

## Répercussions du COVID-19 sur la performance des organisations sportives au Maroc

### Impact of COVID-19 on the performance of sports organizations in Morocco

**Abderrazak EL AKARI**  
Enseignant chercheur  
Institut Royal de Formation des Cadres  
Maroc  
[aelakari@yahoo.fr](mailto:aelakari@yahoo.fr)

**Date de soumission :** 12/02/2021

**Date d'acceptation :** 31/03/2021

**Pour citer cet article :**

El akari.A(2021) « Répercussions du COVID-19 sur la performance des organisations sportives au Maroc »,  
Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 2 » pp : 109- 137.

## **Résumé**

Le Gouvernement marocain a instauré, par décret, l'état d'urgence sanitaire pour freiner la prolifération du coronavirus, COVID 19. A cet effet, plusieurs mesures ont été prises notamment la fermeture des établissements pouvant accueillir du public y compris ceux sportifs (couverts et de plein air), ainsi que l'annulation des rassemblements et l'arrêt de toutes les activités sportives. Ces mesures ont eu des effets néfastes à la fois sur les organisations sportives que sur les employés dans tous les secteurs d'activité.

Hormis les pertes financières, la suspension des compétitions a fait émerger des questions d'ordre managérial et juridique concernant la gestion du sport professionnel, particulièrement les relations de travail des joueurs et des entraîneurs avec leurs clubs. La situation de pandémie a démontré que le sport est un domaine fragile, et pouvant être assimilé au secteur informel.

L'étude soulève des questions relatives à l'impact du COVID-19 sur la performance des organisations sportive et la réaction des acteurs sportifs pour faire face à cette pandémie, en optant, pour une démarche descriptive, critique et analytique.

**Mots clés** : Différends; ordre juridique; organisations; performance ; sport.

## **Abstract**

The Moroccan government has decided, by decree, to establish a state of siege to curb the proliferation of the coronavirus, COVID 19 in Morocco. To this end, several measures have been taken, in particular the closure of establishments that can accommodate the public including sports (indoor and outdoor), as well as the cancellation of gatherings and the cessation of all sports activities. These measures have had adverse effects on both sports organizations and employees in all industries.

Apart from the financial losses, the suspension of competitions has raised managerial and legal questions regarding professional sports contracts, in particular in the working relationships of players and coaches with their clubs. The pandemic situation has shown that sport is a fragile field, and can be likened to the informal sector.

The study raises questions about the impact of COVID-19 on the performance of sports organizations and the reaction of sports players to deal with this pandemic. For this purpose we have opted for a descriptive, critical and analytical approach.

**Keywords** : sports disputes; legal order; organizations; performance; sport.

## Introduction

La situation épidémiologique mondiale, marquée par la prolifération rapide du coronavirus, COVID 19, a acculé le Gouvernement marocain à réagir face à ce fléau mondial par l'instauration de l'état d'urgence sanitaire.

Les organisations sportives marocaines, contraintes de respecter les mesures sanitaires obligatoires prises à l'échelle nationale, ont suspendu provisoirement toutes les activités inscrites dans leur plan d'action (championnat, séance d'entraînement, rencontre amicale, réunion des comités directeurs, Assemblées Générales Extraordinaires Statutaires et Ordinaires Electives...).

Cette situation a eu des répercussions sur le domaine du sport, et notamment sur la performance des organisations sportives qui ont subi une réelle perturbation de l'ensemble de leurs activités notamment durant cette période très riche en compétition.

L'objectif escompté, à travers cette étude est de soulever des questions relatives à l'impact du COVID-19 sur la performance des organisations sportives et la réaction des acteurs sportifs pour faire face à cette pandémie. A cet effet nous avons opté, pour une démarche descriptive, critique et analytique, en se basant sur l'analyse documentaire (le contenu de la presse nationale et internationale, les rapports officiels...) et des entretiens effectués avec des responsables des organisations sportives marocaines.

Du point de vue méthodologique, Nous allons présenter, dans un premier lieu l'approche théorique de la performance des organisations sportives. Dans un deuxième lieu, de donner un aperçu sur le mode de management des organisations sportives au Maroc. Enfin il sera question d'identifier les répercussions du COVID-19 sur le monde du sport au niveau national et international, tout en mettant l'accent sur les réactions ou mesures palliatives prises par le mouvement sportif et olympique, et comment l'ordre juridique sera mobilisé pour régler les différends sportifs

## 1-Approche théorique de la performance des organisations sportives

Une organisation sportive 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 entraîne 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. 1995.35 )

Bayle propose une classification des organisations sportives selon quatre niveaux, le premier niveau concerne les organisations au cœur du secteur du sport (fédérations sportives, associations, ligues ...). Le deuxième est constitué des entreprises de services sportifs, organisateurs d'événements sportifs. Le troisième est composé des organisations en relation avec le sport (Ministère du sport, de l'Éducation, des communes ...). Quant au quatrième niveau, il englobe les organisations sans relation avec le sport, mais qui l'utilisent comme support de management.

**Tableau n° 1 : Classification des organisations sportives**

<p><b>NIVEAU</b> <b>1</b></p>	<p>Organisations « au cœur » du secteur sport (organisations du mouvement sportif) Fédérations sportives et associations affiliées aux fédérations Ligues et clubs sportifs professionnels</p>
<p><b>NIVEAU</b> <b>2</b></p>	<p>Autres organisations du secteur sport Entreprises de services sportifs (parfois agréées par une fédération) Organisateurs d'événements sportifs (inscrits parfois aux calendriers fédéraux) Associations sportives non affiliées à une fédération sportive</p>
<p><b>NIVEAU</b> <b>3</b></p>	<p>Organisations en relation avec le sport Ministère de l'Éducation nationale, ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative... Services « sport » des collectivités locales Entreprises de conseils sportifs, médias sportifs, agences de communication spécialisées...</p>
<p><b>NIVEAU</b> <b>4</b></p>	<p>Organisations (sans relation avec le sport) utilisant le sport comme support de management. Grandes entreprises notamment et plus largement toute organisation publique ou privée</p>

Source : « Bayle, E. 2000.66. »

Tout au long de cet article, nous proposons la définition suivante du sport émanant du Conseil de l'Europe qui stipule dans sa Charte européenne du sport, en 2007. *«On entend par "sport" toutes formes d'activités physiques qui, à travers une participation organisée ou non, ont pour objectif l'expression ou l'amélioration de la condition physique et psychique, le développement des relations sociales ou l'obtention de résultats en compétition de tous niveaux ».*

La notion de différend, est définie comme *« une contestation qui donne matière à une action en justice; il est donc susceptible de dégénérer en procès, sans être encore un véritable litige, aussi est-ce une contestation dont le juge ou l'arbitre n'est pas encore saisi. Différend réglé à l'amiable (par la voie du compromis) »* (Picotte. 2018. 1457)

Quant à l'ordre juridique, c'est une expression par laquelle on désigne *« l'ensemble des règles (Constitution, Lois, règlements administratifs) qui, à un moment défini et dans un État donné, établissent à l'intérieur de cet État, le statut des personnes publiques ou privées, et qui définissent les rapports juridiques qui existent entre les personnes publiques et les personnes privées, ou entre les personnes publiques entre elles, ou encore entre les personnes privées entre elles »* (Picotte.2018. 2141)

L'objectif de cet ordre est de codifier, clarifier, encadrer et préciser l'ensemble des relations et des activités dans une organisation humaine donnée. Ces règles qui sont formulées de manière générale et impersonnelle, concernent tout un chacun et ne désignent personne en particulier.

### **1-1- la performance organisationnelle**

La question de la performance organisationnelle a constitué, depuis longtemps, une préoccupation majeure des chercheurs en management des organisations, à tel point qu'il devenu un concept fourre-tout, polysémique, rendant, ainsi, difficile d'en donner une définition précise.

Cette tâche de définir la performance, devient ardue, avec l'existence d'autres concepts ayant la même dénotation comme l'efficacité, l'efficience, l'évaluation, le rendement et la productivité. Turcotte considère que la performance *« diffère de la productivité qui concerne la valeur d'une unité de biens et de services par rapport à son coût de production. Elle se différencie de l'efficacité qui est la capacité d'atteindre des objectifs ainsi que l'efficience qui rend compte de la capacité d'être efficace au niveau de la fabrication, peu importe si les produits se vendent bien ou non »*(Turcotte. 1997. 22.)

Au départ le concept de performance était corollaire aux critères de la théorie économique classique (efficience économique, productivité ou compétitivité), avant de prendre en

considération, progressivement, d'autres facteurs jugés indispensables pour réaliser la performance d'une organisation.

De manière générale, la littérature ayant rapport avec le management des organisations définit la performance comme étant « *le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et/ou aux attentes des parties prenantes. Elle porte sur la qualité, la quantité, les coûts et le temps. Pour atteindre les objectifs fixés, l'entreprise doit faire les bonnes choses (efficacité), bien faire les choses (efficience), au bon moment (temps), au coût/bénéfice optimal (économie)* »<sup>1</sup>. Néanmoins c'est une définition réductrice des différents aspects et dimensions que revêt ce concept.

Les écoles de management ont essayé de contribuer au débat pour comprendre comment les performances pouvaient être améliorées. Selon Fayol, l'un des fondateurs de l'école classique, la performance peut être résumée comme suit: améliorer la gestion; former les gestionnaires à planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

Quant à l'école des relations humaines, elle met en valeur le facteur humain et privilégie non seulement l'atteinte des objectifs mais aussi et surtout la satisfaction des besoins du personnel. (Morin.1994. 7).

Par contre, la performance, selon l'école de la pensée systémique est évaluée à travers le processus de l'organisation plutôt que sur les objectifs à atteindre.( Bertalanffy.1956.10). La même voie a été entreprise par la théorie de la contingence qui propose, comme moyen, pour améliorer les performances, que la direction prenne en considération ce qu'exige la situation, puis de trouver un moyen de répondre aux besoins exprimés, que ce soit dans le domaine de la planification, de l'organisation ou de la direction.

L'approche japonaise s'est intéressée à comment améliorer les performances, selon l'angle de la démarche qualité, en mettant l'accent sur la coopération et l'amélioration continue des personnes et du processus opérationnel.

Selon Deming, une réelle amélioration de la performance organisationnelle ne devient possible que lorsque la direction s'engage pleinement dans la transformation très difficile nécessaire pour faire de la qualité une priorité numéro un de l'organisation (Covell. 2007. 38)

Enfin, le concept d'organisation apprenante est celui qui reconnaît la nécessité d'une amélioration continue de la qualité; les organisations doivent constamment améliorer les talents, les compétences et les connaissances des employés. (Covell. 2007. 38)

---

<sup>1</sup> A titre d'exemple : <https://barometredegestionstrategique/Accueil/articles/performance>

Certains auteurs ont essayé d'apprécier la performance en mettant l'accent sur l'évaluation ou le jugement à apporter sur une action donnée à travers des indicateurs et d'outils de mesure (tableaux de bord, contrôle de gestion...)

Selon Bartoli le concept de performance est défini comme étant la mise en relation de trois notions : *« résultats, moyens et objectifs en les reliant à trois logiques : une logique d'efficacité, une logique d'efficience et une logique de budgétisation »* (Bartoli, 1997, 78).

Pour Lebas la performance dispose de multiples caractères communs, notamment :

- ❖ *« Accomplir, réaliser une activité dans un but déterminé »*
- ❖ *Réalisation d'un résultat.*
- ❖ *Comparaison d'un résultat par rapport à une référence interne ou externe*
- ❖ *Aptitude à réaliser ou à accomplir un résultat (potentiel de réalisation)*
- ❖ *Appliquer des concepts de progrès continus dans un but de compétition*
- ❖ *Jugement de la performance par plusieurs acteurs concernés qui peuvent ne pas avoir la même vision et la même approche. D'où nécessité d'une approche multicritère de la performance.*
- ❖ *Mesurer par un chiffre ou une expression communicable. »* (Lebas. 1995. 149)

Quant à Morin, Savoie et Beaudin, ils ont distingué quatre dimensions de la performance organisationnelle qui sont définies par des critères et *« qui se mesurent à l'aide d'indicateurs de performance qui sont La pérennité de l'organisation, l'efficience économique, la valeur des ressources humaines et la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes. »* (Morin et al. 1994.7).

Ce parcours de la littérature managériale nous permet de confirmer que dans un contexte organisationnel caractérisé par la complexité, l'incertitude et la multiplicité d'intervenants, la performance ne peut pas être appréhendée seulement dans l'aspect économique mais doit intégrer d'autres paramètres d'ordre social et environnemental, elle constitue le résultat obtenu par rapport aux objectifs, à la stratégie de l'entreprise et aux attentes des parties prenantes.

### **1-2- La Performance des organisations sportives**

A reconnaître que la notion de performance est une composante essentielle dans le domaine sportif, les trois fameuses devises adoptées par le mouvement sportif et olympique: le plus haut, le plus fort et le plus rapide confirment cette assertion. De même le système sportif trouve sa raison d'être à développer tous les dimensions de la performance. Cette course effrénée à réaliser des performances dans les différentes disciplines sportives sera accentuée

par l'entrée en vigueur des droits de retransmission télévisée, avec une concurrence ardue entre les chaînes de télévision pour s'approprier les droits exclusifs de transmettre ces images aux millions de téléspectateurs. Des sommes faramineuses sont investies pour créer un spectacle qui façonne les différentes parties prenantes du paysage sportif mondial.

De même, la performance est un concept couramment utilisé dans le sport de haut niveau, qui stipule une utilisation optimale des différents éléments permettant aux athlètes d'exprimer leurs capacités et aussi d'élaborer des stratégies d'entraînements spécifiques. Ces facteurs peuvent être d'ordre technique (la précision, la vitesse d'exécution, la qualité des gestes, la capacité d'enchaînement ...), technico-tactique (la capacité d'analyse en temps réel d'une situation, la connaissance de l'adversaire...), physique (les capacités énergétiques et cardiovasculaires (endurance, résistance), les capacités musculaires (explosivité, force, élasticité, souplesse...) et le mental (la confiance en soi, la maîtrise émotionnelle, dépassement de soi, prise de risques...)...

Or pour continuer à générer une offre attractive à la hauteur des aspirations, le mouvement sportif doit impérativement passer de la performance sportive à la performance managériale. De cela découle la question suivante : Comment améliorer la performance des organisations sportives ?

A reconnaître, que durant les trente dernières années, le sport, en tant que phénomène sociétal, a connu des transformations radicales, il a su acquérir une place de choix au sein des sociétés, toutes tendances idéologiques confondues.

Le sport a pu intégrer progressivement, l'ensemble des activités de la société, il n'est plus perçu, comme une manière de "passer " le temps, de se défouler, mais s'est élevé à un niveau d'organisation très compliqué s'adaptant aux concepts et exigences du temps moderne et donnant naissance à de nouveaux métiers.

Adulé et pratiqué par un nombre important de la population, le sport est considéré comme un droit inaliénable exigé par le citoyen.

Grace à l'effet du mouvement et du suspens engendré par les manifestations sportives, le sport a pu attirer l'attention des organes de presse écrite et audiovisuelle, devenant ainsi un gisement inépuisable d'informations leur permettant de créer un nouveau marché et de réaliser des forts taux d'audience.

L'économie, a su tirer profit du sport en adaptant ce cadre libre d'activités à ses règles. Divers métiers, entreprises, articles sportifs et d'événementiels ont vu le jour pour répondre à des besoins et attentes de la population en perpétuel changement.



C'est dans ce contexte que le management commence à s'intéresser au domaine sportif, défini comme étant « *l'art et la science de diriger et de gérer des organismes sans but lucratif qui organisent la pratique sportive de façon à conserver leurs finalités d'intérêt général tout en acceptant leurs impératifs économiques* » (Bayle. 2007.60).

Selon chappelet (2010) trois phénomènes expliquent l'importation des principes et pratiques dans la gestion des organisations sportives. Au premier lieu la professionnalisation progressive des organisations sportives, qui impose des modes de construction des politiques et des bonnes pratiques.

En deuxième lieu les dysfonctionnements et les carences des instances sportives dans leur capacité à gérer les dérives du sport (dopage, corruption, violence ...) démontrent que l'intervention d'autres instances régulatrices (union européenne, Etat, droit commun...) voire leur coopération systématique devient nécessaire.

Enfin la montée des revendications des acteurs internes (supporters, athlètes, adhérents...) d'un côté et des nouveaux acteurs de l'autre (médias, sponsors, clubs professionnels.

Parmi les chercheurs qui se sont intéressés à la performance des organisations sportives, Bayle (2000) qui a proposé six dimensions regroupant les indicateurs de mesure de la performance globale des fédérations sportives françaises à savoir :

**Tableau n° 2 Dimension de la performance globale des fédérations sportives françaises**

<b>Performance statutaire (ou sportive)</b>	Volonté de la fédération d'obtenir des résultats sportifs et de développer le nombre d'adhérents	<b>Objectifs</b>
<b>Performance sociétale</b>	Contribution apportée par la fédération sportive à la société, en tant que légitimité sociétale	
<b>Performance organisationnelle</b>	Qualité de fonctionnement et réactivité organisationnelle de la fédération sportive	<b>Déterminants de performance</b>
<b>Performance financière</b>	Ressources financières nécessaires à l'objet statutaire de la fédération sportive et son indépendance financière	
<b>Performance promotionnelle</b>	Impact médiatique de la discipline de la fédération sportive	
<b>Performance</b>	Climat social, implication et satisfaction	

sociale interne	des acteurs de la fédération sportive	
-----------------	---------------------------------------	--

Source : « Winand. M .2009, 92. »

### 1-3- Particularités du domaine sportif

A remarquer que la grande partie des définitions du concept «sport» fait apparaître l'existence d'une relation intime entre le sport et la règle. En effet, « *comparer sous un angle physique des individus ou des équipes exige une mesure commune, une règle, une norme. Pour cette raison aucune activité humaine n'est plus réglementée que le sport et aucun geste, aucun rituel n'est plus minutieusement étalonné que le geste sportif... il est considéré comme un sous-ensemble des activités physiques dont il constitue la fraction «juridicisée»* ». (Latty F.2007.25).

Le cadre juridique constitue, ainsi, un des outils d'encadrement et de régulation des différentes activités de la société permettant d'instaurer un système d'encadrement, d'organisation, de contrôle, de contribution et de rétribution.

Souvent le cadre légal trouve sa raison d'être dans le besoin manifeste des différentes composantes de la société de disposer d'un cadre réglementant un secteur donné et trouver des réponses, émanant de la part d'un organe crédible et disposant d'une légitimité sociétale, à des problèmes qui entravent la réalisation des objectifs escomptés. Ainsi le droit, « en tant que discipline sociale, est un outil de régulation des rapports sociaux. Il relève de la vie des hommes en société. » (Terré.2003. 11)

Il est important de préciser que « *l'appréhension du phénomène sportif par le droit constitue un défi pour le juriste. Les contours incertains d'un domaine dont les acteurs et les règles échappent très largement aux catégories classiques expliquent le malaise persistant qu'éprouvent les auteurs du droit, les praticiens et la doctrine lorsqu'il abordent ce qui a pu longtemps être considéré comme un no man's land juridique.*» (Rideau.1988. 139)

Cela est dû aux caractéristiques propres au domaine sportif, avec des règles sportives intimement liée à la compétition, un système sportif replié sur soi-même qui est très prudent à l'égard de tout ingérence dans ses affaires notamment techniques, enfin le sport donne l'impression qu'il est situé en dehors de la société.

De par son histoire et sa nature, le mouvement sportif international s'est doté d'un système de valeurs et de règles juridiques qui lui sont propres. Donnant l'impression que les normes sportives constituent un ordre juridique à part entière qui entre en compétition avec l'ordre juridique étatique.

A remarquer aussi, que dans chaque discipline sportive s'est constituée une forme de monopole de fait au profit d'une seule fédération.

Ainsi l'expression « droit du sport » fait référence non seulement à la règle sportive elle-même, produite par les institutions sportives, mais aussi à des règles de provenances diverses (privées et publiques) dont le point commun est de régir le phénomène sportif.

*« Afin de garantir l'équité sportive et le bon déroulement des compétitions, les instances sportives ont, très rapidement après leur création, ressenti le besoin de se doter d'instruments de régulation adaptés. Cette régulation s'est traduite par l'instauration, d'une part, d'un pouvoir disciplinaire à caractère privé de type associatif et, d'autre part, par la mise en place de la notion de pénalité sportive, au moyen du « bras armé » que constitue le corps arbitral »* (Barget.2008. 20).

#### **1-4 Règlement des différends liés au sport**

Force est de constater une augmentation du nombre de différends liés aux activités sportives. Une lecture des codes de sport d'un nombre important de pays développés ou en voie de développement, confirme une forte recommandation aux organisations sportives de gérer et de résoudre tout conflit lié au sport à l'amiable, en dehors des tribunaux de droit commun traditionnels, chaque fois que possible et si les parties impliquées le souhaitent. Elles peuvent recourir à des institutions spécialisées dans le domaine du sport, telles que le Tribunal Arbitral du Sport (TAS)<sup>2</sup>.

De même les organisations sportives peuvent établir, à leurs niveaux respectifs, des mécanismes de résolution des conflits à travers **la médiation, la conciliation ou l'arbitrage** en créant, par exemple, des organes spécifiques qui peuvent, dans la mesure du possible, résoudre les conflits au niveau local (avec, si nécessaire, la possibilité de recourir au Tribunal Arbitral du Sport)<sup>3</sup>.

En règle générale, la compétence, la composition et le fonctionnement de ces organes doivent être définis de manière statutaire, en respectant des principes de base tels que l'indépendance et la neutralité de leur fonctionnement, procédures et décisions.

## **2- Organisation et acteurs du sport au Maroc**

<sup>2</sup>T.A.S : Structure indépendant de toute organisation sportive et offre des services destinés à faciliter le règlement des litiges liés au sport par l'arbitrage ou la médiation au moyen de règles procédurales adaptées aux besoins spécifiques du monde du sport. Ses sentences arbitrales ont la même force exécutoire que les jugements des tribunaux de droit commun. TAS rend également des avis consultatifs sur des questions juridiques liées au sport.

<sup>3</sup>Article 43 et 44 de la loi 30-09 relatif aux modes de règlement des litiges sportives et de la chambre arbitrale du sport .

Pour mieux comprendre le modèle d'organisation du système sportif au Maroc et aussi d'identifier les différents aspects de la politique publique et les acteurs publics et privés qui interviennent dans ce domaine, il est impératif de donner un bref aperçu sur le mode de gestion et d'organisation du mouvement sportif tant au niveau international que national.

## 2-1 La dualité de gestion du sport au Maroc

Ainsi nous pouvons distinguer trois tendances dans la gestion administrative du sport:

- ❖ Le modèle anglo-saxon, qui se caractérise par une liberté totale octroyée aux associations pour gérer les différentes disciplines sportives;
- ❖ Le modèle socialiste pratiqué par le bloc prosoviétique avant l'effondrement du mur de Berlin en 1989. Le sport est considéré comme un service public, et perçu comme l'un des outils idéologique préféré de propagande et de mise en valeur des notions de patriotismes et d'appartenances.( Chappelet . 2010. 23)
- ❖ Le modèle français qui privilégie une gestion partagée entre le tissu associatif et l'Etat qui peut apporter aide et assistance et aussi d'exercer une mission de contrôle.

Le Maroc pour des raisons liées au passé colonial, a opté pour le mode de gestion français.

Il est à préciser aussi que l'une des spécificités de l'activité sportive c'est qu'elle est soumise à une double tutelle ou d'appartenance, la première à l'égard du pays d'accueil où la discipline sportive est pratiquée; ce qui engendre l'obligation de respecter le droit national et de s'adapter à ses exigences.

La deuxième est vis-à-vis de l'instance internationale qui gère cette discipline sportive, notamment les Fédérations Internationales et le Comité Olympique International. Partant du fait que ces fédérations sont devenues progressivement un acteur incontournable dans la sphère internationale; les pays évitent souvent d'entrer en conflit avec elles pour ne pas subir des sanctions, allant de l'interdiction de participer aux manifestations sportives internationales jusqu'au gel des aides techniques et financières. Allusion faite surtout aux pays en voie de développement qui ont un besoin pressant de cette assistance pour financer leurs programmes de développement du sport. (El Akari.2015. 129)

Cette dualité de gestion peut se comprendre à travers deux logiques, la première c'est la perception propre du Gouvernement Marocain du rôle des pratiques sportives, avec une conscience plus aigüe de ses multiples fonctions d'ordre social et politique ce qui nécessite de disposer d'un cadre légal d'exercice, une politique de suivi, de contrôle, d'intégration et des programmes de pratique à tous les niveaux. La deuxième logique provient de l'essence même

de l'activité sportive d'origine privée et très organisée ne pouvant s'affranchir du cadre fédéral que l'on sait très soucieux de son indépendance.

## 2-2 Les acteurs du sport au Maroc

Il ressort du contenu de la loi 30- 09 relative à l'Education Physique et du sport l'existence de trois entités disposant d'un pouvoir prépondérant dans l'animation et l'encadrement du sport au Maroc :

- ❖ Le Ministère chargé du sport ;
- ❖ Le Comité National Olympique Marocain ;
- ❖ Les fédérations sportives.

### 2-2-1 Rôle prépondérant de l'État

Concernant le premier intervenant, le législateur lui a réservé une place de choix, en lui octroyant des prérogatives larges en matière de vulgarisation et aussi d'assurer une présentation honorable du Maroc sur l'échiquier international. D'une manière globale, les attributions dévolues au département du sport sont:

- ❖ La vulgarisation et l'encadrement des activités sportives ;
- ❖ La promotion des activités de haut niveau ;
- ❖ La coordination, le suivi et le contrôle des activités des fédérations, des ligues et des associations sportives ;
- ❖ L'élaboration de programmes concernant les infrastructures des équipements sportifs.

De même il relève de la responsabilité de l'État d'assurer l'insertion socio-économique des sportifs de haut niveau, comme signe de reconnaissance des efforts qu'ils ont déployés.

La loi 30.09 est venue confirmer cette assertion à travers les volets suivants :

- ❖ La formation /l'encadrement/L'éducation
- ❖ Développement et insertion sociale
- ❖ Gestion effective et consultative
- ❖ Contrôle et suivi
- ❖ Pouvoir de la tutelle.

### Tableau n° 3 financements publics alloués au sport

Année	Montant
2008	564 495 000,00 MAD
2009	628 995 000,00 MAD

<b>2010</b>	912 800 000,00 MAD
<b>2011</b>	891 000 000,00 MAD
<b>2012</b>	1 051 000 000,00 MAD
<b>2013</b>	700 000 000,00 MAD
<b>2014</b>	662 000 000,00 MAD
<b>2015</b>	1 000 000 000,00 MAD
<b>2016</b>	1 300 000 000,00 MAD
<b>2017</b>	1 925 000 000,00 MAD
<b>2018</b>	325 000 000,00 MAD

**Source : « budget du ministère chargé du sport.2018 »**

Partant de la notion de subsidiarité, les pouvoirs publics sont dans l'obligation d'intervenir pour combler ces lacunes identifiées.

Le deuxième volet est d'une importance cruciale, et à l'instar des pays développés ou en voie de développement, le Maroc accorde un intérêt particulier, à assurer une forte présence sur l'échiquier sportif international, compte tenu de ses effets bénéfiques sur l'image et le rayonnement de l'État.

### **2-2-2 Le Comité National Olympique Marocain**

Le législateur marocain a consacré tout un chapitre au comité national olympique marocain, qui a pour mission de veiller à la promotion du sport et de contribuer à la préparation des athlètes et d'assurer en accord avec l'administration, pour la participation du Maroc aux différentes manifestations sportives internationales...

Parmi les innovations importantes de cette loi :

- ❖ Respect des principes de la bonne gouvernance notamment l'obligation imposée au CNOM pour qu'il « soit composé de membres élus en leur sein par les comités directeurs des fédérations sportives nationales » (Art 41). Autre nouveauté : « perd sa qualité de membre du CNOM tout membre qui cesse de faire partie du comité directeur d'une fédération sportive (Art 42 )

- ❖ Encourager la création de comités olympiques régionaux (Art 41 para 4) afin d'éviter la centralisation excessive et permettre au CNOM de participer effectivement à la promotion des valeurs nobles de l'olympisme.

- ❖ Création au sein du CNOM de la Chambre arbitrale du sport, qui lui est confiée de se prononcer, à la demande des parties concernées sur tout différend né

de l'organisation ou de la pratique des activités physiques et sportives opposant les sportifs et cadres sportifs licenciés, les associations sportives, les sociétés sportives, les fédérations sportives, les ligues régionales et les ligues professionnelles » ( Art 44) Cet article revêt une importance cruciale du fait qu'il est venu combler un vide juridique et trouver une voie permettant de prendre en considération la spécificité du domaine sportif.

- ❖ Créer aussi un Comité national Paralympique capable de gérer tous les aspects liés à la participation du Maroc aux compétitions internationales organisées sous l'égide du Comité international paralympique(IPC)<sup>4</sup>

### 2-2-3 Les Fédérations Sportives

Une lecture attentive du contenu de la loi 30-09, fait ressortir de larges prérogatives accordées aux fédérations sportives, pour les raisons socio-historiques précédemment citées. Néanmoins, c'est une liberté rationalisée par des conditions préalables imposées par l'autorité administrative de tutelle.

**Tableau n°4: statistiques des Fédérations Sportives Nationales 2017**

Fédérations	Liges	Associations	Licenciés
55	146	4560	500 000

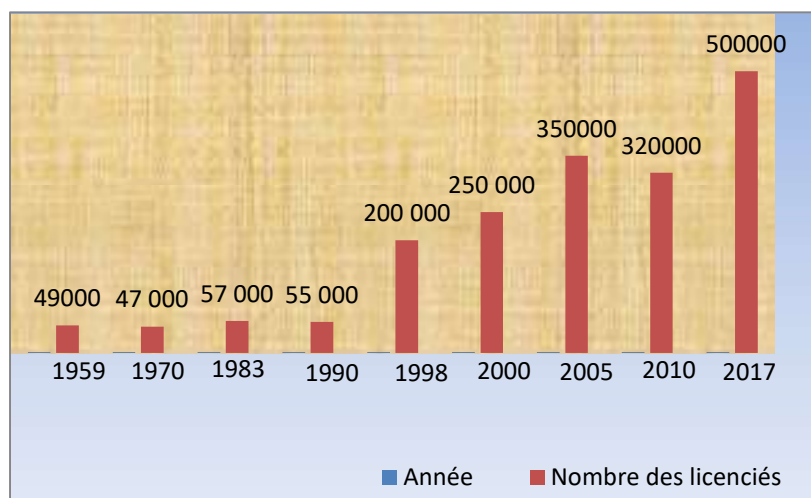
**Source : Bilan d'activité MJS 2018**

Le législateur a mentionné pour la première fois que « Les fédérations sportives 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 » (Art 22).

<sup>4</sup>L'IPC organise, supervise et coordonne les Jeux Paralympiques d'hiver et d'été, ainsi que d'autres compétitions mondiales ou continentales de haut niveau pour athlètes handicapés. Fondée le 22 Septembre 1989, c'est une organisation internationale à but non lucratif formée de près de 200 membres.



### Graph n° 1. Evolution des licenciés des fédérations sportives de 1959 à 2017 au Maroc



« Source : Bilan d'activité MJS 2018 »

Ainsi les fédérations sportives ont-elles pour missions essentielles :

- ❖ D'exercer le pouvoir disciplinaire à l'égard des athlètes et des associations et des ligues (Art 24) ;
- ❖ Il ne peut y avoir qu'une fédération habilitée par discipline sportive ( Art 25) ;
- ❖ De délivrer aux membres des associations des licences pour la pratiques des disciplines sportives dont elles ont la responsabilité....et de délivrer également aux sportifs nationaux les autorisations prévues par les règlements internationaux pour participer aux compétitions sportives (Art 28) ;
- ❖ D'organiser les compétitions entre ligues, associations, sociétés sportives à but lucratif athlètes ou joueurs... elles participent à l'organisation de la formation sportive de la discipline qu'elles régissent (Art 70).
- ❖ De recevoir de particuliers et de toute personne morale de droit public ou privé des aides, dons et subventions, notamment sous la forme de concours financiers, de mise à leur disposition du personnel d'encadrement et d'enseignement nécessaire à la préparation des sélections et la promotion des sportifs (Art82).

### 3.Répercussions du COVID-19 sur le monde du sport

La situation épidémiologique mondiale, marquée par la confirmation du nouveau virus dans plusieurs pays du monde, y compris le Maroc où des cas de contamination ont été confirmés, a acculé le Gouvernement marocain à réagir face à ce fléau mondial par l'instauration de l'état d'urgence sanitaire.



A cet effet, plusieurs mesures ont été prises par le gouvernement pour freiner la propagation du coronavirus au Maroc. Après la fermeture des crèches et des établissements scolaires et universitaires annoncé le 16 mars<sup>5</sup>, d'autres établissements pouvant accueillir du public (centres commerciaux; restaurants et salles de jeux; bibliothèques, centres de documentation; salles d'expositions ; établissements sportifs couverts et en plein air; musées ...) ont été contraints de suspendre leurs fonctionnements jusqu'à nouvel ordre, de même que l'annulation des rassemblements et l'arrêt de toutes les activités non indispensables à la vie quotidienne.

Cela s'est traduit en pratique par la proscription des réunions familiales et professionnelles, ainsi que l'interdiction des déplacements sauf pour les cas munis d'une attestation délivrée par les autorités compétentes.

### **3-1 Effets Covid 19 sur la santé physique et mentale du citoyen**

Les citoyens du monde ont été obligés à se confiner dans leurs foyers. Cette situation exceptionnelle a soulevé des questions relatives à la santé physique de l'individu face à l'inactivité totale. De cela découle la première réaction des responsables de salles de mise en forme qui ont développé des offres de services en ligne sous forme de séances d'entraînement à maison (fitness, aérobic, yoga, séance de « circuits training » journalière...). L'objectif est de préserver la forme et le moral durant cette période, où il est indispensable de bouger pour ne pas prendre du poids. D'autant plus que la première fonction dévolue au sport est de répondre aux effets néfastes engendrés par la sédentarité.

Selon l'INSERM (2015)<sup>6</sup>, il est aujourd'hui « *scientifiquement avéré que la pratique régulière d'une activité physique, même d'intensité modérée, peut constituer un élément de prévention ou de traitement de nombreuses maladies et améliorer le bien-être physique, mental et social* ».

L'inactivité physique est un important facteur de risque indépendant pour les maladies non transmissibles dans le monde entier, dont les maladies cardiovasculaires, les diabètes, l'obésité et certains types de cancers.

La sédentarité croissante constatée dans nos sociétés est un facteur de risque de nombreuses maladies chroniques (cardiovasculaires, métaboliques, cancéreuses, psychiques...), elle

---

<sup>5</sup>Décret-loi n° 2.20.292 relatif à l'état d'urgence sanitaire et aux procédures de sa déclaration. Le confinement a été prolongé une première fois jusqu'à le 20 Mai 2020 puis une deuxième fois au 10 juin 2020 (décret N° 2.20.371).

<sup>6</sup>Créé en 1964, l'Institut national de la santé et de la recherche médicale est un établissement public à caractère scientifique et technologique, placé sous la double tutelle du ministère de la Santé et du en France (In : [www.inserm.fr](http://www.inserm.fr))

concerne les deux tiers d'entre nous et s'étend plus drastiquement encore dans la génération de nos enfants qui souffre d'une hausse de l'obésité.

### **3-2 Effets COVID sur le sport professionnel**

Certaines études publiées au début de la crise, confirment que les lieux de pratique sportive peuvent constituer un milieu propice pour une prolifération rapide du virus. Au demeurant, parmi les explications qui justifient que l'Italie et l'Espagne sont les deux pays européens les plus touchés par la pandémie de coronavirus, on retrouve celles liées au match de football de Ligue des champions entre l'Atlanta Bergame et le FC Valence (tenu le 19 février 2020 Milan). En effet, cette concentration de plus de 45000 spectateurs, qualifiée par le responsable du département pneumologie de l'hôpital de Bergame de « bombe biologique », aurait contribué à faire exploser le nombre de cas positifs. (L'EXPRESS Fév. 2020).

Face à cette situation exceptionnelle, les organisations sportives tant nationales qu'internationales, contraintes de respecter les mesures sanitaires obligatoires prises par les autorités compétentes, ont suspendu provisoirement toutes les activités sportives programmées jusqu'à la levée officielle de cet état de siège par ses instigateurs.

#### **3-2-1 Au niveau international**

A l'instar des autres domaines de la vie socio-économique, le sport a subi les conséquences de la pandémie de COVID19, l'obligeant à suspendre toutes ses activités durant une période qui connaît d'habitude un nombre important de manifestations sportives. Tous les aspects du sport et ses acteurs ont été alors affectés.

L'arrivée brusque de la pandémie a causé l'effondrement de toute cette économie juteuse. Comme un effet boule de neige, elle a entraîné dans son sillage l'écroulement rapide de toute la chaîne de production du spectacle sportif, partant des clubs avec une insuffisance de recettes, les joueurs et les entraîneurs obligés à renégocier leur contrat à la baisse et enfin les chaînes de télévision et les sponsors.

*A signaler que « la valeur mondiale de l'industrie du sport était estimée à 471 milliards de dollars en 2018 - une augmentation de 45% depuis 2011 - et avant l'arrêt du jeu des coronavirus, la seule trajectoire semblait être à la hausse. Désormais, tous les maillons de la chaîne de valeur sportive ont été affectés, depuis les athlètes, les équipes et les ligues jusqu'aux médias qui diffusent et couvrent les matchs » (L'EXPRESS Fév. 2020).*

A rappeler que l'année 2020, du point de vue sportif, constitue une année charnière en matière de programmation de grands événements sportifs d'ordre international, à titre d'exemple :

- ❖ Les Jeux olympiques : un rendez-vous sportif très attendu tous les quatre ans et qui regroupe l'élite sportive mondiale dépassant 11000 sportifs prévus au mois de juillet 2020. Cet événement sera reporté à l'été 2021.
- ❖ L'Euro-2020 de football, qui devait avoir lieu dans douze villes à travers l'Europe du 12 juin au 12 juillet 2020, est repoussé à 2021.
- ❖ La Copa America, prévue du 12 juin au 12 juillet 2020 en Argentine et en Colombie, est reportée du 11 juin au 11 juillet 2021.
- ❖ Le CHAN-2020, prévu initialement au Cameroun du 4 au 25 avril 2020 reporté à une date ultérieure.
- ❖ Les Mondiaux en salle de l'athlétisme, prévus du 13 au 15 mars à Nankin en Chine, ont été repoussés à 2021.
- ❖ l'annulation de tous les Grand Prix programmés de la Formule 1 (d'Australie, Bahreïn, Vietnam Bahreïn (22 mars), Vietnam (5 avril) et Chine (19 avril), sont reportés à des dates à déterminer. La tenue des GP des Pays-Bas (3 mai), d'Espagne (10 mai) et de Monaco (24 mai)

La suspension ou l'arrêt de ces compétitions va engendrer des conséquences néfastes sur le paysage sportif mondial, à tel point que la plateforme numérique très respectée dans le milieu sportif ([sportanddevelopment.org](http://sportanddevelopment.org)) a soulevé un débat très intéressant autour de la question suivante : *Il est peut-être temps que le sport change pour mieux servir la société ?*

A cet égard, nous allons présenter quelques exemples de ces effets néfastes recueillies dans la presse internationale.

Concernant le basketball professionnel aux USA, *l'accord télévisé actuel de la NBA est « estimé à 24 milliards de dollars sur neuf ans. L'année dernière, la Premier League anglaise a conclu avec les diffuseurs un nouveau contrat équivalent à 12 milliards de dollars sur trois ans. La Major League Baseball a un accord médiatique de sept ans d'une valeur de plus de 5 milliards de dollars »* (Revue (L'EXPRESS Fév. 2020).

Aussi le report des J.O, pourra causer pour le pays hôte, à savoir le Japon, une charge financière énorme. Le nouveau stade olympique de Tokyo a coûté 277 millions de dollars à lui seul et le Japon a engagé un total de 13,4 milliards de dollars américains pour l'organisation de l'événement. Bien que le CIO ait une assurance en cas d'annulation de l'événement (statista. 2020)

Selon une étude menée par le cabinet d'audit et de conseil KPMG(2020) au niveau du football en Europe, les clubs anglais de Premier League seraient les plus lourdement touchés, en cas

de non-reprise des championnats, avec des pertes de l'ordre de 1,15 à 1,25 milliards d'euros. Suivent ensuite les Espagnols de la Liga (800 à 950 millions d'euros), les Allemands de la Bundesliga (650 à 750 millions d'euros) et les Italiens de la Série A (550 à 650 millions d'euros). Cette étude prévoit une perte de 150 à 200 millions d'euros en termes de droits TV, 100 à 140 millions de manque à gagner sur les partenariats, ainsi que 50 à 60 millions de pertes en termes de billetterie et de prestations autour des matches.

Pour certains chercheurs *« l'impact de la crise des coronavirus est divers selon la zone que nous analysons dans le monde du sport. Dans les sports professionnels, où l'on parle de grands stades, de droits de télévision, de sponsors et où il y a vraiment un volume d'affaires important en termes de revenus et une diversification de ces revenus par différents agents, l'impact va être important, mais il peut être supportable jusqu'à un certain point »*. (Johan Cruyff Institute. 2020).

Selon un rapport publié dans *The International Sports Law Journal* (2020) Covid-19 a révélé les faiblesses de la gouvernance sportive et notamment les relations entre les organisations sportives et les autorités publiques (principalement les gouvernements nationaux) et la soi-disant autonomie du sport. *« Alors même que l'Europe commence à s'éloigner du pic de la pandémie, le sport ne peut élaborer des plans de reprise d'activité à court ou moyen terme que sous un contrôle sévère des gouvernements et des autorités de santé publique. Enfin, la crise économique imminente est susceptible d'accroître la dépendance des organisations sportives de taille moyenne à petite à l'égard des financements publics. »*

### **3-2-2 Effets du COVID19 sur le sport au Maroc**

Au Maroc, l'effet de l'arrêt des compétitions sportives sera vite fait sentir, notamment durant les mois de Mars, Avril et Mai qui constituent une période riche en activités sportives., en effet, l'année 2020 a la particularité de coïncider avec les jeux olympiques du Japon, le Maroc s'apprêtait à accueillir les phases qualificatives à ces jeux (Taekwondo, judo, karaté, lutte, sport handicap...) par le truchement des fédérations sportives qui ont donc engagés des sommes importantes, en tant qu'investissement pour réussir l'organisation (Ex : obligation de déposer une somme d'argent comme garantie auprès de la fédération internationale). Aussi, cette période de compétition sportive aurait permis la floraison de diverses activités économiques (hôtellerie, transport, communication...).

Il est à signaler par ailleurs, qu'une semaine avant l'instauration de l'état d'urgence sanitaire, certaines fédérations sportives ont exercé une forte pression sur le Ministre du sport afin d'exclure ces compétitions internationales de ces mesures drastiques de confinement. Elles

ont apporté des arguments, à qualifier de logique selon une approche strictement sportive, comme le fait que la suspension de ces compétitions sera mal vue de la part des fédérations internationales qui vont s'imposer des sanctions sévères à l'égard du Maroc. Elles ont avancé aussi un argument d'ordre politique à savoir que l'accueil de ces événements intègre une vision plus globale de l'Etat, couramment connu sous l'appellation de « la diplomatie parallèle », qui vise à utiliser tous les moyens, y compris sportif pour renforcer le positionnement stratégique du Maroc à l'échelon international, notamment dans un contexte concurrentiel et aussi de plaider en faveur de la cause nationale. Les responsables de ces fédérations ont tenté également de justifier leurs positions en avisant que le désistement, à la dernière minute, d'organiser ces événements va non seulement faire perdre la confiance des partenaires internationaux mais aussi donnera l'occasion à d'autres pays (précisément l'Algérie, l'Afrique de sud) pour se porter candidat à les accueillir.

*Selon un journal spécialisé « la suspension des championnats, elle aura des répercussions catastrophiques. Au niveau du football national, les deux grands clubs de football casablancais perdront entre 600 000 et 700000 dirhams par match joué à domicile, les autres sports seront également touchés. Pis, les activités pivotant autour des compétitions sportives, comme le sponsoring et la publicité, seront sans aucun doute impactées négativement. » (La vie économique 2020)*

L'arrêt soudain des activités sportives a fait révéler l'autre facette, à qualifier de sombre du domaine sportif. En démontrant que c'est un secteur très fragile qui ne peut point supporter de telles perturbations. Les salles privées fermées ont trouvés des difficultés à recouvrer leurs charges fixes. De même cette crise a prouvé que le sport peut être classé parmi les secteurs informels. Il s'est avéré qu'un grand nombre de personnel travaillant avec les organisations sportives, soit technique (entraîneur, joueurs...) ou administratif, n'est pas déclaré auprès de la CNSS (Caisse Nationale de la sécurité sociale) et ne dispose ni de l'AMO ni du RAMED<sup>7</sup> Devant l'épuisement de liquidité et la réduction, voire l'arrêt de recettes, les clubs sportifs sont dans l'incapacité de payer les échéances mensuelles des entraîneurs et des joueurs, et aussi de préserver les privilèges qui sont octroyés à ces derniers. Le président de la ligue des clubs amateurs de football a demandé officiellement au président de la Fédération royale marocaine de football d'annoncer le plutôt possible l'arrêt du championnat national, afin de

---

<sup>7</sup>Deux régimes de la couverture médicale de base créés en 2002. Le premier l'Assurance Maladie Obligatoire de base (AMO) est fondé sur les principes et les techniques de l'assurance sociale au profit des personnes exerçant une activité lucrative, des titulaires de pension, des anciens résistants et membres de l'armée de libération et des étudiants. Le deuxième (RAMED) est fondé sur les principes de l'assistance sociale et de la solidarité nationale au profit des démunis

stopper l'hémorragie financière des clubs (à l'instar de la France et de la Hollande.) (AL Mountahkhab. Mai. 2020).

#### **4. Réactions ou mesures palliatives prises par le mouvement sportif et olympique**

A reconnaître que quelques jours avant l'instauration de l'état d'urgence sanitaire au Maroc, les responsables de la chose sportive se préparaient, d'arrache-pied, à la mise en application de leur programme sportif notamment pour l'accueil des délégations sportives étrangères, y compris celle de la Chine, participantes à des compétitions qualificatives aux J.O. Personne n'accordait, au départ, ou ne prenait au sérieux les informations concernant les ravages causés par la pandémie COVID 19.

Pendant longtemps la communauté sportive a cru qu'il était exempt de toutes les crises et les problèmes qui peuvent secouer le monde, et qu'elle n'est pas concernée par les transformations en profondeur de la scène sociopolitique et économique tant nationale qu'internationale et que c'est un domaine immunisé, apolitique. N'est-il pas vrai que la philosophie du sport conçue par les soins du Pierre de Coubertin, père spirituel fondateur du Mouvement olympique, reposait sur la proposition d'un nouveau paradigme de communication entre les peuples dans un monde de paix et de sécurité plutôt que sur les guerres et les conflits grâce au sport? Mais ce qui échappera à cette communauté, c'est que, le sport, à l'instar des autres domaines de la vie, peut être lui aussi sujet à toutes les catastrophes, scandales et pandémies.

Une partie de la communauté sportive a essayé de résister, ou protester contre l'imposition du confinement. Mais après avoir ressentie le ton ferme des autorités de l'Etat elles ont abdiqué. La première réaction des organisations sportives et d'arrêter toutes les activités sportives. Après elles ont essayé de s'impliquer dans l'effort national de solidarité, en s'inscrivant massivement dans le fonds de solidarité créée à cet effet. Et aussi d'impliquer les gloires du sport national dans les campagnes de publicités qui exhortent le citoyen à respecter les consignes de confinement.

D'autres organisations sportives à l'image des fédérations du golf, la lutte et le Karaté<sup>8</sup> ont préféré créer leur propre fonds de solidarité destiné à supporter les charges des employés durant cette période d'inactivités sportive totale.

A vrai dire, le manque ou plutôt l'absence d'information concernant cette pandémie, n'a pas permis aux responsables sportifs d'en prévenir l'étendue des dégâts.

---

<sup>8</sup> Selon le communiqué de la FRMK publié le 20 Mai 2020, une subvention de 1,5 millions dhs a été octroyée aux 852 Clubs de Karaté pour faire face aux répercussions de l'arrêt de leurs activités.

La deuxième réaction, deux semaines après l'annonce des premiers cas identifiés positifs, certaines organisations ont commencé à sentir les séquelles et l'impact de l'immobilisme total sur le cœur de leurs activités: difficulté à continuer à payer des salaires des joueurs et entraîneurs, des employés ne disposant pas de la sécurité sociale. A cet effet, elles ont sollicité fortement l'intervention du Ministère de tutelle pour débloquer, en urgence les subventions annuelles, et que le budget réservé à l'investissement soit transformé aux rubriques de fonctionnement, pour prendre en charge les cas sociaux très critiques dans le monde du sport. Un appel en détresse a été lancé de la part des clubs des amateurs du football exhortant le président de la Fédération royale marocaine d'annoncer l'arrêt du championnat national, à l'instar des pays de grande renommée sportive telle que les Pays-Bas et la France afin d'atténuer les effets de l'hémorragie financière. Malgré les apparences une grande partie des clubs de football affiliés à la ligue professionnelle, ne disposent pas de ressources stables comme les contrats de sponsoring et la billetterie, ils dépendent essentiellement de la subvention annuelle octroyée par la fédération et les collectivités territoriales. Or depuis que le Ministère du sport a imposé (depuis 2018) aux associations de disposer de l'agrément, condition sine qua non pour bénéficier de la subvention publique, les collectivités territoriales ainsi que l'INDH sont devenues très exigeant à l'égard des clubs sollicitant leur soutien financier.

### **5. L'ordre juridique pour régler les différends sportifs**

La propagation inattendue et rapide du COVID 19 a donné naissance à une vraie crise dans le monde du sport et a fait émerger, au même temps, de multiples questions notamment d'ordre juridique, que les acteurs du domaine sportif doivent impérativement en apporter des réponses probantes, à titre d'exemple :

- Comment gérer les relations entre les clubs sportifs et ses employés, précisément les joueurs ?
- Quelles voies entreprendre pour régler les différends qui peuvent apparaître, faut-il recourir à la justice normale ou celle spécifique au domaine sportif ou il existe d'autres possibilités ?
- Quelle est l'incidence de l'annulation des compétitions sportives sur les contrats de sponsoring et avec la chaîne de télévision marocaine ?
- Qu'elle est la situation des employés qui travaillent de manière partielle et intimement liée avec l'activité sportive ? Est-ce qu'ils disposent d'une assurance ?



Nous allons présenter, comme cas d'étude, deux exemples très récents, l'un au niveau international et l'autre au niveau du Maroc, qui reflètent comment l'ordre juridique a été utilisé ou plus précisément mobilisé par les organisations sportives pour traiter les différends sportifs issus du COVID 19.

Normalement dans telles situations, les parties belligérantes peuvent recourir au droit social pour régler leur différend, néanmoins parmi les spécificités du domaine du sport, tel qu'elle a été mentionnée dans la partie réservée au cadrage théorique c'est que celui-ci a créé son propre système de règlement de différends. Elle fait référence à la règle sportive produite par les institutions sportives appelée : LA **LEX SPORTIVA**, générée par les acteurs du sport eux-mêmes.

### 5.1 Au niveau international

L'état d'urgence sanitaire imposé a causé des perturbations sur le déroulement normal des activités sportives. Des structures privées ou associatives tellement dépendantes de ces activités, se voient du jour au lendemain obligées de gérer une situation de crise et surtout de continuer à supporter les charges qui en découlent.

Cet arrêt a engendré des conflits entre les organisations sportives et leurs propres employés notamment les joueurs et les entraîneurs et le staff technique, Est-ce que les clubs doivent continuer à payer le même salaire et le même montant comme d'habitude bien qu'il y a un arrêt de compétition, cette dernière constitue la source principale qui fait drainer les recettes directes (billetterie) ou indirectes ( droit de retransmission télévisé, sponsoring , branding , merchandising...).

Pour faire face à cet état d'exception d'ordre sportif le tribunal arbitral du Basketball (BAT) a publié le 20 Avril 2020 des directives relatives au COVID-19, qui ne modifient ni ne remplacent le règlement d'arbitrage du BAT non plus d'autres règles de procédure régissant les arbitrages internationaux. Mais elles sont de nature temporaire et visent à aborder les conséquences de la crise du COVID-19 sur les contrats de basket-ball, en particulier celles découlant de la suspension ou de la résiliation anticipée des championnats nationaux à la suite de la pandémie.

Parmi ces directives nous retenons :

- ❖ **Les règlements à l'amiable** sont le moyen privilégié pour résoudre les différends découlant de la crise du COVID-19. Les parties sont tenues de renégocier de bonne foi les modalités de leur contrat afin de résoudre à l'amiable les problèmes contractuels découlant de la pandémie.



❖ **Répartition des Risques:** Les conséquences de la crise du COVID-19 ne peuvent être attribuées à une seule des parties, en l'absence d'un libellé contractuel clair stipulant le contraire pour des événements suffisamment similaires à la pandémie actuelle et ses conséquences sur les compétitions de basketball. Sans une telle formulation claire dans le contrat, les conséquences négatives de la crise COVID-19 seront partagées par les deux parties en fonction de leurs circonstances respectives.

Dans le même ordre d'idée, la puissante organisation sportive FIFA a publié au début du mois d'Avril 2020 un document intitulé « COVID-19 : QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES RELATIVES AU FOOTBALL », dans lequel il précise que « la pandémie COVID 19 a créé une situation sans précédent pour le football organisé, qui n'a jamais été arrêté de la sorte depuis la Seconde Guerre mondiale. Pour les associations membres de la FIFA et leurs parties prenantes, cela a naturellement entraîné plusieurs problèmes d'ordre réglementaire et juridique. Dans ce contexte, la FIFA a reçu de nombreuses requêtes et autres demandes d'informations, dont la majorité concernent le Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs. »

Ce document propose des solutions relatives aux :

- ❖ contrats de travail qui arrivent à expiration à la date de fin de saison prévue ;
- ❖ accords de prêt (et les contrats de travail y afférents) qui arrivent à expiration à la date de fin de saison prévue ;
- ❖ accords de transfert et de prêt (et les contrats de travail y afférents) qui entrent en vigueur à la date de début prévue pour la saison prochaine ;
- ❖ les contrats de travail qui entrent en vigueur à la date de début prévue pour la saison prochaine.

## 5.2 Au niveau national

Outre les questions de règlement des différends entre les clubs et les joueurs et les entraîneurs, qui normalement doivent appliquer les directives émanant des instances sportives internationales en privilégiant la voie de conciliation sans recourir à la justice normale. Une question d'ordre juridique s'impose, celle qui concerne l'impact du confinement sur le respect des organisations sportives des délais déjà arrêtés dans les textes de loi. A titre d'exemple l'article 31 de la loi 31-09 qui stipule ce qui suit : « *En cas de violation grave par une fédération de ses statuts ou de la législation et de la réglementation qui lui sont applicables, ou lorsque le fonctionnement ou les activités de cette fédération sont préjudiciables à la*

*discipline sportive en cause, une mise en demeure est adressée à l'organe directeur concerné pour rétablir la situation objet de la mise en demeure dans un délai ne dépassant pas trois semaines.*

*En cas de non réponse, l'administration peut procéder à la dissolution de l'organe directeur fédéral et prendre toutes les mesures utiles dans l'intérêt de la discipline sportive concernée, notamment désigner un comité provisoire ayant pour mission d'assurer la gestion de la fédération jusqu'à la tenue de l'assemblée générale dont le comité provisoire fixe la date dans **un délai maximum de trois mois à compter de la date de dissolution de la fédération concernée.** »*

A cet effet, le comité provisoire chargé de la gestion des affaires de la Fédération Royale Marocaine du Basketball a saisi par courrier <sup>9</sup>le Ministère de tutelle pour soulever des questions d'ordre juridique notamment les délais à respecter pour la tenue de l'Assemblée générale électorale d'un nouveau bureau, le fait de ne pas respecter ces délais peut entraîner des sanctions graves de la part de la fédération internationale de basketball (FIBA) sur le Maroc. La réponse des services juridiques compétents du ministère <sup>10</sup> précise que l'article 6 du décret (23 mars 2020) instaurant l'état d'urgence sanitaire stipule dans son premier paragraphe l'arrêt immédiat de tous les délais mentionnés dans les textes législatifs et réglementaires, ce qui n'empêche pas le comité provisoire de prendre toutes les dispositions préparatoires pour entamer ses activités justes après la levée du confinement imposé par la loi.

Cette réactivité, à qualifier de positive des autorités publiques vise à prémunir les comités provisoires, qui normalement ont une mission à accomplir dans le temps et dans l'espace, contre d'éventuelles poursuites judiciaires contestant l'égalité de ces décisions au niveau national, et des sanctions prévisibles à l'échelon international.

## **Conclusion**

Nous avons essayé, tout au long de cet article, de traiter des effets de l'instauration par le Gouvernement marocain de l'état de siège pour freiner la prolifération du coronavirus, COVID 19 sur le domaine du sport, et notamment sur la performance des organisations sportives qui ont reçu un vrai choc et une réelle perturbation de l'ensemble de leurs activités notamment durant cette période très riche en compétition.

---

<sup>9</sup>Lettre adressée au Ministre de la culture de la jeunesse et des sports n° 181 du 14 Avril 2020 concernant les actions à entreprendre pour éviter les sanctions de la FIBA internationale.

<sup>10</sup> Lettre de réponse du Ministère n° 1879 du 24Avril 2020 relative « aux délais juridique liés aux attributions du comité provisoire.

En suspendant provisoirement toutes les activités inscrites dans leur plan d'action, les organisations sportives ont subi des pertes financières, et doivent faire face à des questions d'ordre juridique concernant les contrats du sport professionnel, en particuliers dans les relations de travail des joueurs et des entraîneurs avec leurs clubs.

Deux éléments importants nous ont intéressés, le premier est relatif au comportement des organisations sportives face aux effets de la pandémie sur leur secteur d'activités. A cet effet, nous avons remarqué l'esprit de solidarité qui a été créé non seulement entre le niveau international et national (FIFA a décidé de créer un fonds d'aide au Covid-19 au profit de la Tunisie, du Maroc, de l'Algérie, de l'Égypte et de la Libye.), mais aussi au niveau territorial, des organisations qui ont pris l'initiative de créer leur propre fonds pour assister les clubs les plus touchés par les effets de la pandémie.

Le deuxième élément concerne l'ordre juridique qui a été fortement sollicité, par les organisations sportives, en tant qu'instrument pour régler les différends sportifs entre les parties prenantes du secteur du sport. A cet effet, les fédérations internationales ont adopté un comportement proactif, et ce en édictant des orientations et des directives privilégiant la voie de l'amiable pour résoudre les différends découlant de la crise du COVID-19. Ainsi les parties sont tenues de renégocier de bonne foi les modalités de leur contrat afin de résoudre par consentement mutuel les problèmes contractuels découlant de la pandémie.

Multiplés leçons peuvent être tirées de la crise créée par le COVID 19. Au premier lieu, la nécessité pour les organisations sportives de revoir leur positionnement stratégique. A constater que trop d'effort et de moyens sont orientés vers le sport de haut niveau, pourtant le besoin manifeste actuellement de la population est pour le sport de masse, en tant que réponse aux questions relatives à la santé physique et mentale. Ce qui explique cet état de passivité et d'expectatif qui a caractérisé le comportement de la grande majorité des organisations sportives au Maroc.

En deuxième lieu, force est de remarquer que ces organisations au lieu de proposer d'autres alternatives au profit de la société, ou au moins prospector la voie d'offrir des prestations en ligne, ont préféré attendre et pourquoi pas annoncer la fin prématuré de la saison sportive !

Enfin un autre élément d'ordre social, la pandémie COVID 19 a mis à nu la réalité du domaine sportif, secteur fragile et qui opère dans l'informel. D'où l'urgence d'intervention du Ministère de tutelle de veiller au respect des organisations sportives de la réglementation en vigueur (droit du travail) et d'assurer ainsi la couverture sociale d'un grand nombre d'employés qui travaillent dans le secteur du sport.

Néanmoins, à reconnaître, qu'il serait très difficile d'apprécier, de manière exacte les effets du COVID 19 sur le domaine sportif. La relance de ce secteur prendra beaucoup de temps, au moins deux ans, pour revenir à la normale, et cela dépend de trois facteurs intimement liés au comportement des acteurs clés du domaine sportif, leur réactivité rapide face aux changements, leur capacité à produire des services diversifiés, imprégnés par la touche technologique et enfin leur adaptabilité aux mutations profondes que connaîtra inéluctablement ce secteur dans le futur proche.

Du point de vue managérial, les acteurs du domaine sportif, doivent, pour faire face à de telles crises, d'adopter un nouveau paradigme basé sur la réactivité rapide aux changements, en essayant de les prévoir, les comprendre pour minimiser ses effets. Aussi, leur capacité à produire des services diversifiés, et enfin une adaptabilité aux mutations profondes que connaîtra inéluctablement ce secteur dans le futur proche.

A cet effet, les acteurs du domaine sportif sont interpellés, plus que jamais, à murir la réflexion autour de la question suivante : *n'est-il est pas temps que le sport change pour mieux servir la société ?*

## BIBLIOGRAPHIE

Bartoli.A (1997), Le management des organisations publiques, DUNOD. Paris.

Bayle, E. (2000). La mesure de la performance des organisations à but non lucratif : proposition d'une nouvelle méthode appliquée aux fédérations sportives nationales, Gestion 2000, pp. 73-99

Bayle.E.(2007), Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales, Staps 2007/1 (no75).

Barget.E&Vailleau.D (2008), Management du sport. théories et pratiques, De Boeck, Bruxelles.Covell. D, Sharianne W, Siciliano.J, Hess.W (2007), Managing Sports Organizations, Responsibility for Performance , Elsevier .UK.

Bertalanffy. V(1956) , General sytem theory. Yearbook of the Society for General , vol 1, p. 1-10.

Chappelet J.L (2010), Autonomie du Sport en Europe, collection Politiques et pratiques sportives éd : Conseil de l'Europe .

Delbecque.C, Coronavirus : les intérêts économiques du sport plus forts que l'épidémie ?, Revue

Elakari.A(2015),La gouvernance territoriale des politiques publiques sportives au Maroc ,  
Thèse de Doctorat ; Faculté des sciences de l'éducation, Université Mohammed V.

Morin. E, A. Savoie ,G.Beaudin (1994) « L'efficacité de l'organisation : Théories,  
représentations et mesures »Edition Gaëtan Morin éditeur .

Latty F.(2007), La lex sportiva. Recherche sur le droit transnational,  
Leiden,MartinusNijhoffPublishers/ BrillAcademic.

Lebas.M (1995) , le concept de performance, in Revue Travail n° 34, printemps – été 95,  
page 137 à 149

Livre Blanc sur le Sport, Présenté par la Commission des Communautés Européennes.  
Bruxelles, le 11.7.2007.

Pichault. F.et J. Nizet (1995), Comprendre les organisations : Mintzberg à l'épreuve des faits,  
Gaëtan Morin éditeur.

Rideau.J(1988), Règles sportives et droit communautaire, in P. Collomb(dir), Sport, droit et  
relations internationales, Paris , Economica.

Terré. F(2003), Introduction au droit, Précis Dalloz .Par is.Dalloz.

The International Sports Law Journal le volume 20 , pages115 - 119 ( 2020 )

WINAND. M (2009), Déterminants de la performance organisationnelle des fédérations  
sportives: une analyse comparée des ligues sportives de la Communauté française de  
Belgique. Thèse de doctorat. Université Catholique de Louvain.

### **Ressources Electroniques**

<https://www.almountakhab.com/version-pdf/1784> (consulté le 10/05/2020)

<https://www.lexpress.fr/archives> (consulté le 26/02/2020)

<https://lapresse.tn/56847/impact-du-covid-19-sur-le-monde-du-sport-des-ravages/>((consulté le  
08/04/2020)

[https://www.lavieeco.com/economie/difficile-de-mesurer-leffet-du-covid-19-sur-les-activites-  
liees-au-sport](https://www.lavieeco.com/economie/difficile-de-mesurer-leffet-du-covid-19-sur-les-activites-liees-au-sport) (consulté le 09/04/2020)

[https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-management/impact-covid19-sport-  
organizations/](https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/sport-management/impact-covid19-sport-organizations/)(consulté le23/04/2020)

<https://www.statica.com/topics/6098/impact-of-the-coronavirus-on-sport> / (consulté le  
26/04/2020)