

Sport universitaire au Maroc : Diagnostic organisationnel et gouvernance¹

Soulaiman HARFOUF, Doctorant

*Université Abdelmalek Essaâdi-Tétouan
Ecole Normale Supérieure*

&

Mourad MADRANE, Enseignant-chercheur

*Université Abdelmalek Essaâdi-Tétouan
Ecole Normale Supérieure*

Résumé

Ce travail traite de la question du Sport Universitaire (SU) au Maroc. Il adopte une problématique liée aux pratiques managérielles et à la gouvernance du SU dans les établissements marocains d'enseignement supérieur public. Il examine les facteurs responsables du dysfonctionnement de ce système et émet subséquemment une proposition susceptible de contribuer à l'amélioration de son rendement. Afin de réaliser ce diagnostic, un système de recueil et d'analyse de données a été utilisé. Une enquête de terrain a donc été menée dans 14 universités et 8 cités universitaires. 120 personnes-ressources ont été interviewées. 34 rapports, de contenus différents, ont par ailleurs fait l'objet d'un examen approfondi et guidé.

Les résultats mettent en évidence que le SU marocain souffre d'un manque plus ou moins important, en nombre et en qualité, de ressources humaines, financières, matérielles et infrastructurelles. D'autre part, l'organisation déficiente, l'absence de stratégies de gestion de l'existant, l'omission de l'évaluation régulière du secteur, la faible motivation et le défaut d'engagement des acteurs administratifs et associatifs marquent la démarche managériale du SU dans la majorité d'établissements d'enseignement et de la vie universitaire.

Mots-clés : Sport Universitaire, diagnostic, gouvernance

University sport in Morocco: Organizational diagnosis and governance

Abstract

This job treats the question of University Sports (US) in Morocco. It adopts problems linked to diagnosis and to development of the US in the Moroccan establishments of public higher education. It examines the mailmen responsible for the dysfunction of this system and issues subsequently a proposal likely to contribute to the improvement of its output. To accomplish this diagnosis, a system of collection and analysis of data was used. An investigation of ground was therefore led in 14 universities and 8 student halls of residence. 120 persons - means were interviewed. 34 reports, different contents, were moreover the object of a guided and deepened exam.

Results put in an obvious place that US Moroccan endures from a more or less important lack, in number and in quality, human, financial and material resources. On the other hand, the deficient organization, the absence of strategies of management of the existent, the omission of the regular valuation of the area, weak motivation and the defect of commitment of the administrative and associative actors mark the manager step of the US in the majority of the establishments of education and university life.

Key words: University Sports, diagnosis,

¹ Cette étude a été réalisée entre 2012 et 2013.

INTRODUCTION

Au Maroc, le Sport Universitaire (SU)² est une composante essentielle du sport national³. Il contribue au développement d'une élite sportive et aide à la détection précoce des talents sportifs prometteurs en les orientant vers l'excellence. Le SU a également vocation éducative et citoyenne. A travers la pratique rationnelle des Activités Physiques et Sportives (APS), il aspire au développement global de la personnalité des étudiants et contribue à leur intégration universitaire et sociale. Or, et depuis au moins une vingtaine d'années, il n'est pas si difficile de s'accorder pour dire que SU dans les Universités Marocaines (UM) issues du secteur public vit une situation de crise chronique repérable à plusieurs niveaux.

Cette étude tente ainsi d'examiner la situation actuelle du SU dans certains établissements universitaires marocains (EU). Elle se propose de vérifier si certaines sources de dysfonctionnement du sport national⁴ le sont également pour le SU.

Cette recherche a pour objectif de mettre à la disposition des intéressés les résultats d'un diagnostic organisationnel de certaines EU au sujet du SU qui montre la déficience de leur gouvernance.

QUESTION DE L'ETUDE

Il est établi que le sport national souffre d'insuffisance et/ou d'absence en matière d'infrastructure et d'équipements, de moyens financiers, d'encadrement et de gouvernance⁵. Parallèlement, le bilan du SU est décevant aux yeux de ses acteurs et de ses bénéficiaires. La question que nous posons ici consiste à vérifier à quel point les facteurs liés à l'infrastructure, à la gouvernance et aux moyens financiers et humains responsables de la situation fragile du sport national, sont également coupables de l'état actuel du SU. Autrement dit, ces éléments représentent-ils de véritables causes de la dégradation du sport dans l'Université Marocaine publique ? Dans quelle mesure les méthodes de gestion et d'organisation pratiquées par les UM et plus précisément les instances locales de FRMSU⁶ contribuent-elles aux résultats « insuffisants » enregistrés par ce secteur ?

CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Le diagnostic organisationnel (DO) est un processus d'évaluation d'un état actuel d'une organisation, utilisant des modèles conceptuels et des méthodes issues des sciences de gestion

² Le Sport Universitaire (SU) renvoie à la pratique et aux compétitions sportives dans un milieu spécifique : le cadre institutionnel des établissements d'enseignement universitaire. Le SU est exclusivement pratiqué par les étudiants. Certaines compétitions sont gérées par la Fédération Royale Marocaine du Sport Universitaire.

³ Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports.

⁴ Etude réalisée par le Ministère de la Jeunesse et Sport (MJS) en 2009. Son objectif était de faire le diagnostic global du sport national.

⁵ Ces analyseurs (avec d'autres) ont été sélectionnés par les responsables du MJS lors de son étude de 2009.

⁶ FRMSU : Fédération Royale

dont le but est de résoudre des problèmes spécifiques ou d'augmenter l'efficacité organisationnelle.

Cette étude qualitative, de nature exploratoire, tente de réaliser le DO du sport universitaire au Maroc. Pour le conduire, un système de recueil et d'analyse de données a été utilisé. Une enquête de terrain a donc été menée dans 12 universités et 6 cités universitaires. Un échantillon de 120 personnes-ressources appartenant de manière non équitable à ces différentes institutions a été arrêté. Présidents d'universités, vice-présidents, chefs d'établissement et de cités universitaires, enseignants, fonctionnaires, membres de différents conseils et étudiants ont effectivement été interviewés.

Un pré-diagnostic a été envisagé et partiellement mené. La technique de l'entretien semi-directif est utilisée. Un guide d'entretien formé de plusieurs questions organisées en 4 axes était alors élaboré. 34 rapports, de contenus différents, ont par ailleurs fait l'objet d'un examen approfondi et guidé.

RESULTATS

1. Des ressources matérielles insuffisantes

Le SU connaît un déficit aigu en ressources aussi bien humaines que matérielles et financières.

1.1 Infrastructure sportive vieille et insuffisantes

La pratique du sport requière une infrastructure, des équipements et des moyens matériels qui respectent les normes de sécurité et de performance. Ces conditions font malheureusement défaut dans la majorité des universités marocaines, aussi bien dans les établissements d'enseignement que dans les cités universitaires. En effet, la majorité des interviewés (87%) estiment que l'infrastructure sportive localement disponible ne permet pas d'envisager une programmation rigoureuse, variée et continue des activités physiques et sportives (APS). Présidents, directeurs et doyens, responsables chargés de sport et étudiants s'accordent pour attester de cette réalité. Ils affirment que les espaces sportifs aménagés et équipés (terrains et espace de jeu, pistes de course, vestiaires, éclairage et autres) restent insuffisants en nombre et en qualité pour répondre d'une part au nombre en continue croissance des étudiants, et d'autre part, pour poursuivre les objectifs⁷ éducatifs et sportifs tels qu'ils sont fixés dans les textes officiels qui organisent ce secteur.

Certaines universités⁸ qui auraient dû avoir un rayonnement sportif grâce au nombre important de leurs étudiants, ne disposent finalement que de quelques terrains de sport.

Après recensement de l'existant et analyse des résultats des entretiens, il en ressort que les UM (et leurs EU) ne disposent que d'un faible patrimoine foncier dédié à la pratique et l'animation sportives. Compte-tenu du nombre d'étudiants inscrits dans ces universités,

⁷ Les objectifs qui sont directement liés aux missions du SU telles que nous les avons évoquées dans l'introduction. :

⁸ UH2 Casablanca, UM5-Rabat et UAE-Tétouan

chaque étudiant ne bénéficie que d'un espace de 0,37 m² pour s'exercer sportivement contre 2,58 m² chez nos voisins Tunisiens et 2.74 m² en Algérie.⁹

Il en ressort par ailleurs que la plupart des structures sportives d'accueil dont dispose l'UM ne répond pas aux conditions exigées de sécurité ; des terrains troués, des bords de terrains non aménagés, absence de traçage des surfaces de jeu, buts et panneaux usés... en sont des exemples relevés et qui confirment une telle réalité.

De même, les résultats obtenus montrent que, pour chaque université, la répartition des installations sportives existantes est déséquilibrée et ne permet pas de faire bénéficier, à titre plus ou moins égal à tous les établissements qui y sont rattachés, des mêmes chances de programmer des activités d'enseignement et d'animation sportives. Nous mettons ici l'accent essentiellement sur l'absence totale de tout espace sportif, aménagé ou non, dans quinze (15) établissements parmi quarante-trois (43) étudiés. Cet état de fait complique davantage la tâche aux responsables de ces établissements pour répondre aux demandes sportives venues régulièrement de certains étudiants et enseignants.

Dans un registre similaire, les responsables chargés de sport dans les différentes EU ainsi qu'un bon nombre d'étudiants estiment que le patrimoine infrastructurel sportif actuellement disponibles, ne répondent que timidement aux demandes sportives multiples et variées des étudiants universitaires. L'offre sportive n'embrasse pas le champ des APS "jugées plus modernes" et par conséquent reste en deçà des attentes des jeunes : absence de piscines, de gymnases, de salles couvertes omnisport, de pistes tartonnées, de cours de tennis, de salle de fitness, d'aérobic et de danse...

1.2 Infrastructure sous-exploitée

Par rapport à cet item, les résultats de l'enquête nous ont permis de conclure que les modalités d'accès des étudiants aux espaces sportifs ne permettent guère leur exploitation optimale. En ce sens, la majorité des étudiants questionnés (79%) atteste qu'ils éprouvent d'énormes difficultés pour accéder aux services sportifs de leur université sans considération de l'établissement d'appartenance. Si l'étudiant d'une école ou d'une faculté a souvent accès libre (sans conditions préalables) aux installations sportives de son établissement, il ne peut que très difficilement faire pareil dans un autre établissement relevant de la même Université. Cette situation reflète le mode de fonctionnement des établissements de la même université, voire appartenant au même site universitaire (campus). Il est caractérisé par une absence de mutualisation des ressources et par un manque de flexibilité procédurales qui permettraient aux étudiants, notamment des établissements qui ne disposent pas de terrains, d'exploiter tous les espaces sportifs offerts par l'université d'attache.

Nous avons relevé enfin que le patrimoine sportif des UM n'est pas occupé le soir, ni le bon matin ni les week-ends (samedis et dimanches), et rarement les après-midis. Ce qui accentue en baisse le taux d'exploitation des espaces et matériels sportifs. Ce constat rend fragile l'argument de l'insuffisance de l'infrastructure sportive comme facteur qui entrave

⁹ Spot universitaire en Algérie, 2002. Actes du colloque international "Du sport scolaire et universitaire au sport de performance", 2009, Tlemcen, Algérie.

l'élaboration d'un projet sportif au service des étudiants, en les incitant à la pratique régulière du sport.

Les espaces sportifs se trouvent par contre occupés à l'occasion des fêtes, nationales notamment, où « *matches et des tournois, généralement de courtes durées, sont organisés* ». C'est ce qu'a confirmé bon nombre d'étudiants.

1.3 Infrastructure "abandonnée"

Par rapport au registre *infrastructure*, nous avons pu également relever que plus de la moitié des espaces et équipements sportifs (terrains, vestiaires, douches, et autres) se trouvent dans un état lamentable et sont globalement inutilisables. Les causes de la détérioration de l'infrastructure sportive universitaire sont multiples et variées. Selon les interviewés, le vieillissement de ces installations constitue la cause première de leur état actuel étant donné que la majorité des espaces sportifs aménagés sont aussi vieux que l'établissement où ils se plantent. L'origine de la dégradation desdits espaces sportifs revient également, et sans équivoque, à l'absence de manœuvres régulières d'entretien et de maintenance. 85% des répondants affirment que les installations sportives de leur établissement n'ont connu aucune amélioration (construction, réhabilitation restructuration) et ceci malgré les effectifs devenus pléthoriques dans les établissements universitaires marocains.

Présidents et chefs d'EU justifient l'absence d'actions d'amélioration de l'infrastructure sportive d'abord par le manque de moyens financiers et l'insuffisance des budgets, puis par l'importance donnée à certains projets jugés prioritaires et urgents et enfin par le coût élevé que requière la création de nouvelles espaces sportifs ou même de leur entretien.

1.4 Du matériel insuffisant et défectueux

Certains arguments avancés lors du traitement de l'indicateur "*infrastructure sportive*" nous paraissent également valides pour démontrer que les moyens matériels (ballons, buts, accessoires sportifs, matériel didactique...) restent si insuffisants et manquant de qualité pour encourager une pratique sportive attrayante dans un cadre éducatif sécurisé. Les résultats de l'étude montrent que beaucoup d'étudiants et même les enseignants chargés du SU n'évoquent qu'assez rarement le problème matériel, étant donné le faible taux de pratique et d'animation sportive programmée annuellement. Ils n'hésitent pour autant pas de le qualifier de « problème sérieux » à l'image de l'infrastructure. Notons qu'au cours de l'enquête, nous avons du mal, dans beaucoup de cas, à recenser le matériel sportif dont disposent les EU. Pour chaque établissement objet de recensement, nous nous sommes trouvés face à des débris de matériel sportif éparpillés sur plusieurs coins de l'établissement. Sans valeurs ou presque, ce matériel sportif est considéré par la plupart des acteurs concernées comme usé et inexploitable.

Les moyens matériels font également référence au matériel de bureau (ordinateurs, téléphone, fax, Internet, fourniture de bureau...) nécessaire à l'accomplissement des tâches administratives et de gestion des structures sportives des différents UE. Dans ce sens, l'enquête met en évidence l'absence quasi-totale de structures locales (services) dédiés au

sport.¹⁰ Quand ces services existent¹¹, ils se voient chargés de plusieurs missions (affaires estudiantines, sport, affaires sociales et culturelles...) et travaillent en absence de moyens logistiques, matériels, informatiques et bureautiques.

2. Insuffisance d'encadrement et de ressources humaines qualifiées

L'animation sportive de qualité et la bonne gestion du SU exigent sans doute un personnel important, spécialisé et qualifié. Or, il ressort de notre enquête que l'UM ne compte parmi son personnel officiel qu'une soixantaine (63) d'intervenants chargés d'encadrer sportivement un peu moins d'un demi-million d'étudiants¹², ce qui représente un taux d'encadrement d'environ 7000 étudiants par encadrant. Or, il ressort de nos investigations que les services des affaires sportives (des universités et des établissements qui en dépendent), sont gérés, dans les meilleurs des cas, par un seul fonctionnaire, souvent chargé d'autres tâches et responsabilités. Dans ce sens, les secrétaires généraux de facultés, d'écoles et d'instituts déclarent que « *en l'absence de personnel administratif suffisant, nous nous trouvons souvent dans l'obligation du multiplier les missions de chaque agent. Le sport peut être géré par les étudiants eux-mêmes. Nous n'intervenons que lorsqu'il est nécessaire* ». Or, les fonctions d'animation, d'entraînement et d'encadrement sportif, de gestion des structures, d'élaboration de projets de développement local du sport, de programmation annuelle et semestrielle des APS... ne peuvent être menées convenablement par un seul responsable ou conduites sans pilotage par les seuls étudiants. L'accomplissement de ces fonctions devrait plutôt revenir à des acteurs-spécialistes, mandatés strictement pour cette tâche et disposant de compétences et de moyens nécessaires à la réussite d'une telle mission. Aussi, le bureau de sport siégeant dans chaque Présidence, ne compte en général qu'un seul agent tenu d'assurer des tâches administratives et sportives qui lui sont confusément dévolues. Cet organe, censé être responsable de la politique stratégique et organisationnelle du sport à l'Université, se trouve privé de moyens humains suffisants pour accomplir correctement son rôle.

Sur un registre parallèle, l'animation des APS est assurée dans les EU par des personnes n'ayant pas eu de formation propre au domaine du sport et de sa gestion¹³ (73% des cas). Ceci pose donc un problème de ressources spécialisées et qualifiées, condition sin-qua-non pour réussir les missions d'animation, d'enseignement et de management d'une structure sportive universitaire.

Enfin, nos investigations nous ont permis de révéler que, à l'opposé de ce qui se passait il y a quelques années auparavant, les étudiants sont de moins en moins impliqués dans les tâches d'animation et d'encadrement sportif de leurs camarades. Presque la moitié des questionnés

¹⁰ Absence dans 85% des cas d'une association sportive universitaire telle que prévue par les lois en vigueur.

¹¹ Sous forme d'un bureau (service) chargé entre autres du sport.

¹² 418.000 étudiants en 2011/2012 et 459.800 en 2012/2013 (département chargé de l'enseignement supérieur).

¹³ Contrairement à ce qui est avancé par les chefs d'établissements en rapport avec la compétence de leurs personnels chargés du sport, certains de ces derniers n'hésitent pas à infirmer ouvertement cette réalité. Ils déclarent (70% de cette catégorie d'acteurs) qu'ils n'ont pas eu de formation initiale qualifiante pour assurer la fonction du manager, d'éducateur ou d'animateur sportif. « *Nous étions désignés par l'administration de prendre en charge ce service sportif* » disent explicitement quelques-uns.

parmi les chargés des affaires sportives dans les EU témoignent qu'« *il est devenu inopportun de responsabiliser un ou des étudiants pour animer, gérer ou entraîner leurs semblables. Ils sont moins sérieux et moins entrepreneurs* ». Ajoutant qu'« *Il est devenu également moins facile de garantir la participation des meilleurs éléments dans les différentes compétitions organisées, en principe, à leur profit* ».

Au regard de toutes ces considérations, nous avons pu conclure qu'à l'UM les ressources humaines suffisantes et qualifiées dans le domaine du sport sont incontestablement en deçà des normes requises pour un fonctionnement normal de ce secteur. Cette situation pourrait donc être à l'origine de l'état actuellement dysfonctionnel du SU au Maroc.

3. Ressources Financières très insuffisantes

Rappelons d'abord que le SU poursuit à une finalité autre que la recherche du profit et que les recettes des ligues et des associations sportives des EU se composent des frais d'inscription et des cotisations des membres, des subventions allouées par l'Etat (département ministériel chargé de l'enseignement supérieur) et, occasionnellement, les collectivités locales ou autres¹⁴. Quand on apprend que lesdites ligues et associations ne sont plus fonctionnelles depuis au moins quatre (4) années pour des raisons diverses¹⁵, nous pouvons facilement déduire que les fonds collectés pour le compte de ces deux organes se réduisent à néant.

L'Université au Maroc est un établissement public qui dispose de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Sur le plan financier, les établissements qui relèvent de chaque université en dépendent largement sinon entièrement¹⁶. En conséquence, la contribution de l'Université reste la source principale pour financer les activités liées au sport au sein de ses établissements. On note, d'autre part, une quasi-absence d'actions de sponsoring, de très peu de projets de partenariats stratégiques ou ponctuelles visant le financement d'actions et d'initiatives sportives. Suite à l'analyse des documents que nous avons pu consulter¹⁷ (au niveau des présidences comme au niveau des facultés et écoles), nous avons pu relever une absence totale de financement identifiable sur le programme « Vie estudiantine » ou autre destiné clairement au secteur du sport. L'examen des rapports financiers et des répartitions budgétaires, que ce soit sur la présentation stratégique ou la justification au premier dirham, n'indique rien si ce n'est un chapitre sans budget conséquent relatif aux activités à la fois sociales, culturelles et sportives. Un financement global mais non fléché est parfois réservé aux campus, à la santé, aux activités sportives, culturelles et sociales. En effet, sur l'ensemble des secteurs d'intervention tels que la mise à niveau de l'infrastructure sportive existante, l'accès au service sportif pour tous, voire l'achat du matériel sportif léger, les budgets ne sont pas chiffrés et donc non fléchés. Cet état de fait procure aux responsables une marge de

¹⁴ Certains partenaires privés y participent ponctuellement et à hauteur dérisoire dans le financement de certaines activités sportives organisées par les EU.

¹⁵ Par rapport à cette réalité, les interviewés s'expliquent : « Cette situation a pour origine la suspension du championnat universitaire des sports collectifs et individuels ».

¹⁶ Le cas de trois établissements parmi onze qui n'ont aucune autre source de financement.

¹⁷ Seuls douze EU ont mis à notre disposition leur rapport financier détaillé. Le reste des instances concernées se sont limités à nous fournir des résumés qui manquent de données exploitables.

liberté plus ou moins importante pour réorienter le budget vers le financement d'activités qu'ils jugent plutôt prioritaires, « *plus intéressantes* » ou plus urgentes.

Or, si les Présidents (et leurs staffs dirigeants¹⁸) ne cessent d'exprimer leur volonté de développer le SU, bon nombre parmi eux n'a pour autant jamais tenter de passer à l'acte et débloquent des moyens subséquents. Ce qui revient au final à décrédibiliser toujours davantage le secteur du SU. Il en résulte un budget sportif à hauteur de l'importance qu'on lui accorde.

Par ailleurs les déclarations des différents chefs d'EU corroborent les propos des Présidents. Tous affirment que les moyens financiers dont ils disposent actuellement ne peuvent répondre à leurs ambitions sportives. Toujours dans la même ligne d'idées, étant des services gratuits que l'Etat offre aux étudiants, ces derniers sont exemptés de toute charge financière pour bénéficier des enseignements et activités sportives programmés dans les écoles, facultés ou cités universitaires. Le principe de la gratuité est « *maladroitement interprété par plusieurs acteurs*¹⁹ ». Cette interprétation démesurée « *fait perdre au budget de la faculté et à l'université une contribution financière importante qui permettrait de se lancer dans des projets sportifs considérables* », nous explique le chef d'un EU. Ce dernier ajoute que « *cette même gratuité, évidemment avec d'autres facteurs, fait perdre également la valeur des programmes sportifs aux yeux de nos étudiants. Elle nuit ainsi à la motivation naturelle des jeunes vis à vis de la consommation du produit sportif* ». Dans le même sens, plus que les deux tiers (2/3) des responsables adoptent une attitude de méfiance à l'égard d'éventuelles décisions visant à imposer aux étudiants des cotisations. Les prétextes avancés varient entre l'absence d'un cadre juridique qui règlemente cette opération et la situation socioéconomique de la plupart des étudiants universitaires, issus en majorité de classes économiquement moyennes ou défavorisées.

Il en ressort au total que le financement du SU reste précaire. Il reste soumis aux aléas et aux priorités de chaque établissement universitaire. Cette situation handicape son développement et n'encourage guère le rayonnement attendu de ce secteur important qu'est le SU.

4. Manque de gouvernance du SU

L'Etat marocain mène une politique de décentralisation et de déconcentration administrative : choix décisif, stratégie irréversible et responsabilité urgente. Le levier XV de la Charte Nationale d'Education et de Formation a instauré la décentralisation et la déconcentration dans le secteur de l'éducation et de la formation. « Il est nécessaire d'adapter l'éducation et la formation aux besoins régionaux et locaux. Il importe également de simplifier, de rationaliser et d'accélérer les procédures de gestion du nombre grandissant d'infrastructures et l'effectif croissant des apprenants et des encadrants dans le secteur éducation-formation. Libérer les initiatives constructives tout en situant clairement les responsabilités »²⁰.

Si l'organisation du système universitaire traduit en effet cette orientation de décentralisation et de déconcentration²¹, elle engage par ailleurs la responsabilité de l'université quant à la

¹⁸ Notamment le vice-président chargé des affaires pédagogiques, sociales, culturelles et sportives

¹⁹ Doyen de la faculté des sciences juridiques, économiques et sociales, UAE, Tanger.

²⁰ CNEF, 1999. Op.cit.

²¹ L'Université marocaine, institution qui marque souvent un territoire régional, jouit d'une triple autonomie : financière, administrative et juridique.

gestion du dossier SU, composante du système qui s'impose par la force des choses. L'UM devient alors redevable vis-à-vis des étudiants, de l'administration de tutelle et des forces politiques et sociales dès lors qu'elle met, ou ne met pas, en place les conditions nécessaires à la pratique d'un droit constitutionnel, reconnu à tout étudiant

Universitaire : droit à la pratique encadrée des activités sportives²². L'enquête que nous avons menée révèle qu'en matière du SU et son développement, les acteurs institutionnels éprouvent d'énormes difficultés liées à la définition d'une vision à venir, à la mobilisation des ressources et des compétences et à l'évaluation continue des prestations.

4.1 Le cadre réglementaire mérite d'être revu

Le SU au Maroc est confronté à des difficultés du point de vue réglementaire. L'absence de liens assurant une continuité « sport scolaire - sport universitaire - sport civil éventuellement » constitue un frein à son développement. Il s'ensuit même une remise en question des orientations assignées à ce domaine de la pratique sportive.

Les principaux textes juridiques règlementant la pratique du sport et de l'EPS à l'université marocaine se résument en trois lois et un texte de référence. En plus de la Charte Nationale d'Education et de formation, c'est le texte de loi n° 30-09 et son décret d'application, loi n°01-00 portant organisation de l'enseignement supérieur et la loi n° 81-00 relative à l'Office national des Œuvres Universitaires, Sociales et Culturelles qui constituent le socle en matière d'organisation et de fonctionnement du SU. Or, et à l'exception de loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports, tous les autres textes ne confèrent pas le caractère obligatoire à l'enseignement et à la pratique de l'EPS et du sport à UM.

Les entretiens que nous avons réalisés dans le cadre de cette étude montrent que les chefs des différents EU ne sont pas informés du caractère obligatoire du SU. Ils poursuivent qu'ils ne sont pas institutionnellement et pédagogiquement contraints d'inclure impérativement l'EPS comme matière (sous forme module ou élément de module) dans les cursus de formation et d'enseignement dans les cycles d'études universitaires.

Confrontés à cette donnée, certains responsables précisent qu'une telle disposition juridique trouvera d'énormes difficultés quant à son opérationnalisation. Si l'université se verra appelée à traduire ce principe dans les faits, elle n'en est tenue que d'une obligation de moyens. Et du moment où les ressources disponibles sont limitées face aux énormes défis à relever, le SU est non seulement condamné à rester dans l'état où il est, mais risque de ne plus figurer parmi l'offre universitaire ou même para-universitaire.

Ces mêmes responsables ne s'opposent pourtant pas à des initiatives qui viendraient d'enseignants-chercheurs et des membres du Conseil d'Université, visant à inclure l'EPS dans les programmes universitaire à l'image des langues et des Nouvelles Technologie de l'Information et de Communication (NTIC). Mais le ton du pessimiste enveloppe leurs propos du moment où ils relativisent ipso facto la portée de leur proposition. En ce sens, un responsable nous déclare « *les enseignants de notre université mettent de la pression contre la généralisation d'éléments de module relatifs aux langues et aux NTIC sous prétexte*

²² Constitution du Royaume du Maroc, 2011, loi 30-09 relative à l'EPS et aux sports.

d'absorber un volume horaire important qui pourrait être profitables à d'autres matières de spécialité devant figurer dans les programmes des filières ». Les patrons de trois universités confortent ces propos en ajoutant que généraliser l'EPS dans les cycles d'enseignement, demanderait des investissements colossaux en infrastructure et encadrement sportifs pour couvrir toute la demande. L'UM reste incapable financièrement d'engager de tels chantiers, au moins pour le moment et pour le futur proche.

Toutefois, les difficultés financières n'ont pas constitué un facteur de blocage à certaines initiatives isolées dans ce sens. Des établissements à accès régulé²³ ont programmé un élément de module pour l'épanouissement sportif et culturel au profit de leurs étudiants des cycles d'Ingénieur, de DUT et de licence. Conscients de l'importance de la pratique sportive dans la formation complète de l'étudiant, chefs d'établissements et coordonnateurs des filières ont opté pour ce choix et ils se sont lancés dans sa concrétisation avec « *les moyens dont ils disposent, tout en essayant d'améliorer leurs offres d'une année à l'autre* »²⁴.

Ces décisions répondent moins, paraît-il, au souci de réagir aux recommandations de la loi 30-09 au sujet de l'obligation de l'EPS à l'enseignement supérieur, mais traduisent plutôt l'intérêt croissant que les concepteurs de ces filières accordent aux activités physiques et sportives dans l'encadrement des jeunes et à leur développement personnel et épanouissement professionnel futur.

4.2 Défaut d'orientations stratégiques.

Le traitement des données recueillies nous ont permis de conclure que les leaders des UM ne s'identifient pas à une vision, à une mission et à des orientations stratégiques claires en matière de développement du SU. En effet, la vision de la majorité des consultés n'est pas congruente avec les recommandations de la CNEF, ni avec les dispositions de la loi 30-09²⁵, ni avec le projet n° 6 du plan du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, 2013-2016²⁶, ni avec les traits saillants de la vision 2020 du sport marocain²⁷ tels que : "Ancrer la pratique sportive et ses valeurs dans le quotidien de chacun" et "Faire du Maroc une terre de sport et un creuset des champions".

Il ressort de nos entretiens avec ces responsables que leurs modes de représentation du SU ne riment plus avec la vision et orientations de l'Etat au sujet du sport. 75% de ces responsables donnent plus d'importance au registre opérationnel qu'au cadre stratégique global quand ils formulent leurs vœux relatifs au SU et son développement.

La création dans certaines ENS de licence professionnelle en EP et en sport aurait pu être comprise comme stratégie interne à l'université de traduire la vision nationale du sport, déclinée en une série d'objectifs dont « Dynamiser les filières de formation aux métiers du sport ». Malheureusement, il a suffi parfois de changer de responsable (Président ou chef d'un EU) pour que la motivation baisse vis-à-vis de ces filières sans même procéder à

²³ ENCG-Tanger et ENS-Tétouan.

²⁴ Paroles du Directeur de l'ENCG-Tanger.

²⁵ Op.cit.

²⁶ Projet-plan du travail du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche scientifique et de formation des cadres 2013-2016.

²⁷ Recommandations royales formulées lors des assises nationales su le sport au Maroc, Skhirat 2008.

l'évaluation objective de telles initiatives. Ce qui laisse penser que le choix de départ n'avait pas ce caractère de stratégique. Voici donc un nouvel élément qui permet de corroborer les propos concernant l'absence de stratégie dans la gestion du dossier SU marocain.

Par ailleurs, les chefs d'établissement réduisent leur mission sportive autour d'une orientation humaniste, sociale et ludique, c'est-à-dire un SU qui offre un espace et des moyens pour dynamiser la vie étudiante dans les cités de résidence et pendant le temps libre. Par conséquent, le concept de performance sportive, l'obtention des médailles, l'organisation des manifestations sportives, compétitivité des équipes, sont très rarement avancés.

Nous pouvons conclure de ce qui précède que l'absence d'une sérieuse stratégie de développement du sport dans l'UM laisse place à quelques réflexions à orientation humaniste, négligeant ainsi un volet pareillement important : SU d'élite où règnent les valeurs de sélection, de compétition, de performance, de médaille...

4.3 Organisation déficiente

Les propos nets de certains membres de commissions chargées des affaires sociales, culturelles et sportives de certaines universités laissent entendre que « *ces structures ne possèdent réellement ni stratégie, ni vision ni moyens pour entreprendre des actions au profit du SU* ». Ces mêmes membres affirment d'abord que leur élection/désignation/choix d'appartenir à cette commission n'a de fondement que de forme. Autrement dit, les membres de cette instance de gestion ne sont pas retenus par rapport à des critères intelligibles tels que la motivation des personnes (professeurs et autres), leurs expériences dans le domaine ou en considérant leurs éventuelles compétences dans la gestion et l'animation d'activités sociales, culturelles ou sportives. Ensuite, notent-ils que, à l'opposé du social et du culturel, très rarement la question du SU est soulevée à l'occasion des réunions de ces commissions. Un des interviewés avance ouvertement « *On n'a jamais été appelé à réfléchir ou agir pour la cause du SU* ». Il y joute encore : « *Aucune initiative dans ce sens n'est venue d'un membre de la commission* ».

En fin, l'absence totale de coordination entre les CASCS et les services du SU, structures administratives, pose la sérieuse question de gouvernance du sport dans l'UM.

4. 4 Défaut de l'évaluation du SU

Améliorer la gouvernance de l'EP et des activités sportives à l'UM doit passer par l'évaluation continue de ce système compris dans le cadre de l'offre universitaire en matière d'enseignement et de formation. Or, ni les universités ni les établissements qui en relèvent ne procèdent-ils à l'évaluation sérieuse et régulière du rendement du secteur. En ce sens, les rapports, comptes-rendus et bilans que nous avons pu examiner n'évoquent rien en la matière sinon, ils :

- Rappellent certaines activités sportives (tournois, rencontres...) programmées durant une année universitaire.
- N'évoquent que des généralités de type : faible taux de participation d'étudiants, insuffisance de budget, manque de moyens, ...

CONCLUSION

Les résultats mettent en évidence que le SU marocain souffre d'un manque plus ou moins important, en nombre et en qualité, de ressources humaines, financières, matérielles et infrastructurelles. D'autre part, l'organisation déficiente, l'absence de stratégies de gestion de l'existant, l'omission de l'évaluation régulière du secteur, la faible motivation et le défaut d'engagement des acteurs administratifs et associatifs marquent la démarche managériale du SU dans la majorité d'établissements d'enseignement et de la vie universitaire.

D'autres maux tels que le manque d'engagement et de motivation des étudiants et des différents acteurs concernés, les conditions de vie des étudiants

Au terme, nous pouvons conclure que le sport national et la SU marocain souffrent à titre plus ou moins égale d'une insuffisance de ressources et d'un manque de pratiques managériales modernes dans la gestion des structures, institutionnelles ou associatives, chargées du SU. Les problèmes liés à l'infrastructure et au matériel, aux ressources humaines et financières, aux compétences managériales et aux structures institutionnelles constituent en effet des facteurs majeurs de blocage au développement du SU marocain.

Dans la perspective de dynamiser le sport dans l'université marocaine, nous proposons une démarche opérationnelle à base d'une série de mesures tangibles visant la réorganisation fonctionnelle des structures chargées de la gestion du SU, l'élaboration d'une conception partagée par des acteurs motivés, le suivi et l'évaluation des actions engagées.

En plus d'œuvrer dans le sens de positiver qualitativement et quantitativement les indicateurs négatifs du SU marocain, notre vision de développement du SU²⁸ s'articule autour de deux agrégats de propositions. Ces propositions sont de nature complémentaire. Le premier bloc de propositions est relatif à la méthodologie préconisée pour approcher le développement du SU. Il présente ainsi la démarche à suivre et les conditions à réunir pour augmenter les chances de réussite du projet.

Quant au deuxième, les suggestions émises visent à la fois l'implantation de l'EPS dans les programmes de formation des étudiants universitaires et la dynamisation du sport universitaire d'élite, son organisation et son fonctionnement.

BIBLIOGRAPHIE

1. Kane, A. W. (1982/1983). Sport et éducation : pour un meilleur devenir au Sénégal. INSEPS de Dakar : INSEPS de Dakar : mémoire de maîtrise ès STAPS.
2. Mané, M. (1994/1995) : Le sport scolaire et universitaire au Sénégal : les problèmes liés à son développement. INSEPS de Dakar : mémoire de maîtrise ès STAPS.
3. Ahmed ARROUB & coll. (1995) : Championnat sportif universitaire au Maroc, Ecole Normale Supérieure, Université Hassan II, Casablanca.
4. Ndiaye, T. (1988/1989) : la situation du sport scolaire et universitaire au Sénégal et au Mali de 1984 à 1987. INSEPS de Dakar : mémoire de maîtrise ès STAPS.

²⁸ Nous réservons un article à part entière pour ce sujet.

5. Roland Tognide KPEHOUNTON, T. (2011) : Contribution à l'introduction du concept de la démarche qualité au ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs (Benin). Mémoire de master en STAPS.
6. Chiraz Belfekih (2008) : Politique de l'Etat en matière de sport féminin en Tunisie. Mémoire de maîtrise en administration et gestion du sport, ISSEP de Tunis.
7. Ben Abdessalam & Khalid Hasnaoui (2012) : « Sport universitaire au Maroc », Mémoire présenté pour l'obtention du master en management et ingénierie des organisations sportive, université Med V-Souissi, Rabat.
8. Abderrahim GHARIB (2008) in, « Nouvelle gouvernance sportive au Maroc : grands enjeux et défis de demain » : sous la direction de Mohamed HAKKAT, Rabat.
9. Jean-Pierre THIBAUT (1989) in, « Le diagnostic d'entreprise, guide pratique ». Ed Société d'édition et de diffusion pour la formation, Cornec, P15.
10. Politique relative au sport étudiant, secteur ressources éducationnelle, Québec.