précisons que nous avons réalisé ce travail à deux, de bout en bout, de la recherche bibliographique, à l'enquête et de l'analyse à la rédaction.

Notre démarche a consisté dans un premier temps à faire « l'état de l'art » et à présenter « l'état des lieux » afin de situer le thème aussi bien dans son contexte national qu'international, et d'exposer ce qui a été dit en théorie sur le sujet.

En l'absence de données et d'assises théoriques et vu les limites des sources bibliographiques, nous avons eu recours :

- aux émissions TV dont nous avons procédé à l'enregistrement de certaines d'entre elles et de leur exploitation,
- à la presse nationale et internationale dont nous avons puisé de nombreuses informations sur des sujets d'actualité du football,
- à des sites Internet spécialisés,
 - à des entretiens directs avec différents intervenants dans le monde du football
Nous avons eu beaucoup de difficultés à rencontrer la plupart des dirigeants de clubs, faute de disponibilité de leur part ou faute de locaux administratifs des clubs.

Pour contourner ces difficultés nous avons assisté à différentes manifestations sportives au cours desquelles nous sommes entrés en contact avec différents intervenants dans le monde du football.

Dans un second temps, notre étude s'est basée sur une enquête réalisée à travers des questionnaires soumis aux dirigeants de clubs, aux joueurs et aux entraîneurs.

Les axes de réflexion qui nous ont paru intéressants ont été développés dans le but de faire ressortir les spécificités et l'hétérogénéité dans le mode de gestion des différents clubs.

Pour donner des indications et des comparaisons nous avons retenu les pays d'Europe, et en particulier la France.

Nous ne prétendons pas à travers ce travail, avoir abordé l'ensemble des aspects, ni même avoir répondu à l'ensemble des interrogations, mais nous pensons que nous avons au moins rassemblé l'essentiel de ce qui a été dit sur ce thème et confronté différentes idées, rajoutant ainsi une contribution à la recherche qui fait défaut dans ce domaine.

Notre étude se divise en deux parties:

La première partie est consacrée à l'état de l'art et à l'état des lieux . Nous y avons traité les spécificités du produit-sport, l'émergence du football national et la politique du sport et du football au Maroc que nous avons qualifié de **management de niveau 1**.

Dans la seconde partie, consacrée au diagnostic, nous avons étudié le management pratiqué par les instances chargées du football que nous qualifions de **management de niveau 2**. L'étude de management de niveaux 1 et 2 permet d'approcher l'environnement national des clubs et fera ressortir les opportunités et menaces .

Nous avons approché le management interne de **Niveau 3** à travers un diagnostic des clubs du GNF en dégagant les principales forces et faiblesses qui caractérisent ces clubs.

La répartition en 3 niveaux de management a été rendue nécessaire du fait de la multiplicité des intervenants dans le domaine du football.

1. ETAT DE L'ART ET ETAT DES LIEUX

Le problème auquel se trouve confronté un club de football est de savoir offrir un bon produit. De ce point de vue, le club est une entreprise de services, créateur de valeur ajoutée³ et injecte dans le circuit économique une masse financière. Toutefois, si le club veut garder son autonomie, il ne tient qu'à lui d'avoir des ressources propres et développer une stratégie globale cohérente, finalisée par rapport aux différentes cibles et produits qu'il peut spécifiquement proposer.

1.1 LE MARCHE DU FOOTBALL

Nul ne peut contester la réalité du mariage du sport en général et du football en particulier avec la télévision. Si cette union ne va pas sans accroc, elle a aussi su se révéler fructueuse en créant des intérêts mutuels et en tissant des liens si forts qu'elle paraît aujourd'hui bien indissoluble.⁴

L'équilibre entre les exigences du football, ce que les chaînes sont prêtes à payer et les téléspectateurs prêts à regarder, est de plus en plus fragile.

La question de l'offre et la demande ne se pose pas seulement dans la relation club-télévision, mais également dans la relation entre le club et le joueur, ce salarié fournisseur de spectacle.

Le footballeur est un salarié spécialisé, qui pour pouvoir vivre de son jeu, doit faire partie des meilleurs. Mais contrairement à la plupart des autres activités professionnelles, le processus de formation et surtout le résultat demeurent souvent incertains.

A l'inverse des autres professions, la masse salariale ne peut pas être réduite par une meilleure productivité⁵ : le nombre de joueurs sur le terrain (onze plus les remplaçants) est imposé par les règles du jeu. De plus les investissements matériels et les progrès techniques ne peuvent pas remplacer l'homme⁶.

Pris entre l'omniprésence de l'argent et les valeurs propres au sport, le footballeur est un salarié atypique qui connaît un parcours concurrentiel avec une carrière courte.

³ J.P MINQUET et P. GRANJEAN « Le management du sport » Cahier de recherche ESCP N°85, p179 in La revue française de marketing, N°138-1992/93

⁴ Roland FAURE, membre du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (C.S.A) « Sport et télévision : le marché forcé » Revue Sciences et techniques des activités physiques et sportives n°32.

⁵ W. ANDREFF et J.F NYS Economie du sport, 2 ème édition, PUF, Que sais-je ?, Paris 1994.

⁶ Lionel TOUCHAIS, Maître de conférences à l'Université de Bretagne Sud. « Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? »

Aussi, la dimension financière de l'investissement dans le football l'emporte sur les autres, dont celles du marketing et de la communication. La cotation en Bourse d'un club de football est un moyen pour lever du capital au service d'objectifs clairement identifiés avec un business plan qui soit respecté.

Une telle mobilisation de capitaux ont conduit les chercheurs à se poser la question suivante : est-ce que le football est un investissement risqué mais rentable ?

Au centre de cette question, se situe le fameux coefficient β , qui mesure la volatilité d'un titre financier quelconque par rapport au marché financier où il est coté.

Il ressort des études que les β sont particulièrement faibles et voisins de zéro, ce qui indique la faible volatilité des actions des clubs cotés en bourse.

A travers l'état de l'art, nous avons tenté de mettre en évidence que non seulement il existe un parallélisme entre un club de football professionnel et une entreprise, mais surtout qu'un club est d'abord une entreprise de services qui crée de la valeur.

Malgré les spécificités que le club représente de par le contenu de son produit, son offre de services, son marketing, etc., la création de valeur doit obéir aux lois du marché qui régissent toute entreprise.

Comme bon nombre d'entreprises, le club vit ainsi dans le cadre de la mondialisation du football.

A l'instar des autres domaines, il existe au niveau des résultats sportifs un écart important entre les pays développés et les pays en voie développement (P.V.D).

Contrairement à d'autres sports (tennis, aviron, etc...) pratiqués plus dans les pays développés que dans les PVD, le football est davantage pratiqué dans les PVD que dans les pays développés, puisque sur les 107 millions de licenciés à travers le Monde (soit 66 % des pratiquants), plus de 60 millions sont issus d'Afrique et d'Asie soit plus de 50 %.

On peut noter deux cas particuliers, celui de l'Amérique du Sud et de l'Afrique. Dans ces

deux continents le nombre de joueurs non licenciés est supérieur au nombre de joueurs licenciés. Ce qui signifie que la structuration de l'offre, l'organisation des clubs et des compétitions n'ont pas atteint le niveau que l'on constate en Europe qui compte 21 millions de licenciés et seulement 6 millions de non-licenciés.

Le football mondial traverse des turbulences dues à :

- ❑ la baisse des droits de retransmission et aux difficultés des chaînes TV ;
- ❑ la diminution du nombre de téléspectateurs ;
- ❑ l'amoncellement des compétitions ;
- ❑ la concentration des meilleurs joueurs dans les rares clubs riches ;
- ❑ l'explosion des salaires des joueurs vedettes ;

Pour mieux appréhender les problèmes actuels du football au Maroc, nous avons donné un aperçu historique de ce sport et ses principales réalisations.

Actuellement, les clubs marocains déplorent le manque de moyens et menacent de forfait à chaque nouvelle saison de championnat qui n'apporte aucune nouveauté par rapport à la précédente, traduisant ainsi la dégradation du football marocain.

Aurait-on tort de parler alors dans ce cas d'un management défaillant comme principale cause de cette situation? Si oui, à quels niveaux et quel est son incidence sur les performances des clubs?

1.2 POLITIQUE DU SPORT ET DU FOOTBALL AU MAROC

1.2.1 FINANCEMENT

Nous constatons que la part du budget allouée au sport a été divisé par 2 entre la période 1956-59 et 1998-2000. Comparé à l'étendue de la mission assignée au Ministère de la Jeunesse et des Sports, et de l'aveu même de ses responsables⁷, le financement alloué au sport est loin de répondre aux nécessités de développement et de généralisation de la pratique sportive.

Devant la faiblesse du budget alloué au sport, l'Etat, en vertu de la loi de Finances de 1987,

⁷ Lahcen DAKINE, « Le sport au Maroc, état des lieux » journée d'étude du 20 Avril 2001 à l'ISCAE

a créé le Fonds National de Développement du Sport (F.N.D.S) dont la principale mission est la réalisation d'infrastructures sportives, le financement de la formation des élites sportives, de leur entraînement, de l'insertion et de la réinsertion des sportifs de hauts niveau ainsi que la formation et la préparation des équipes nationales.

L'essentiel des ressources de ce fonds est constitué par les produits générés par la Marocaine des Jeux et des Sports qui est une société d'Etat sous tutelle du Ministère de la Jeunesse et des Sports et qui bénéficie du monopole de l'organisation et de l'exploitation des concours de pronostics sur les compétitions sportives ou paris sportifs.

La Marocaine des Jeux et des Sports verse la totalité de son produit net, soit l'équivalent en moyenne de 19% de son chiffre d'affaires pour la période allant de 1998 à 2002.

Mais les sommes versées restent insuffisantes puisqu'elles doivent être affectées à l'ensemble de la pratique sportive y compris le football.

Au niveau des communes, les parts réservées à l'investissement sportif restent très faibles. Il résulte de la faiblesse des investissements sportifs des Collectivités Locales et du Ministère de la Jeunesse et des Sports, un déficit d'ordre quantitatif et qualitatif.

Le parrainage comme mode de financement a permis de drainer des moyens financiers importants au profit de certains clubs, moyens qui devaient être utilisés pour réaliser des objectifs à moyen et long termes (infrastructures, formation, diversification des activités sportives ...) plutôt que de ceux à court terme (primes de match, coûts de transfert des joueurs ...). Mais il a été constaté que l'argent du parrainage a été essentiellement dépensé pour le fonctionnement du football au détriment de l'investissement, ce qui fait que le parrainage a montré ses limites en tant que mode de gestion et de financement.

Cet échec est attribué au fait que l'Etat n'a pas mis en œuvre les mécanismes et les moyens de contrôle nécessaires et suffisants afin d'accompagner et de réussir le parrainage en tant que mode de financement institué par lui. L'Etat a donc instauré, à travers le parrainage, une politique de financement discriminatoire entravé de surcroît par la Circulaire du 1^{er} ministre du 13 Juillet 1995 qui, au lieu de rechercher une redistribution équitable entre les clubs,

s'est contentée de fixer le montant maximum autorisé, palliant ainsi l'absence des textes d'application et de réglementation du parrainage.

1.2.2 INFRASTRUCTURES DU FOOTBALL

L'ensemble des infrastructures sportives représente un ratio d'aire sportive de 1,15 m² par habitant. A titre comparatif, la France dispose d'un réseau estimé à 40.160 unités sportives, soit 10 fois plus que le dispositif marocain, ce qui représente un ratio de 8,5 m² par habitant. Il est de 9,25 m² en Allemagne.

Le taux d'équipement national en terrains de football est de 0,0012 % , soit 12 terrains pour 1 million d'habitants.

Par ailleurs, il existe grande disparité entre les régions en matière de terrains de football et absence d'une politique de l'Etat et des communes en matière d'infrastructures de football.

Un diagnostic des infrastructures de football fait ressortir les faiblesses suivantes :

- ❑ le potentiel national en matière d'installations spécifiques au football laisse apparaître un déficit quantitatif aggravé par le manque d'investissement dans les différentes régions du Royaume.
- ❑ moins de 10% des terrains de football existants possèdent les caractéristiques d'installations aptes à abriter des compétitions de football, à cause de l'absence ou du manque prolongé d'entretien.
- ❑ malgré les travaux de réhabilitation entrepris par la FRMF en partenariat avec le Ministère de l'Intérieur suite à la convention signée en 1998, certains terrains sont en très mauvais état.
- ❑ certaines pelouses constituent un danger permanent pour les footballeurs à cause de leur état de détérioration.
- ❑ les structures d'accueil n'encouragent pas le public à se rendre au stade du fait de leur état vétuste et du manque de conditions de confort

La mauvaise gestion des infrastructures dépasse le cadre du championnat national. Elle a toujours constitué un facteur déterminant dans l'échec des trois candidatures du Maroc à l'organisation de la Coupe du Monde.

Le défaut de réalisation des infrastructures dans les délais prévus discrédite la candidature

du Maroc pour l'organisation de la Coupe du Monde, car depuis que le Maroc se porte candidat pour l'organisation de la Coupe du Monde 1994, aucun nouveau complexe sportif n'a concrètement vu le jour. Les maquettes ne suffisent malheureusement plus. La FIFA juge sur pièces.

1.2.3 CADRE JURIDIQUE

Le retard accusé par le Maroc dans le domaine du football est-il dû à la carence de la loi ?

Les clubs de football sont régis par les règles normatives édictées par l'Etat :

INTITULE	OBJET
<ul style="list-style-type: none"> □ Dahir du 15 Novembre 1958 modifié et complété par le Dahir du 23 Juillet 2002 	<ul style="list-style-type: none"> □ Réglementation de l'activité sportive dans le cadre d'associations⁸.
<ul style="list-style-type: none"> □ Dahir n°1-88-172 du 19 Mai 1989 portant promulgation de la loi 06.87 relative à l'Education Physique et aux Sports □ Décret n° 2-93-764 du 28/10/93 	<ul style="list-style-type: none"> □ Mise en place d'une organisation rationnelle des activités sportives □ Promotion et développement du sport. □ Fixation du cadre général de l'épanouissement du sport (rôle des différents intervenants) □ Détermination des responsabilités de l'Etat □ Création de la Société Sportive à But Lucratif
<ul style="list-style-type: none"> □ Décret n° 2-95-443 du 21/07/95 	<ul style="list-style-type: none"> □ Fixation du statut-type des associations sportives.
<ul style="list-style-type: none"> □ Arrêté n° 1149-97 du 7 Juillet 1997 du Ministre de la Jeunesse et des Sports 	<ul style="list-style-type: none"> □ Définition des statuts-type des associations sportives multidisciplinaire et leur mode de fonctionnement.

La pratique footballistique n'est pas autonome. Elle est également régie par les autres dispositions législatives et réglementaires régissant la vie en société : code des obligations et contrats, lois sur les libertés publiques, droit fiscal, droit administratif, etc... .

Le vide juridique qui existait et qu'utilisent les différents intervenants comme prétexte pour

⁸ L'objet de l'association sportive est:

- ◆ D'encadrer et d'encourager sous toutes leur forme, l'enseignement et la pratique des activités sportives conformément à l'éthique et aux règlements des fédérations sportives concernées.
- ◆ De favoriser le développement des qualités physiques et morales de ses membres,
- ◆ De participer aux compétitions officielles et amicales organisées à l'échelle locale, régionale, nationale et éventuellement internationale

ne pas fonctionner comme une société de capitaux est levé par le décret n° 2-93-764 du 28/10/1993.

En réalité, quels que soient les textes, leur efficacité réside dans leur application correcte, ce qui est malheureusement loin d'être toujours le cas.

Néanmoins, la loi sur l'Education Physique souffre de certaines insuffisances.

1.2.4 POLITIQUE ET FOOTBALL

En parcourant les programmes des différents partis politiques, nous constatons qu'ils n'intègrent pas d'une manière précise le sport, bien que différents dirigeants du football en particulier et du sport en général soient des parlementaires ou se sont présentés aux législatives du 27 Septembre 2002.

Nous avons constaté que le thème sport n'a pas constitué une préoccupation au niveau du parlement. A ce propos, les questions qui ont été posées s'attachent plus à l'actualité sportive au niveau local, plutôt qu'à l'instauration d'une vraie politique sportive. A la fin de la législature de 2002, 38 questions parlementaires sont restées sans réponses.

Ainsi au Maroc, nous remarquons que le management du football au niveau 1 montre des limites par l'absence:

- d'un encadrement sportif suffisant
- de vision en termes d'objectifs nationaux et locaux bien définis, puisque nous entendons parler de politique nationale d'agriculture, politique de lutte contre la sécheresse, politique etc... mais jamais de politique du sport;
- de politique en matière de financement et d'infrastructures, avec un budget actuel en deçà des besoins minima du sport ;
- d'une politique de parrainage par la marginalisation de ce dernier, le sponsoring ne pouvant jouer à lui seul le rôle de financier du football.

Le tout couronné par une mauvaise application de la loi sur le sport.

2. DIAGNOSTIC

2.1 LE MANAGEMENT DU FOOTBALL PAR LA FRMF ET LE GNF

Ces deux instances du football national souffrent d'un certain nombre de maux dont la répercussion rejait négativement sur ce sport .

Ce ne sont pas des exemples de gestion démocratique, à en juger par le fait que la fédération n'a pas tenu d'assemblée générale annuelle depuis des années, alors que la dernière assemblée générale du GNF remonte au mois de Mai 2001.

Cette défaillance a pour conséquence un manque de transparence dans la gestion de ce secteur avec une absence totale de rapports d'activités et de redditions des comptes.

Ces deux instances se trouvent dans des situations flagrantes d'illégalité et sont donc mal placées pour exiger des clubs d'être de leur côté dans une situation régulière. Cette Instance s'est permise de réclamer une subvention à l'Etat pour financer le professionnalisme! Or celui-ci ne commence t-il pas par un professionnalisme de la gestion ?

2.1.1 LE PROBLEME DE L'ARBITRAGE

Les arbitres sont des acteurs actifs des matchs qu'ils dirigent et font partie intégrante du spectacle par leur personnalité, leur impartialité et leur autorité morale.

Et s'il est vrai que l'erreur est humaine, il n'en demeure pas moins que les erreurs répétitives, flagrantes et graves remettent en question la gestion de tout l'arbitrage.

Ils peuvent ainsi gâcher le spectacle, comme ils peuvent en améliorer le déroulement. Ils peuvent arbitrer équitablement, comme ils peuvent fausser complètement une partie.

Selon un échantillon de joueurs du GNF1, les meilleurs arbitres sont ceux qui infligent le moins possible de sanctions et se comportent vis à vis des joueurs avec politesse.

Notre enquête a montré que 77 % des dirigeants de clubs, soit 14 clubs sur 18, sont insatisfaits du niveau de l'arbitrage.

Les mêmes questions ont été posées à un échantillon de 15 arbitres et les résultats furent étonnants.

Nous remarquons que 46,69 % des arbitres interviewés et 66,68 % des dirigeants de clubs avancent que la raison principale de la dégradation du niveau d'arbitrage est liée à la gestion de cette fonction par les instances dirigeantes.

Il paraît urgent de décréter un statut des arbitres qui puisse leur garantir sécurité, dignité et un recyclage permanent.

2.1.2 LE MARKETING DU FOOTBALL NATIONAL

Les ressources de la FRMF se composent essentiellement:

- ❑ des subventions des pouvoirs publics ;
- ❑ de sa part sur les recettes des rencontres internationales et nationales ;
- ❑ des amendes et pénalités infligées aux clubs, aux ligues et aux autres membres de la Fédération ;
- ❑ du produit du sponsoring et du parrainage ;
- ❑ de la publicité.

Vu la faiblesse du budget de l'Etat alloué au sport, et la faible fréquentation des stades par le public, nous comprenons aisément que les recettes de la FRMF et du GNF méritent d'être améliorées.

Quant au budget du GNF, celui-ci est très limité et ne peut servir de levier au développement du football. Il représente moins de 50% du budget d'un club comme le RCA.

Devant pareille situation, la FRMF est soit obligée de chercher des ressources nouvelles parmi lesquelles on peut citer le produit de la commercialisation du football marocain.

Cherchant à diversifier et augmenter le financement alloué au football, la FRMF et le GNF ont tous deux conclu des accords avec le groupe DARMON pour commercialiser le football via la TVM, première chaîne de télévision marocaine, moyennant une rétribution qu'ils se chargent de reverser aux clubs.

En fait le groupe DARMON s'est trouvé confronté à plusieurs problèmes que la FRMF n'avait pas résolus avant de signer le contrat avec lui, quant elle n'a pas compliqué elle-même la situation en signant des contrats avec la télévision, en contradiction avec l'accord DARMON.

On ne peut pas séparer le sponsoring de la diffusion des images télévisées car ces dernières s'adressent à un public beaucoup plus large que les spectateurs proprement dits. Ce que l'on dira donc à propos des droits de retransmission télévisés concerne en réalité le sponsor dont l'apport financier sera d'autant plus important que les retransmissions auront une large assise.

2.1.3 LA COMMUNICATION

L'absence de communication par la FRMF et le GNF est une réalité largement partagée à la fois par la presse, le public et les dirigeants de clubs eux-mêmes. Lors de notre enquête, près de 89 % des dirigeants de clubs (16 clubs sur 18) ont déclaré qu'ils ne sont mis au courant des décisions prises au niveau des instances dirigeantes qu'à travers la presse et les rumeurs !

En ce qui concerne la FRMF, les dossiers tels que les salaires des entraîneurs, les candidatures du Maroc à la Coupe du Monde, le budget de l'équipe Nationale A, etc....sont entourés d'un grand secret à tel point que la presse, le public et le contribuable en général se trouvent privés, de toute information.

Il en est de même pour les dirigeants d'équipes qui doivent rendre compte aux adhérents chaque fois que des décisions importantes sont prises.

Face à cette situation, nous assistons à un phénomène que nous appelons une « *Boucle de non-communication* » entre la FRMF, le GNF et les clubs d'une part, et les clubs et le public d'autre part.

2.1.4 LES REALISATIONS DES INSTANCES DIRIGEANTES DU FOOTBALL OU L'ECHEC DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS DE REFORME

Les nombreux projets de réforme et leur non-aboutissement ont au moins le mérite de démontrer qu'il n'y a pas de politique en matière de football et que la FRMF n'a pas réalisé l'un de ses principaux objectifs.

Ainsi, à travers les entretiens que nous avons eus avec des dirigeants et des journalistes, la réflexion qui revient chaque fois est la suivante : à quoi servent ces réformes si elles ne sont

pas précédées par des réformes au sein des Instances dirigeantes par la mise en place des gens qu'il faut.

Le professionnalisme implique une volonté politique. Le professionnalisme implique le professionnalisme des dirigeants de clubs et non seulement des joueurs. C'est là tout le problème posé par une certaine mentalité archaïque qui n'arrive pas à s'occuper sérieusement du problème des jeunes, du problème des arbitres, du problème du marketing, de la communication et du sponsoring qui a été mal géré avec le groupe Darmon.

De plus, plusieurs membres des Instances dirigeantes occupent par ailleurs d'autres fonctions et ne peuvent de ce fait pas se consacrer pleinement au management du football. Comment des Instances sportives telles que la FRMF ou le GNF, qui nécessitent un investissement humain permanent, peuvent-elles se contenter de personnes qui y travaillent à temps partiel car occupant par ailleurs des fonctions et non des moindres !?

Il ne faut donc pas s'étonner, si par manque d'implication, que soient commises des erreurs de gestion qui affectent considérablement le football.

Nous pouvons conclure aisément qu'il est certain que les instances de la FRMF et du GNF n'ont pas encore compris l'ensemble des transformations et des mécanismes nouveaux qu'implique un alignement sur le sport professionnel à même de répondre à une gestion moderne des clubs.

2.2 DIAGNOSTIC DU MANAGEMENT DES CLUBS DU GNF

2.2.1 ANALYSE DES PERFORMANCES SPORTIVES DES CLUBS DU GNF

Nous constatons que :

- Le championnat du GNF1 a fonctionné pour la saison 2001/2002 avec un budget de 108,14 millions de DH, montant constitué essentiellement par l'argent public, ce qui oblige, à notre avis, d'une part, les instances responsables du football de prévoir des moyens de contrôle efficaces et permanents, et d'autre part, les clubs de mettre en place des structures modernes à même de pouvoir gérer rationnellement cet argent.
- Le budget moyen national de fonctionnement d'un club de GNF 1 pour la saison

2001/2002 s'élève à 7 millions de DH.

Notre étude a conclu qu'il existe une corrélation entre les moyens financiers du club et ses performances sportives et que pour **16 clubs sur 17**, les moyens financiers constituent la principale entrave à leur bon fonctionnement .

Mais il ne faut pas oublier que le football et la gestion des clubs ne se limitent pas aux seuls problèmes financiers.

2.2.2 ANALYSE DE LA RELATION ENTRE LES CLUBS ET LES ADHERENTS

Le fonctionnement de la plupart des assemblées souffre de problèmes tels que:

- La présence d'adhérents inconditionnels cooptés par des Présidents de clubs pour assurer leur reconduite à tout prix,
L'absence d'un nombre minimum d'adhérents susceptible de représenter véritablement le club, ce qui a pour conséquence d'éloigner de plus en plus les décisions prises, d'un processus démocratique.
- La marginalisation des compétences qui n'ont pas les moyens financiers pour s'acquitter de leurs cotisations.

La stabilité des adhérents et du management d'une part, et l'absence de manipulation d'autre part, ne sont-elles pas à rechercher dans des organisations plus élargies ?

Comment les dirigeants peuvent-ils exiger de leurs joueurs de faire preuve de discipline nécessaire à l'exercice du sport alors qu'eux-mêmes ne le font pas ?

Sans doute, le GNFet la FRMF ne sont pas en mesure de demander à leur tour aux Présidents de clubs de respecter les règlements puisque eux-mêmes, censés veiller sur la gestion du football national, sont également dans l'illégalité pour n'avoir pas tenu leurs assemblées générales depuis des années.

Le football marocain vit dans un cercle vicieux parce que seuls de bons dirigeants de clubs peuvent pourvoir les Instances fédérales en hommes compétents, et seuls ces derniers peuvent imposer aux clubs de travailler dans la légalité.

2.2.3 STYLE DE MANAGEMENT ET SYSTEME DE VALEURS CHEZ LES DIRIGEANTS DE CLUBS

Au sein des clubs marocains, le bénévolat constitue la principale caractéristique de l'ensemble des dirigeants. La question qui vient naturellement à l'esprit est de savoir s'il existe réellement un dirigeant vraiment bénévole, c'est à dire un dirigeant qui travaille d'une manière désintéressée, par amour du sport ou d'une équipe à l'image de ce qui se pratiquait dans les années 50, 60 et 70.

Devant la situation de difficultés que vivent les clubs, nous avons posé la question pour savoir si les dirigeants comptent renforcer ou améliorer leur management conformément aux nouvelles données économiques. L'écrasante majorité constituée de **15 dirigeants sur 17**, considère que la principale entrave au développement de leur club est le manque de moyens humains et financiers.

En réaction aux difficultés invoquées nous avons posé la question de savoir si l'institution du professionnalisme de leur fonction ne résoudrait pas, ne serait-ce qu'en partie, leur problème. **La totalité** des dirigeants a manifesté une totale désapprobation à être des dirigeants professionnels.

Les clubs marocains ont besoin de dirigeants qui assument pleinement leurs responsabilités, et reconnaissent leurs erreurs à l'image des dirigeants européens qui, admettant leur incapacité à gérer un club ou leurs échecs.

2.2.4 LA GESTION FINANCIERE

La tenue d'une comptabilité relatifs aux associations subventionnées est indispensable et constitue la base à partir de laquelle les dirigeants peuvent valablement prendre des décisions.

Nous sommes ici devant le constat :

- ❑ que nos clubs n'ont pu suivre l'évolution que les clubs étrangers ont connue en matière d'organisation et de gestion financière.
- ❑ de dysfonctionnements qui revêtent le caractère de graves accusations et qui de ce fait, mériteraient la mise en mouvement de l'action publique par le Parquet.

L'examen des anomalies financières relève en effet du domaine de la loi pénale et nous touchons là le contrôle judiciaire sur les associations sportives en matière d'infraction à caractère financier.

C'est à ce niveau donc que doit s'instaurer, à notre avis, le débat de la gestion financière du football, mais également celui ayant trait aux autres domaines du management, comme le marketing, la communication et le merchandising.

2.2.5 *MARKETING ET COMMUNICATION*

Comme pour vendre n'importe quel produit dérivé issu du football, ce dernier doit lui-même d'abord être un produit de qualité à offrir au public. Pour cela, le football doit être en premier lieu un bon spectacle composé de :

- ❑ de bons acteurs : les joueurs,
- ❑ un théâtre aussi attirant que possible : le stade et ses dépendances
- ❑ et des spectateurs responsables : le public.

Dans un contexte où la télévision concurrence le spectacle réel, ces trois éléments doivent être présents avec force pour non seulement attirer les sponsors, mais aussi le public, le préserver et susciter de sa part une réaction d'intérêt et d'achat.

Sur les raisons pour lesquelles les produits dérivés ne sont que très faiblement commercialisés par les clubs de football marocains, la totalité des dirigeants que nous avons questionnés, bien que conscients des recettes que peut générer le merchandising, se montrent réticents envers ce mode de financement.

Pour ce qui est du produit commercialisé par les clubs, notre enquête a montré que :

- ❑ La logique de recherche de fonds provenant des transferts des joueurs est prépondérante chez les dirigeants,
- ❑ La logique commerciale chez nos dirigeants est absente dans les faits, car ils ne considèrent pas le public comme un client à satisfaire.

2.2.6 *LES RESSOURCES HUMAINES*

Les footballeurs pratiquant dans la même équipe peuvent avoir des statuts juridiques différents. S'ils perçoivent tous, à des degrés divers, une rémunération, tous ne sont pas liés

au club par un contrat de travail, ce qui constitue une anomalie eu égard :

- ❑ aux textes du GNF qui stipulent que « *Les joueurs évoluant dans les clubs du GNF sont soumis quant à leur contrat d'engagement, licence, transfert et discipline, aux règles arrêtées par le GNF* »
- ❑ à l'absence de traitement égalitaire et à la discrimination entre les joueurs d'une même équipe, censés pratiquer un sport d'équipe où l'esprit de cohésion doit être présent avec force, même si des différenciations de salaires demeurent.

D'après notre enquête, il est apparu chez la totalité des clubs que le système de rémunération des joueurs autres que les contractuels est basé sur un système de primes liées aux résultats. Le schéma est identique pour l'ensemble des clubs avec des variations sensibles quant au montant.

Il semble que les dirigeants de clubs n'ont pas intégré l'importance de quelques notions élémentaires en matière de gestion des ressources humaines que sont celles du besoin d'accomplissement de soi.

Les joueurs se comportent aujourd'hui comme des salariés, donc comme des professionnels qui vendent un service et s'ils ne sont pas payés, ils font grève.

Concernant la médecine sportive, il y a une grave négligence à la base qui peut entraîner la responsabilité des dirigeants d'autant plus qu'une étude récente conduite par le professeur Ahmed BENNIS, cardiologue au CHU de Casablanca a noté des constats alarmants.

Le mode de management caractérisé par la mentalité du bénévolat qui règne dans l'esprit des dirigeants a donné lieu à l'apparition d'un phénomène de pauvreté blessante chez d'anciens joueurs qui outre le fait de ne pas avoir disposé de salaires, n'ont pas bénéficié de la constitution d'une retraite.

Cette situation peut créer chez les jeunes joueurs une démotivation et les pousser à aller faire carrière à l'étranger pour des considérations purement financières, surtout si leurs clubs sont contraints de rechercher les transferts comme source de financement.

CONCLUSION

A notre sens, la sortie de la crise du football marocain est tributaire d'une nouvelle orientation qui commence dès le premier âge à l'école et se poursuit ensuite dans les centres de formation pour se concrétiser finalement dans les clubs à travers une politique de management appropriée.

Nous avons dans cette optique émis des recommandations par volet de management et proposé un modèle de gestion des clubs répondant aux spécificités marocaines.

Nous n'avons pas la prétention d'avoir répondu à toutes les questions que nous nous sommes posées. Nous souhaitons de ce fait, voir aborder certaines d'entre elles dans le cadre d'autres travaux de recherches :

- Le professionnalisme, une fois mis en place, permettra t-il au football marocain de sortir de la crise qu'il connaît ?
- La Télévision marocaine peut-elle se développer à travers sa contribution au développement du football ?