

# La Politique sportive au Maroc

Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental

Saisine n°26/2019



Conseil Economique, Social et Environnemental

# La Politique sportive au Maroc

Saisine n°26/2019





**Sa Majesté le Roi Mohammed VI que Dieu L'assiste**



## Saisine n°26/2019

- Conformément à l'article 7 de la loi organique n°128-12, relative à son organisation et à son fonctionnement, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE), a été saisi par le par le Président de la Chambre des Conseillers, en date du 25 juillet 2018, aux fins de réaliser une étude sur la politique sportive.
- Dans ce cadre, le Bureau du CESE a confié à la Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité la réalisation de cette étude.
- Lors de sa 105<sup>e</sup> session ordinaire, tenue le 25 décembre 2019, l'Assemblée Générale du Conseil Economique, Social et Environnemental a adopté, à l'unanimité, l'étude sur « la « politique sportive au Maroc ».

Le Conseil Economique Social et Environnemental  
présente son rapport :

# La Politique sportive au Maroc

Rapport préparé par :

La commission des Affaires Sociales et de la Solidarité

*Présidente de la Commission : Mme Zahra ZAOUI*

*Rapporteur de la Commission : M. Abderahman KANDILA*

Dépôt légal : 2020MO3199  
ISBN : 978-9920-622-19-6  
ISSN : 2335-9242

Conseil Economique Social et Environnemental

Impression : Canaprint



## Sommaire

Acronymes .....	11
Synthèse.....	13
Introduction .....	15
Objectifs de l'étude .....	16
Définitions .....	16
A propos de la politique publique du sport et de la " Stratégie nationale du sport 2008-2020 " .....	21
Une élaboration selon un processus participatif .....	21
Rappel des grandes lignes de la Stratégie nationale .....	21
<b>Un bilan globalement mitigé .....</b>	<b>25</b>
Bilan par rapport au premier levier concernant la promotion du sport et la pratique sportive.....	25
Bilan par rapport au second levier relatif à la modernisation de la Gouvernance .....	36
Bilan par rapport au troisième levier relatif à la « formation ».....	41
Bilan par rapport au quatrième levier relatif au financement .....	43
Bilan par rapport au cinquième levier relatif au rôle moteur de la région dans la Stratégie .....	46
Examen de la Stratégie nationale par rapport aux dispositions de la Constitution.....	47
Focus sur le handisport .....	47
<b>L'économie du sport .....</b>	<b>51</b>
<b>Principales conclusions .....</b>	<b>55</b>



<b>Recommandations .....</b>	<b>57</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>61</b>
Annexe 1 : Message de SM Le Roi Mohamed VI aux participants aux Assises Nationales du Sport, Skhirat, le 24 octobre 200 .....	61
Annexe 2: Liste des acteurs auditionnés.....	66
Annexe 3 : Visites de terrain .....	67
Annexe 4 : Liste des membres de la commission chargée des affaires sociales et de la solidarité .....	68
Annexe 5: Experts ayant accompagné la commission .....	70
Annexe 6 : Références Bibliographiques .....	71

## Acronymes

---

CESE : Conseil Économique, Social et Environnemental

CPASS : Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité

MJDS : Marocaine Des Jeux et Des Sports

MJS : Ministère de la Jeunesse et des Sports

EPS : Education physique et sportive

JO : Jeux Olympiques

CNOM : Comité Nationale Olympique Marocain

INDH : l'Initiative Nationale pour le Développement Humain

SG : Secrétariat Générale

FUS : Fath Union Sport

FAR : Forces Armées Royales

FEC : Fond d'Équipement Communal

FRMSPH : Fédération Royale Marocaine des Sports pour Personnes Handicapées

Mds : milliards



## Synthèse

---

L'étude du Conseil économique, social et environnemental sur « La politique sportive au Maroc », fait suite à une saisine émanant de la Chambre des Conseillers en date du 25 juillet 2018. Cette étude a consisté en l'évaluation de la mise en œuvre de la « Stratégie Nationale du Sport à l'horizon 2020 » selon une approche participative impliquant les principaux acteurs et experts du monde sportif national.

La stratégie nationale a formulé une vision politique très ambitieuse et a défini des leviers et axes stratégiques clairs et pertinents qui restent toujours d'actualité. Cependant, sa mise en œuvre n'a pas permis d'atteindre les objectifs escomptés et le sport n'occupe pas encore la place qu'il mérite au sein de la politique de développement du pays.

Plusieurs facteurs ayant entravé sa mise en œuvre ont été identifiés. D'une part, cette stratégie n'a pas été déclinée en véritable politique publique et n'a pas été pilotée de manière efficace. D'autre part, le cadre juridique et réglementaire s'est heurté à des difficultés majeures d'application, en particulier la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports. De surcroît, les moyens humains et financiers mobilisés ont été insuffisants au regard des défis à relever.

Pour l'essentiel, le CESE préconise **en premier lieu** de transformer la stratégie nationale du sport en une politique publique inscrite dans une loi-cadre, tenant compte des principes et dispositions de la Constitution, définissant clairement les rôles et les modalités de la participation des différents acteurs et parties prenantes et garantissant un pilotage institutionnel efficace aux niveaux central et territorial.

**Deuxièmement, la priorité, dans les années à venir, devrait être donnée au développement du sport scolaire et universitaire**, notamment en accordant à l'éducation physique et sportive une place de choix dans les programmes scolaires et en dotant les établissements d'encadrants qualifiés et d'infrastructures de qualité en nombre suffisant.

**Troisièmement, le cadre juridique et réglementaire**, en particulier la loi 30-09, devrait être harmonisé avec les dispositions de la Constitution et révisé en concertation avec les acteurs concernés, de sorte à dépasser les facteurs de blocage et permettre la parution de l'ensemble des décrets d'application.

**Quatrièmement**, un système d'information intégré devrait être développé avec la participation des acteurs concernés et du Haut-Commissariat au Plan, afin de permettre un suivi-évaluation rigoureux de la mise en œuvre et de l'impact de la stratégie.

**Cinquièmement, le développement des grandes infrastructures et des équipements de proximité devrait être poursuivi**. Pour ce faire, les besoins en termes de ressources humaines et matériels devraient être précisément appréciés au niveau de chaque région et pris en compte dans les Plans de Développement Régionaux.

**Pour le développement des grandes infrastructures à l'échelle nationale**, un plan national devrait être élaboré avec les régions en veillant à leur conformité aux normes internationales et en tenant compte de leur impact environnemental, de leur accessibilité et de leur rentabilisation à moyen et long terme.

**Sixièmement, l'économie du sport devrait être développée davantage.** Pour cela, il conviendrait de mener des études aux niveaux national et régional pour identifier les opportunités à saisir, orienter les investissements publics et privés et développer des écosystèmes.

**Septièmement, il conviendrait de renforcer l'action des fédérations sportives, des ligues régionales et des associations sportives, tout en poursuivant les efforts de renforcement de leur gouvernance.** A ce titre, des critères rationnels doivent déterminer l'octroi des subventions. Parallèlement, un programme d'accompagnement et de soutien financier et technique doit être mis en place afin de leur permettre de se conformer, dans un délai raisonnable, aux différentes normes nationales et internationales et d'améliorer ainsi leurs performances.

**Huitièmement**, dans le cadre de la promotion et du développement du handisport, **un centre paralympique de haut niveau** devrait être créé, accompagné de la mise en place du Comité national paralympique marocain. Par ailleurs, le para-sport devrait intégrer les milieux scolaires et les programmes de formation des cadres sportifs.

**Neuvièmement, les associations de supporters** devraient être soutenues et impliquées en tant que partenaires dans la prévention de la violence lors des manifestations sportives.

## Introduction

Le sport est dans la diversité et la complémentarité de ses dimensions un facteur de bien-être et de santé<sup>1</sup>, un moyen de développement humain, une activité génératrice d'investissements, d'emplois et de création de valeur, et un facteur de cohésion sociale<sup>2</sup>. Selon les dispositions de la Constitution, les pouvoirs publics ont l'obligation de promouvoir et favoriser le développement et l'organisation « *de manière indépendante et sur des bases démocratiques et professionnelles précises* »<sup>3</sup>.

La politique sportive est une politique transversale « *dans la mesure où elle interfère avec d'autres politiques publiques (politiques sociales, culturelles, éducatives, économiques, etc.) sur des mêmes finalités* »<sup>4</sup>, bien que portée par le ministère de la Jeunesse et des Sports en charge de veiller au développement de la pratique sportive sous ses différentes formes notamment, le sport de masse et le sport de compétition.

L'analyse des déclarations gouvernementales faites entre l'Indépendance et 1981, révèle l'absence de référence explicite au sport. Par la suite, différentes déclarations gouvernementales ont évoqué ce sujet d'une manière générale et imprécise.<sup>5</sup> Par ailleurs, bien que l'axe sportif ait été fortement présent dans les plans économiques et sociaux élaborés entre 1958 à 2004 et que d'importants projets aient été prévus, ces derniers n'avaient jamais été mis en œuvre et avaient été systématiquement reportés.<sup>6</sup>

En 2008, le constat d'une pratique sportive peu développée au sein de la population (1 marocain (e) sur 6 qui pratique un sport régulièrement), d'un très faible nombre de licenciés (moins de 1% des marocains a une licence sportive), de la régression continue<sup>7</sup> des performances des sportifs marocains de haut niveau donne lieu à l'organisation des deuxièmes Assises nationales du sport, plus de quatre décennies après l'organisation des premières assises (1965).

Organisées à Skhirat en Octobre 2008, les Assises nationales du sport, ayant impliqué l'ensemble des parties prenantes du sport au Maroc, tant nationales que régionales et locales, tant publiques que privées, avaient abouti à l'élaboration de « la Stratégie Nationale du Sport à l'horizon 2020 ».

1 - Préambule de la loi n°30-09, relative à l'éducation physique et aux sports.

2 - Message Royal aux assises nationales du sport, le 24 octobre 2008.

3 - Constitution marocaine, article 26.

4 - Patrick Bayeux, « Le sport et les collectivités territoriales », *Que sais-je ? 2013 (5ème édition)*, PUF.

5 - Audition de M. Moncef El Yazghi, chercheur spécialisé du secteur sportif au Maroc.

6 - *Idem*.

7 - Ministère de la jeunesse et des sports, « Stratégie Nationale du Sport », novembre 2008.

A cette occasion, une Lettre royale<sup>8</sup> avait pointé les dysfonctionnements affectant ce domaine, en matière de gouvernance, d'infrastructures, de financement et de formation, et mis en perspective les grands principes fondateurs de la stratégie à adopter.

Cependant, plus d'onze ans après son adoption, le ministère de la Jeunesse et des Sports estime qu'un faible pourcentage des actions a été mis en œuvre, alors que le sport de masse et de compétition, continuent de pâtir des mêmes maux<sup>9</sup>.

## Objectifs de l'étude

La présente étude se propose d'évaluer la mise en œuvre de la « Stratégie nationale du Sport à l'horizon 2020 » en tant que traduction de la politique sportive au Maroc figurant au niveau du programme gouvernemental 2016-2021<sup>10</sup> et de répondre, en s'appuyant sur les points de vue de tous les acteurs auditionnés<sup>11</sup> et du bilan effectué par le ministère de la Jeunesse et des Sports en 2017<sup>12</sup>, à 3 questions principales :

1. La vision portée par la Stratégie nationale est-elle encore d'actualité ?
2. Quelles ont été les principales entraves à la mise en œuvre de la stratégie nationale du sport 2008-2020 ?
3. Quelles sont les principales mesures à prendre à même de garantir une mise en œuvre efficace et efficiente d'une politique sportive au Maroc ?

## Définitions

La polysémie du terme sport appelle tout d'abord à clarifier les différentes dimensions qu'il recèle. Selon la Charte européenne du sport adoptée à Lisbonne en 2007, le sport est défini comme « *toutes formes d'activités physiques et sportives 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* ».

Le terme « sport » regroupe trois formes de pratiques distinctes :

- l'éducation physique et sportive,
- le sport de compétition et le sport d'élite,
- le sport de loisir et sport pour tous appelé aussi sport de masse.

---

8 - Lettre Royale en annexe.

9 - Audition du Ministre de la Jeunesse et des Sports par le CESE, 05 Septembre 2018.

10 - Programme gouvernemental 2016-2021, présenté par M. Saad Dine El Othmani, Chef du gouvernement en 2017, « Amélioration de l'accès au sport et promotion du rayonnement sportif », page 75.

11 - Liste en annexe.

12 - Rapport « Actualisation et opérationnalisation de la Stratégie Nationale du Sport », 2018.



**L'éducation physique et sportive (EPS)** est censée être prodiguée essentiellement à l'école pour favoriser le développement de l'enfant du point de vue mental et physique. L'impératif de résultat n'est qu'un corollaire des activités. Dans le même temps l'EPS est un vecteur de transmission de valeurs et un outil d'éducation civique, qui permettront aux citoyens et citoyennes dès leur plus jeune âge, et sans discrimination aucune, de développer un ensemble de capacités et de comportements favorables à leur équilibre et au vivre ensemble en société.

**Le sport de compétition** est une activité sportive axée sur la recherche de résultats et la quête de performance. Elle se pratique dans un cadre aux règles clairement établies et dépasse la dimension ludique de la pratique. Le sport d'élite constitue le niveau supérieur du sport de compétition (appelé aussi sport de haut niveau), et requiert une aptitude à participer à des compétitions de dimension nationale, régionale ou internationale.

**Le sport de loisir ou sport pour tous (sport de masse)**, est la dimension non compétitive d'une pratique sportive quelconque sans pour autant exclure un certain désir de performance ou de confrontation. Dans cette forme de pratique sportive, ce sont les aspects ludiques et récréatifs qui prévalent. C'est le domaine de la solidarité, de l'émulation et de l'entraide, qui exclut les « niveaux », la pratique n'est pas ou peu réglementée ou alors autorégulée, auto-arbitrée. Il se caractérise par la grande mixité des personnes concernées (handicap, âge, genre, niveau) et contribue au maintien et renforcement de l'état de santé et de la mixité sociale.

Si ces trois formes sont distinctes, elles constituent cependant une unité pyramidale en ce sens que le développement du sport de compétition et d'élite qui répond à des standards d'efficacité et d'excellence, ne peut se développer convenablement qu'à partir d'une très large base de sportifs ayant bénéficié d'une bonne EPS ou pratiquant une activité sportive dans la catégorie « sport de masse », pour autant que des passerelles aient été mises en place entre elles.

### **Le cas particulier du E-sport ou sport électronique**

Le e-sport désigne les compétitions de jeux vidéo en réseau qui permettent à plusieurs joueurs de s'affronter à titre individuel ou en équipe. Le Comité International Olympique considère que l'utilisation du terme « sport » concernant le e-sport doit faire l'objet d'un dialogue et d'une étude approfondie et que son admission en tant que discipline olympique est encore prématurée.

En pratique, les jeux vidéo utilisés pour le e-sport sont divers mais chaque compétition définit les jeux qui seront utilisés. Les championnats du monde identifient trois jeux qui changent régulièrement pour ouvrir le e-sport à différentes catégories et différents éditeurs de jeux.

Les compétitions qui étaient organisées entre amis et sur n'importe quel jeu se sont structurées jusqu'à devenir de véritables épreuves codifiées et donner naissance à des fédérations nationales ainsi qu'une fédération internationale du e-sport l'IESF (International E-Sport Fédération) dont le siège est en Corée du Sud et qui regroupe les fédérations de 56 pays. Les compétitions se déroulent dans des enceintes avec

plusieurs milliers, voire dizaines de milliers de spectateurs et les supporters des équipes en compétition sont aussi engagés que pour les autres sports de grand public. Une compétition de e-sport sera organisée à Tokyo quelques jours avant le lancement officiel des JO.

Le e-sport avec la professionnalisation devient un enjeu économique majeur. Il est principalement porté par les équipementiers. La valeur qu'il génère est estimée aujourd'hui entre 600 et 900 millions de dollars annuels et près de 100 millions de spectateurs ont suivi en ligne la finale des derniers championnats de « League of Legends », l'un de jeux les plus populaires.

Selon certaines sources de presse<sup>13</sup>, le Maroc compterait plus d'un million de « e-gamers » et l'INWLe-league, première ligue professionnelle du e-sport, regrouperait près de 60000 inscrits et plus de 10 millions de personnes suivant la retransmission directe des parties du jeu. La Marocaine des Jeux et des Sports, spécialisée dans les paris sportifs a investi dernièrement cette discipline à travers l'organisation de son premier grand tournoi e-sport en Mars 2019.

Il semble donc important que les politiques publiques prennent en compte l'évolution rapide du e-sport, qu'elles en étudient les impacts potentiels sur les individus et la collectivité, afin d'en encadrer le développement.

### **Sport et droit**

La pratique sportive est reconnue par la Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport<sup>14</sup> comme un droit fondamental pour tous<sup>15</sup>, en raison des nombreux bienfaits qu'elle peut apporter à l'échelle individuelle et collective en termes de transmission de valeurs, de cohésion sociale et de développement humain.

Dans le même temps, la Charte met fortement l'accent sur la responsabilité des pouvoirs publics dans l'élaboration, avec tous les acteurs, de visions stratégiques nationales durables sur les plans économique, social et environnemental, tenant compte de la protection des droits des individus. Par ailleurs, elle exhorte les pouvoirs publics de prendre des mesures pour éviter ou corriger le développement de pratiques préjudiciables aux individus et ou à la collectivité, tels que le dopage, le racisme, la manipulation, les discriminations de tous genres, la violence, etc.

La Constitution dans plusieurs articles assoit clairement le rôle central et les responsabilités de l'Etat en matière de politique publique sportive tout en mettant l'accent sur les jeunes. Ainsi, les pouvoirs publics ont l'obligation :

---

13 - <https://fr.hespress.com/97770-e-sport-nouvelle-discipline-a-la-mode-au-Maroc.html/>  
<https://leseco.ma/e-sport-enfin-une-league-professionnelle-au-maroc/>

14 - UNESCO

15 - Article premier

- d'apporter par des moyens appropriés, leur appui à la promotion du sport<sup>16</sup> ;
- de favoriser le développement du secteur sportif de manière indépendante et sur des bases démocratiques et professionnelles précises<sup>17</sup> ;
- d'œuvrer à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit à l'éducation physique<sup>18</sup> ;
- de prendre toutes les mesures appropriées en vue de faciliter l'accès des jeunes au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans ces domaines.<sup>19</sup>

Ainsi, la Constitution reconnaît implicitement l'importance des implications de la pratique sportive sociales, éducatives, culturelles, sanitaires et économiques.

---

16 - Article 26

17 - Article 26

18 - Article 31

19 - Article 33



## A propos de la politique publique du sport et de la “ Stratégie nationale du sport 2008-2020 ”

### Une élaboration selon un processus participatif

Les Assises Nationales ont été l’occasion de dresser un diagnostic sur la situation du sport au Maroc, de définir une vision et d’élaborer une feuille de route.

Sous la supervision directe de la Ministre de la Jeunesse et des Sports de l’époque, un groupe de travail composé de représentants du ministère de la Jeunesse et des Sports, du ministère de l’Intérieur, du Comité National Olympique Marocain, de sponsors, d’universitaires et d’experts de sports, a élaboré la Stratégie Nationale du sport sur la base d’un diagnostic détaillé. Cinq sources d’informations ont été utilisées à cet effet :

- une analyse documentaire ;
- des entretiens avec des acteurs nationaux ;
- l’organisation de six forums organisés dans plusieurs régions du pays qui avaient rassemblé plus de 1500 participants et l’ensemble des parties prenantes ;
- une étude sur la perception du sport au Maroc ; et
- trois benchmarks sur les bonnes pratiques à l’international.

La Stratégie nationale du Sport à l’horizon 2020 a formulé une vision : « *ancrer la pratique sportive et ses valeurs dans le quotidien de chacun, pour faire du Maroc une terre de sport et un creuset de champions.* » et établi une feuille de route de la politique publique sportive.

### Rappel des grandes lignes de la Stratégie nationale

#### Ses dix objectifs majeurs :

1. Promouvoir le droit fondamental au sport et une pratique sportive facteur d’intégration sociale ;
2. Consacrer les valeurs du sport dans l’éducation et la jeunesse ;
3. Promouvoir une bonne gouvernance au sein des instances impliquées dans le sport ;
4. Renforcer la qualité et le maillage du réseau d’infrastructures sportives de proximité ;
5. Dynamiser les filières de formation aux métiers du sport ;
6. Améliorer les performances et la compétitivité du sport marocain ;

7. Faire du Maroc un carrefour sportif au niveau régional et international ;
8. Renforcer l'influence du Maroc au sein du mouvement sportif international ;
9. Préserver et promouvoir le patrimoine sportif national ;
10. Développer l'économie du sport.

#### Ses quatre cibles quantitatives-clés :

1. Tripler le nombre de pratiquants sportifs réguliers dans la population, et ramener ainsi le sport de masse au Maroc dans les standards internationaux ;
2. Quadrupler le nombre de licenciés, afin de créer le vivier indispensable au développement du sport d'élite ;
3. Quadrupler le nombre d'unités sportives, afin de mettre à la disposition de l'ensemble de la population les moyens adaptés à sa pratique sportive ;
4. Quintupler le nombre d'encadrants sportifs qualifiés afin d'assurer un encadrement adapté de la pratique sportive.

#### Ses cinq leviers de mise en œuvre :

Afin de répondre pleinement aux ambitions de la Vision 2020, cinq grands leviers de mise en œuvre ont été identifiés :

1. Le premier levier concerne **la promotion du sport et de la pratique sportive** et regroupe 6 axes :
  - Promouvoir la pratique du sport et de l'éducation physique au sein des démarches nationales d'insertion sociale ;
  - Promouvoir la diplomatie sportive marocaine ;
  - Mettre en place un programme de lutte contre l'insécurité dans les complexes sportifs ;
  - Promouvoir le patrimoine sportif national ;
  - Instituer des synergies entre le Ministère de la Jeunesse et des Sports et le ministère de l'Éducation Nationale ;
  - Associer et accompagner les médias dans leur rôle de promotion du sport et de la pratique sportive.
2. Le second levier a trait à **la modernisation de la gouvernance** et comporte 8 axes :
  - Redéfinir les rôles et les responsabilités des instances impliquées dans le sport ;
  - Adapter l'organisation du Ministère de la Jeunesse et des Sports à la stratégie validée en renforçant ses missions régaliennes ;
  - Mettre en place une cellule de suivi de la préparation des athlètes pour les Jeux Olympiques ;

- Adapter et actualiser le cadre juridique existant pour le sport au Maroc afin de se conformer aux évolutions constatées et notamment au professionnalisme ;
- Assurer un accès équitable des femmes aux postes de responsabilité au sein des instances impliquées dans le sport ;
- Mettre en place au niveau national un Comité de Pilotage de la Stratégie Nationale ;
- Créer un Observatoire National du Sport ;
- Renforcer la mise en réseau et l'interaction des instances impliquées dans le sport.

3. Le troisième levier est lié au volet **formation** avec 5 axes :

- Développer les cursus diplômants de formation aux métiers du sport ;
- Développer des filières de formation « professionnalisantes » dédiées aux sportifs de haut niveau ;
- Dynamiser le processus de détection et le développer en partenariat avec les équipes d'encadrement au sein de l'école et des fédérations ;
- Promouvoir le volontariat afin d'assurer un encadrement technique de qualité à la pratique sportive ;
- Réglementer les centres de formation privés et en établir un classement officiel.

4. Le quatrième levier aborde la problématique du **financement** et inclut 6 axes :

- Accroître et optimiser les financements publics alloués au sport ;
- Valoriser et renforcer le patrimoine géré par le ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- Dynamiser les financements alloués par les entreprises aux instances impliquées dans le sport et aux sportifs de haut niveau ;
- Edicter un cadre incitatif destiné aux sociétés sportives, afin notamment de faire émerger quelques grands clubs au niveau continental ;
- Créer un fonds de soutien au sport professionnel ;
- Mettre en place des partenariats public-privé (PPP) visant à sensibiliser la population aux bienfaits du sport sur la santé.

5. Le cinquième levier fait de la **région un moteur de la Stratégie nationale** à travers 5 axes :

- créer des Conseils Régionaux du Sport regroupant l'ensemble des acteurs régionaux, amener les collectivités locales à s'investir davantage dans le développement du sport et de la pratique sportive au Maroc ;
- décliner la Stratégie nationale dans le cadre de plans de développement régionaux sportifs ;

- créer et mettre à niveau des pôles intégrés d'excellence ;
- valoriser les atouts naturels des régions ;
- lancer un programme national de développement et de mise à niveau des infrastructures sportives, en partenariat avec les acteurs publics et privés.

**Pour les 30 axes stratégiques**, les résultats attendus, les prérequis, le maître d'œuvre et les parties prenantes ont été précisés, les risques et difficultés identifiées, les coûts de mise en œuvre estimés, les indicateurs de suivi arrêtés et un calendrier prévisionnel de mise en œuvre élaboré.

Enfin, afin de permettre un déploiement efficace de la stratégie, des mesures d'accompagnement ont été proposées :

- La prise en compte des interdépendances entre les axes stratégiques de manière à prioriser les actions en vue de respecter le calendrier prévisionnel ;
- Un plan de communication adaptée au type d'interlocuteur, pour permettre une meilleure appropriation des parties prenantes et acteurs de la stratégie ;
- Une proposition de l'organigramme d'une structure dédiée chargée de déployer la stratégie ainsi que l'outil de pilotage permettant un suivi continu de l'avancement de chacun des axes stratégiques.
- Une estimation du budget d'investissement nécessaire à la mise en place de la Stratégie ainsi qu'une estimation du surcoût de fonctionnement induit par le déploiement de celle-ci à l'horizon 2020.



## Un bilan globalement mitigé

L'évaluation de cette stratégie, est effectuée par rapport aux cinq leviers susmentionnés (la promotion du sport, la gouvernance, la formation, le financement et « faire de la région un moteur de la stratégie »), sur la base du bilan dressé par le ministère de tutelle et du recueil des propos des différents acteurs du sport lors des auditions menées par le CESE. Il convient de signaler que le bilan du MJS ne saurait être exhaustif dans la mesure où il ne prend pas en considération l'ensemble des actions menées par différents intervenants dans le sport.

Par ailleurs, la Stratégie nationale sera passée au crible des dispositions de la Constitution de 2011, adoptée ultérieurement à l'élaboration de ladite stratégie et un focus sera fait sur le handisport, dont le développement, compte tenu des performances enregistrées à l'international ces dernières années<sup>20</sup>, nécessite la prise en considération des spécificités des personnes en situation d'handicap.

### Bilan par rapport au premier levier concernant la promotion du sport et la pratique sportive

#### Au plan quantitatif

En matière de **promotion du sport** (levier N°1), selon le bilan du MJS en 2017, les objectifs quantitatifs fixés par la Stratégie n'ont pas été atteints au même titre que les objectifs stratégiques afférents aux 6 axes dudit levier.

Néanmoins, d'autres actions de promotion de la pratique sportive, non prévues dans la Stratégie nationale ont été menées par le ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS) et les objectifs relatifs à la promotion du sport ont été intégrés dans les contrats-objectifs signés entre le MJS et les fédérations.

Par ailleurs, le ministère de la Jeunesse et des Sports et les fédérations restent encore les acteurs centraux de la promotion du sport et aucune action relative à la diversification des acteurs et des canaux de promotion de sport, tel que prévu par la Stratégie, n'a été entamée.

**Au plan quantitatif**, il était prévu de :

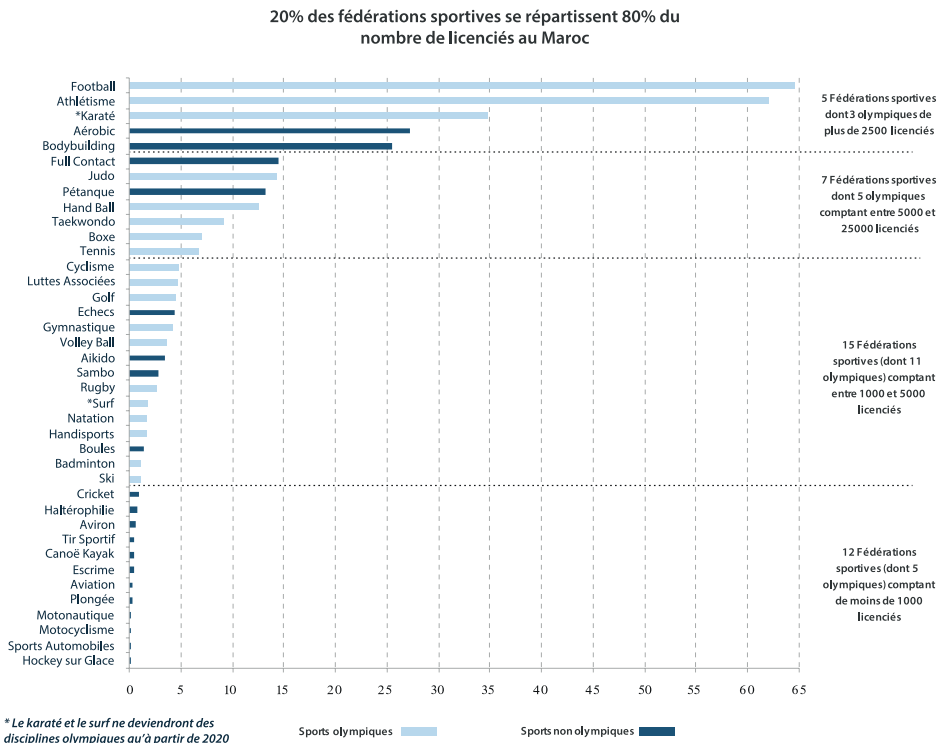
- tripler le nombre de pratiquants réguliers, en passant de 4 millions de pratiquants (soit 13% de la population) en 2008 à 12 millions de pratiquants (soit 34% de la population) en 2020 ;
- et de quadrupler le nombre de licenciés, en passant de 263 000 (soit 0,8% de la population) à 1 053 400 (soit 2,8% de la population).

<sup>20</sup> - Aux jeux paralympiques de 2016, Le Maroc a comptabilisé sept médailles dont 3 en or.

Cependant, en l'absence d'un système d'information intégré<sup>21</sup> et l'exclusion statistique des actions et résultats de 8 fédérations sportives (p.ex. basketball, sports équestres, aikido...), le bilan quantitatif reste biaisé et en dessous de la réalité. Le nombre de pratiquants réguliers devant être atteint en 2017, estimé à 9 100 000 pratiquants, n'a pu être valablement apprécié.

Le nombre de licenciés a connu une croissance de 30%, soit un gain net de 85 000 nouveaux licenciés entre 2008 et 2016. Alors qu'il devait atteindre 653 700 en 2016, il n'a pas dépassé 337 400 licenciés (soit 1% de la population), et seules 66 300 sont des femmes (soit 19% du total des licenciés sportifs).

Par ailleurs, il y a lieu de signaler que 20% des fédérations sportives (fédérations de football, d'athlétisme, de karaté, d'aérobic et de bodybuilding) se répartissent 80% du nombre de licenciés au Maroc.



Source : Bilan dressé par le MJS en 2017

## En matière « d'intégration au sein des initiatives de développement humain »

Contrairement à ce qui ressort du bilan du MJS en 2017, d'importantes réalisations ont eu lieu notamment à travers l'Initiative Nationale pour le Développement Humain (INDH). Ainsi, un soutien important a pu être apporté à ce secteur. Lors de la période 2005-2010, 1400 projets en relation avec le sport ont été réalisés, et lors de

21 - Explication avancée lors de l'audition du Ministre de la Jeunesse et des Sports par le CESE, 05 Septembre 2018.

la période 2011-2018, ce sont 2600 projets et actions touchant au domaine sportif<sup>22</sup> qui ont vu le jour.

Selon les données transmises par la coordination nationale de l'INDH, ces projets ont permis de contribuer, en partenariat avec les autres acteurs (MJS, élus, associations) à la construction de plus de 173 salles de sport et omnisport, 23 maisons de jeunes, 1 860 terrains de proximité et espaces de sport, 150 complexes sportifs, plus de 700 actions en équipement de sport.

Dans sa troisième phase (2019-2023), l'INDH prévoit deux nouveaux programmes, « l'inclusion économique des jeunes » et « l'impulsion du capital humain et génération montante ». Le sport se trouve inclus dans le programme relatif à « l'impulsion du capital humain » notamment au niveau du quatrième axe portant sur « l'épanouissement des enfants et des jeunes ».

Il est prévu au niveau de ce programme d'appuyer les structures existantes, en se concentrant sur les structures sportives au niveau des écoles. L'action est cette fois ciblée au niveau du rural notamment, au niveau des régions qui connaissent un important déficit au niveau des services de santé et d'éducation.

Une première évaluation des réalisations et visites de terrains effectuées par la coordination nationale de l'INDH, a fait ressortir les constats suivants :

- L'existence de problèmes de fonctionnement de ces structures dus à l'absence de clarification des responsabilités et un manque de ressources humaines et financières. Ceci engendre des problèmes de pérennité de plus de 4000 réalisations ainsi que l'absence de « service de qualité ».
- Le détournement du projet de son objectif initial. L'exemple a été donné de certains terrains de proximité notamment pour les quartiers-cibles, dont la gestion a été confiée à des associations et dont l'objectif est d'assurer une égalité des chances et un accès des terrains aux populations en situation de vulnérabilité. Il s'est avéré que certaines associations ont commencé à monnayer cette prestation.
- Certaines salles de sport équipés ont eu tendance à favoriser les écoliers des établissements privés au détriment des enfants des quartiers-cibles, en plus de fermer les jours fériés et les week-ends.
- Des disparités territoriales en termes d'infrastructures. Le monde rural n'a manifestement pas bénéficié valablement des dites infrastructures.
- L'entretien de l'infrastructure n'est pas prévu dans le montage du projet.
- Une quasi-absence de contrôle et de suivi.

La représentante de la coordination nationale de l'INDH a appelé, suite à la présentation de ces éléments, à engager une réflexion sur le management de ses structures, à veiller à assurer une équité territoriale ainsi qu'à penser à une nouvelle génération de projets qui répondent au mieux aux nouveaux besoins de la jeunesse.

<sup>22</sup> - Audition de la représentante de la coordination nationale de l'INDH, 9 Octobre 2019.

Il est notoire que la promotion de la pratique sportive est portée essentiellement par les associations. Il demeure que leur action globale n'est que très partiellement prise en compte par le bilan du MJS en matière de développement humain et de levée de fonds.

### Une initiative associative remarquable<sup>23</sup>

Parmi les projets, permettant d'illustrer les apports économiques et sociaux que recèle le développement du sport, il y a lieu de mettre en exergue le travail effectué par l'association TIBU. Créée à l'origine par des jeunes pour l'organisation du Tournoi International de basket-ball universitaire (TIBU), elle est devenue par la suite une ONG nationale ayant pour mission d'utiliser le sport comme un moyen d'éducation, d'inclusion sociale et de développement humain. Cette association travaille sur 3 axes stratégiques, à savoir :

***L'autonomisation des jeunes par le sport***, à travers des caravanes de basketball qui ont pour objectif de passer des messages de vie à travers les fondamentaux du basket (objectif dans la vie, esprit de partage, capacité à aller vers l'avant et à être positif). Ce programme touche plus de 150 000 jeunes. L'organisation des camps d'été (bénéficiant à des jeunes provenant de différents milieux) comprenant des cours de basketball, langues, développement personnel, communication, leadership et une formation sur l'entrepreneuriat social sportif qui dure entre 2 semaines à 1 mois.

***L'éducation par le basketball*** à travers la création d'académies de basketball à partir de 2013 et la mise en place en 2015 en partenariat avec le ministère de l'éducation nationale de centres pour le développement des compétences cognitives et socio-affectives. Les jeunes de ces académies bénéficient de 3 à 5 séances par semaines de basketball, un suivi sur le plan moteur, cognitif et socio-affectif, des ateliers de leadership, un kit sportif ainsi qu'une assurance, moyennant le paiement d'une cotisation annuelle (20% ont des bourses grâce à des partenaires). Cette association a procédé également à la création d'une école de handi-basket pour les jeunes à mobilité réduite avec les mêmes programmes de ceux des académies de basketball. Les centres pour le développement des compétences cognitives et socio-affectives touchent entre 120 et 150 enfants entre 6 et 12 ans des différentes écoles de quartier qui viennent gratuitement trois fois par semaines pour bénéficier d'une formation en basketball, en français et en leadership.

***L'employabilité des jeunes par le sport*** : ce programme est destiné aux jeunes entre 18 et 25 ans, en situation de précarité et passionnés par le sport. La première phase du programme, sur 3 ans, cible 180 jeunes du grand Casablanca, soit 60 jeunes par promotion dont la formation dure une année. Les axes stratégiques comprennent la formation et l'acquisition de compétences techniques et comportementales, l'acquisition d'une expérience professionnelle dans les industries du sport et les académies d'éducation par le sport ainsi que l'accompagnement pour l'accès à l'emploi avec le soutien d'entreprises qui s'engagent à recruter ces jeunes.

23 - Audition du Président de TIBU, 02/10/2019.

## Au niveau du sport scolaire et sport universitaire :

Concernant l'institution de synergies entre le ministère de la Jeunesse et des Sports et le ministère de l'Education Nationale dans le but : (i) *d'optimiser les ressources par l'utilisation réciproque des infrastructures sportives et de l'encadrement* ; (ii) *d'améliorer la coordination des cursus sportifs et scolaires des jeunes talents* ; (iii) *de renforcer la place du sport dans les programmes du ministère de l'Education Nationale, une seule mesure a été prise récemment, elle concerne la mise en place d'un **Bac sport-étude***<sup>24</sup>.

Selon le bilan dressé par le ministère de la Jeunesse et des Sports en 2017, les associations sportives au sein des universités et dans tout établissement d'éducation et d'enseignement scolaire public et privé ou de formation professionnelle publique ou privée qui devaient être créées en vertu des articles 4 et 7 de la loi 30-09 ne l'ont pas été. Il n'y a pas eu, non plus, d'édiction, par voie réglementaire, des statuts-types de ces associations sportives.

Il y a lieu de relever que la majorité des acteurs auditionnés ont fait part de l'importance du rôle du sport scolaire, aussi bien pour le développement du sport de masse que pour la détection de jeunes talents pour le sport de compétition. Ils ont exprimé leurs préoccupations quant à la régression de la pratique de l'éducation physique et du sport scolaire au niveau des établissements scolaires.

*A contrario*, le ministère de l'Education nationale<sup>25</sup> présente un tableau plutôt positif de l'état du sport scolaire corroboré par le bon palmarès des équipes scolaires nationales au niveau des compétitions à l'international.

Les autres acteurs auditionnés ont, pour leur part, une appréciation différente. Pour eux, l'école est le lieu où s'acquiert les valeurs sportives et la pratique sportive pour les enfants entre 6 et 12 ans. C'est aussi le lieu de détection des talents. Néanmoins, ils constatent que les sportifs rejoignent les clubs à un âge tardif, vers l'âge de 12 ans, sans préparation sportive, ce qui engendre pour les clubs une perte de 3 ans pour leur mise à niveau, au moment où les autres pays travaillent sur le perfectionnement et la formation.

Par ailleurs, les acteurs auditionnés ont exprimé leurs craintes par rapport aux risques de disparition de certaines disciplines telles que le handball et le volleyball en raison de la régression de leur pratique à l'école.

Ils constatent également que, bien que l'éducation physique soit obligatoire au niveau des curricula, de nombreux établissements scolaires ne l'enseignent pas par manque d'espace ou de personnel spécialisé. Pour pallier ce problème, le ministère de l'Education Nationale aurait procédé, depuis 2015, à la création de centres sportifs au niveau des collèges, ayant pour vocation de prendre en charge des classes d'élèves des établissements primaires environnants, aussi bien pour compenser le manque

24 - Voir la partie de l'étude relative à la formation.

25 - Audition du MEN, documents transmis.

d'espace et de compétence au niveau du primaire, que pour détecter les enfants qui ont un potentiel au niveau sportif<sup>26</sup>.

En outre, le temps hebdomadaire alloué à l'éducation physique n'est que de 2 heures au niveau du collège et reste insuffisant pour avoir un impact réel aussi bien sur la santé que sur les performances des élèves. Il est recommandé à ce niveau, d'avoir au moins 3 séances d'EPS par semaine pour lutter contre les effets de la sédentarité.<sup>27</sup>

La situation du sport universitaire n'est pas reluisante non plus. Sur 900 000 étudiants universitaires, seuls 154 000 étudiants ont pu bénéficier d'activités sportives en 2016<sup>28</sup>. Le sport universitaire souffre d'une insuffisance de ressources humaines et matérielles.

Paradoxalement, le nombre de championnats organisés est passé de 4 championnats, avant 2012, à 11 championnats suite à la restructuration de la Fédération Royale Marocaine du Sport Universitaire (FRMSU), alors que le budget alloué par le département chargé de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique à l'éducation physique universitaire est passé de 2 millions de dirhams à 736 000 dirhams. De plus, si l'article 2 de la loi 30-09, relative à l'éducation physique et aux sports, prévoit l'obligation de l'éducation physique au niveau des universités et des établissements d'enseignement supérieur public et privé, la FRMSU se trouve dans l'impossibilité de se conformer à ladite loi compte tenu de l'insuffisance des encadrants sportifs. Ainsi, dans certaines universités, on compte 3 encadrants sportifs pour 140 000 étudiants<sup>29</sup>.

Pour compenser cette insuffisance au niveau des encadrants sportifs, il est fait appel, dans le cadre de vacances, à des professeurs d'EPS relevant des AREF et de la formation professionnelle. S'agissant des infrastructures sportives, seules 6 universités sur 12 disposent de bonnes infrastructures. Des projets de rénovation et de construction d'infrastructures sportives sont en cours au niveau d'un certain nombre d'universités notamment à Kénitra et Oujda, ainsi que dans les cités universitaires<sup>30</sup>. Une coordination informelle, qui gagnerait à être formalisée, se fait actuellement entre l'Université, le sport scolaire, les clubs et les fédérations pour suivre les étudiants universitaires qui ont de bonnes capacités et qui pour leur majorité sont ceux qui ont eu de bonnes performances au niveau scolaire. Il reste que le système sport-étude nouvellement institué se limite au baccalauréat et devrait être étendu au niveau universitaire pour permettre aux sportifs de haut niveau, dont la majorité finalise son cursus universitaire aujourd'hui, de disposer d'un aménagement de programmes pour pouvoir participer aux compétitions.

---

26 - Audition du Directeur de la Promotion du Sport Scolaire du Ministère de l'Education Nationale et Président délégué de la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire, le 9 janvier 2019.

27 - *Idem*.

28 - Audition du Secrétaire Générale de la Fédération Royale Marocaine du Sport Universitaire, le 9 janvier 2019.

29 - *Idem*, (cas de l'Université Ibn Zohr).

30 - *Idem*.

## Les actions de promotion de la pratique sportive non prévues par la Stratégie nationale menées par le MJS :

Les écoles de sport relevant du ministère de la Jeunesse et des Sports ciblent les enfants scolarisés ayant entre 6 et 12 ans, soit 3,8 millions d'enfants. Elles ont été renforcées et leur capacité d'accueil augmentée. Celle-ci est passée de 28 000 jeunes par an en 2010 à 40 000 jeunes par an en 2016. En dépit de ces efforts, les jeux nationaux des écoles de sport atteignent à peine 1% en moyenne de leur bassin-cible par édition.

Le programme « Abtal Al Hay » a été mis en place en 2014 et cible des enfants âgés de 10 à 14 ans issus de milieux urbains et ruraux défavorisés (nombre estimé à 2,6 millions d'enfants), avec un budget annuel de 3 millions de dirhams. Ce programme est considéré comme un succès avec une progression du nombre de participants et de disciplines au cours des 3 éditions organisées, passant de 67 200 participants en 2014 à 72 800 en 2017. Cependant, il atteint à peine 3% de son bassin-cible par édition.

Par ailleurs, un comité de promotion du sport féminin a été créé en 2011 en vue de sensibiliser les femmes aux pratiques sportives, mais aussi de favoriser leur accès aux formations, et aux postes de responsabilité. Plus de 1000 projets ont été réalisés portant sur des activités sportives destinées aux femmes ; des séances de sensibilisation et sessions de formation à la gouvernance ont bénéficié à près de 150 000 femmes.

Cela dit, le système d'information du Ministère de la Jeunesse et des Sports reste limité en matière de prise en compte de la dimension genre au niveau de la programmation budgétaire. Ainsi, tel qu'il ressort du rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect genre du projet de loi de finance de l'année budgétaire 2019, sur 8 indicateurs de performance sensible au genre, trois ne sont pas renseignés (Taux de filles/femmes qui sont inscrites dans les établissements de sports de haut niveau ; taux de filles/femmes qui sont inscrites dans les cours de sports à domination masculine ; taux de réussite des athlètes marocains dans les compétitions internationales par sexe) et ceux qui sont renseignés le sont en termes d'objectifs et pas en termes de résultats (part des femmes sportives de haut niveau ; taux de représentativité des femmes dans les fédérations en tenant compte de la dimension genre, taux d'accroissement des installations sportives ciblées aux filles et femmes ; part des femmes pratiquant du sport ; nombre de manifestations organisées en faveur de la femme).

De plus, ce département ministériel ne figure pas au niveau du rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect genre du projet de loi de finance de l'année budgétaire 2020.

## Les actions de promotion de la pratique sportive menées par les fédérations, non prévues par la Stratégie nationale :

La promotion de la pratique du sport par les fédérations s'est effectuée à travers deux nouvelles initiatives.

La première initiative a consisté en l'introduction des **contrats-objectifs** entre le ministère de la Jeunesse et des Sports et les Fédérations, dans l'intégration d'un volet spécifique dédié à la promotion et à la communication de la discipline qui deviennent obligatoires et bénéficient d'un budget spécifique. Ainsi, avec le système de contrats-objectifs, les fédérations sont obligées de tenir un site web. Plusieurs actions de promotion du sport ont désormais lieu au sein des fédérations, tels que l'organisation de journées portes ouvertes, de journées de sensibilisation au sein des écoles, des clubs et des associations pour faire découvrir la discipline ou encore l'organisation de championnats au sein des ligues pour faire découvrir la pratique à haut niveau de la discipline. Il est, par ailleurs, retenu comme indicateur de mesure de l'efficacité de la promotion et de la communication, l'évolution positive du nombre de licenciés.

La seconde initiative est la création en 2009 de la Fédération sport pour tous qui a pour objet de promouvoir et organiser les différentes activités sportives destinées aux citoyens et citoyennes de différentes catégories d'âge ainsi que de faire connaître les atouts du sport pour tous et encourager la généralisation de sa pratique<sup>31</sup>. Cette fédération dispose à son actif, l'organisation de caravanes sportives au niveau de l'ensemble du territoire national ainsi que l'organisation de journées sportives dans les centres pénitentiaires.

## Bilan du développement des infrastructures :

L'infrastructure sportive signifie un espace dédié et aménagé ou une construction plus ou moins équipée permettant la pratique individuelle ou collective d'une ou plusieurs disciplines sportives (stade d'athlétisme ou de football, court de tennis, terrain de golf, vélodrome, gymnase pour les sports en salle, etc.).

Tout développement du sport est conditionné par l'existence d'infrastructures sportives répondant à des normes spécifiques.

Selon le bilan effectué par le ministère de la Jeunesse et des Sports en 2017, trois grands constats caractérisaient les infrastructures avant 2008 :

- Insuffisance et obsolescence des infrastructures de proximité dont le nombre et la classification étaient réduits à 28 salles omnisport recensées entre 2000-2009, soit une salle omnisport pour 1 100 000 marocains ;
- Insuffisance et non-conformité aux normes internationales des infrastructures structurantes, avec seulement 4 stades fonctionnels (Fès, Oujda, Rabat et Casablanca) et 3 en chantiers.
- Incivilités et insécurités dans les complexes sportifs.

31 - <https://www.cnom.org.ma/fr/frmspt>



La Stratégie Nationale du Sport s'était fixée comme objectif de **quadrupler le nombre d'unités sportives**, c'est-à-dire de passer d'environ 8000 unités sportives en 2008 à près de 32 000 en 2020.

Quatre grands chantiers ont été prévus par la Stratégie à cet effet :

- le développement et la mise à niveau des infrastructures sportives ;
- la création et la mise à niveau de pôles intégrés d'excellence ;
- la lutte contre l'incivilité et l'insécurité dans les complexes sportifs ;
- la valorisation et renforcement du patrimoine géré par le ministère.

Les principales réalisations ont porté sur le développement et la mise à niveau des infrastructures sportives ainsi que sur le renforcement de la sécurité dans les complexes sportifs. La création et la mise à niveau de pôle intégrés d'excellence comme le renforcement du patrimoine gérés par le ministère ont été faiblement entamés, voir non-entamés en ce qui concerne le dernier chantier.

#### Développement et mise à niveau des infrastructures sportives :

Trois actions étaient programmées à ce niveau, à savoir :

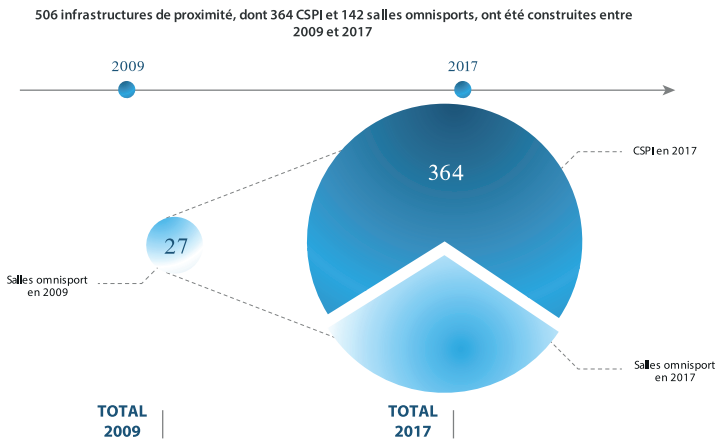
- L'établissement d'une cartographie des besoins en infrastructures sportives par type et par région ;
- Le développement et la mise à niveau du réseau d'infrastructures de proximité ;
- Le développement et la mise à niveau du réseau d'infrastructures structurantes.

Sur ces trois actions, seules les deux dernières ont été réalisées. Par ailleurs, l'évolution du nombre d'unités sportives n'a pas été mesurée ; seules ont été prises en compte, au niveau du bilan effectué, le nombre d'infrastructures sportives relevant du Ministère de la Jeunesse et des Sports.

#### Développement et mise à niveau du réseau d'infrastructures de proximité :

Une **très forte croissance** du nombre d'infrastructures sportives relevant du ministère de la jeunesse et des sports, a été enregistrée passant de 56 infrastructures sportives en 2009 à 611 en 2017, soit 555 infrastructures sportives supplémentaires.

**Ainsi, 364 complexes socio-sportifs intégrés et 142 salles omnisports ont été construites (27 en 2009) sur l'ensemble du territoire national.**



Les CSPI lancés dès 2010 sont les premières infrastructures disposant de terrains de proximité correctement équipés

Source : Ministère de la Jeunesse et des Sports

Cependant, si toutes les régions ont été dotées d'infrastructures de proximité, permettant d'enregistrer, de la sorte, une amélioration de la couverture géographique, leur nombre demeure encore insuffisant par rapport aux besoins. En 2017, il y avait une infrastructure de proximité pour 68 400 marocains. A titre comparatif, la France dispose en moyenne d'une infrastructure sportive pour 212 habitants.

### Un développement certain mais une mise à niveau du réseau des grandes infrastructures qui n'a pas toujours été conforme aux normes internationales :

Concernant les grandes infrastructures, près de 50 ont été construites entre 2009 et 2017 : 3 grands stades, 15 piscines couvertes, 31 pistes d'athlétisme. Il reste que certaines de ces infrastructures ne sont pas aptes à abriter de grandes manifestations sportives par déficit de conformité aux normes internationales.

Par ailleurs, des infrastructures d'athlétisme et le Stade « Moulay Abdellah » de Rabat, ont été mis à niveau. Ainsi, le complexe sportif Moulay-Abdallah à Rabat a été mis en conformité selon le cahier des charges de la FIFA et l'IAAF (Fédération internationale d'athlétisme), et la quasi-totalité des objectifs prévus<sup>32</sup> ont été réalisés : la mise à niveau d'une académie internationale multidisciplinaire d'athlétisme, de 5 centres régionaux de formation, d'un centre médico-sportif et de 14 pistes d'athlétisme (sur 16 pistes initialement prévues).

### La sécurité dans les complexes sportifs a été renforcée mais reste insuffisante face au développement du phénomène de l'hooliganisme :

Deux actions principales ont été prévues par la Stratégie Nationale du Sport pour renforcer la sécurité dans les complexes sportifs. Il s'agit de la mise en place d'un cadre juridique répressif et de la modernisation des équipements de sécurité d'une part, et du lancement de campagnes de sensibilisation envers les supporters d'autre part.

32 - Dans le cadre de la convention cadre passée en 2009 entre les ministères de la Jeunesse et des Sports, de l'Intérieur, de l'Economie et des Finances et le Fonds Hassan II, pour la mise à niveau des infrastructures d'athlétisme

La mise en place d'un cadre juridique répressif a été réalisée par la promulgation de la loi 09-09 du 2 juin 2011 complétant le code pénal. Cette loi insère au niveau du code pénal une nouvelle section relative aux violences commises lors ou à l'occasion des compétitions ou des manifestations sportives et prévoit des amendes de 1.200 à 20.000 dirhams et un emprisonnement de 1 mois à 5 ans de prison, sans préjudice de sanctions pénales plus graves (article 308-1).

Par ailleurs, les équipements de surveillance ont été améliorés et les dispositifs de sécurité renforcés (vidéosurveillance, contrôle d'accès, sonorisation).

Un guichet de billetterie ainsi qu'une meilleure gestion de l'espace intérieur des stades (sièges numérotés et respect de la capacité maximale d'accueil) ont été mis en place. Ces actions ont permis une amélioration de la sécurité dans les stades par rapport à 2008. **Cependant, d'autres actions sécuritaires et préventives doivent être menées en dehors des stades vu les différentes manifestations de violences et les atteintes à l'intégrité des biens et des personnes après les évènements sportifs.**

#### Deux chantiers faiblement entamés :

La stratégie du sport a prévu **la conception et la construction d'un réseau de pôles d'excellence** à travers d'une part, l'identification des sports prioritaires nécessitant la création d'un pôle d'excellence et d'autre part, la création et mise à niveau de 6 pôles régionaux et un pôle national. De l'ensemble de ces actions, il est à noter que seule la construction d'une cité sportive à Tanger a été initiée, dont l'achèvement était prévu en 2018, mais qui tarde toujours à être parachevée après cinq années de travaux. Par ailleurs, des études auraient été lancées pour achever la construction de la cité sportive de Ben Slimane ainsi que celle d'Ifrane.

Concernant **la valorisation et le renforcement du patrimoine géré par le ministère**, la stratégie avait prévu de renforcer le réseau d'infrastructures existant et d'optimiser le patrimoine immobilier, à travers l'échange de terrains en périphérie du ministère contre des terrains en centre-ville ainsi que la mise à disposition gratuite de terrains du ministère contre une installation d'infrastructures et d'équipements sportifs. Aucune action de ce chantier n'a été réalisée. Une des justifications avancées, au niveau du bilan effectué par le ministère en 2017, est que ce dernier ne dispose pas d'un patrimoine foncier propre à valoriser.

#### Position des acteurs par rapport à la question des infrastructures :

Il ressort des auditions organisées par le CESE auprès de plusieurs fédérations sportives que le manque d'infrastructures sportives perdure et constitue un véritable frein pour le développement du professionnalisme par les fédérations sportives.

Par ailleurs, plusieurs infrastructures restent confrontées aux problèmes de gestion et d'organisation des activités, comme les piscines relevant du ministère de la jeunesse et des sports par exemple.

La majorité des terrains de football sont en terre battue, ce qui empêche la tenue de matchs durant la saison des pluies.

La Fédération Royale Marocaine de Tennis déplore l'insuffisance voire la quasi-inexistence d'infrastructures publiques pour le tennis. Le benchmark international est assez révélateur à ce niveau. Le Maroc dispose de 700 terrains de tennis contre 33 300 en France<sup>33</sup>.

Plusieurs présidents de fédérations ont regretté l'absence de concertation dans les plans d'aménagement des terrains de proximité, qui a eu pour effet de limiter la prise en compte de plusieurs disciplines sportives.

Par ailleurs, l'aménagement des villes a fait disparaître bon nombre de « terrains vagues » qui servaient d'espaces sportifs au sein des quartiers, sans veiller à la création d'espaces dédiés à la pratique d'activités physiques et sportives, tels que prévus par les articles 84 et 85 de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et la loi 12-90 relative à l'urbanisme. Il résulte de ces éléments **une situation de pénurie croissante des infrastructures** et une faible prise en compte des besoins en espaces et équipement sportifs lors de la conception des plans d'aménagement des villes et territoires.

Plusieurs acteurs déplorent, par ailleurs, **le déficit de concertation et le caractère unilatéral des décisions d'aménagement** conduisant à marginaliser l'offre, le volume et la qualité des infrastructures sportives.

## Bilan par rapport au second levier relatif à la modernisation de la Gouvernance

La Stratégie nationale du sport s'est donnée pour objectif de moderniser et de mieux structurer la gouvernance du sport à travers trois grands chantiers, la refonte du cadre législatif et réglementaire du sport, la redéfinition des rôles et des responsabilités des acteurs du sport et de leurs relations, la création de nouvelles instances sportives et la réforme d'instances sportives existantes.

### Une refonte du cadre législatif et réglementaire du sport entamée mais non aboutie

Cette refonte a commencé par la promulgation de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et au sport le 24 Août 2011, mais seulement 11 textes d'application sur 26 ont vu le jour :

- Le décret d'application n° 2-10-628 en novembre 2011 ;
- L'arrêté édictant les statuts-types des fédérations sportives (mars 2013) ;
- L'arrêté fixant le modèle du livret médical (juin 2014) ;
- L'arrêté édictant les statuts-types des associations sportives (avril 2016) ;
- L'arrêté édictant les contrats sportif-types (avril 2016) ;

33 - Benchmark international présenté par le Fédération Royale Marocaine de Tennis lors de son audition par le CESE le 30/01/2019

- L'arrêté portant nomination du président de la chambre arbitrale du sport (août 2017) ;
- L'arrêté portant nomination des membres de la commission nationale du sport de haut niveau (janvier 2018) et son arrêté modificatif (juillet 2018).
- L'arrêté édictant les conditions d'octroi, de renouvellement et de retrait de l'agrément des centres de formation sportive (22 juin 2018).
- L'arrêté portant Convention-type de formation liant les centres de formation sportive et les jeunes sportifs (22 juin 2018).
- L'arrêté conjoint du Ministre de la jeunesse et des sports et du Ministre de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique n°2044.18 portant modèle de déclaration d'ouverture d'une institution privée de sport ou d'éducation physique et modèle du reçu de dépôt de la déclaration (22 juin 2018) ;
- L'arrêté portant montant du droit de greffe, barème des frais administratifs de la chambre arbitrale du sport et les frais et honoraires des arbitres (6 septembre 2018).

Deux autres lois concernant la sécurité dans les stades et la lutte contre le dopage ont été promulguées :

- La loi 09-09 complétant le code pénal et visant à lutter contre les violences dans les stades, promulguée le 2 juin 2011 ;
- La loi 97-12 relative à la lutte contre le dopage dans le sport, promulguée le 21 juillet 2017.

Cependant, les textes de lois publiés **n'ont pas encore fait l'objet d'une réelle application.**

A titre d'exemple, seule la Fédération Royale Marocaine de Football a été habilitée en octobre 2015 en vertu de la loi 30-09. Par ailleurs, seules quelques associations sportives de football disposent de l'agrément<sup>34</sup>.

Globalement, le chantier de refonte du cadre juridique du sport est toujours en cours et tarde à être finalisé. Plusieurs textes juridiques sont à des phases différentes d'élaboration et de publication (Cf. encadré ci-dessous).

Par ailleurs, pour plusieurs secteurs du sport, le cadre juridique reste lacunaire. Il s'agit notamment, des textes définissant les relations entre les autorités gouvernementales chargées de l'éducation nationale et l'enseignement supérieur et des sports, des textes régissant le sport scolaire et universitaires, les textes relatifs à la constitution d'instances sportives, des textes relatifs aux infrastructures sportives et des textes touchant au domaine de la formation sportive.

34 - Audition du Ministre de la Jeunesse et des Sports par le CESE, 5/09/2018.

### 3 projets d'arrêtés en phase finale de publication

1. Organisation et les modalités de fonctionnement des centres de formation sportive, sur proposition de la fédération sportive concernée.
2. Montant de la recette moyenne et le montant de la masse salariale moyenne.
3. Conditions d'octroi et de retrait de l'homologation des plans de réalisation, d'extension, et de réaménagement des équipements sportifs.

### 2 arrêtés envoyés au Secrétariat Général du Gouvernement

1. Règles propres à la sécurité des compétitions et mesures à prendre pour leur organisation
2. Création du brevet d'aptitude à l'entraînement sportif

### 1 arrêté envoyé au Secrétariat Général du Gouvernement et retourné par ce dernier

1. Composition et attributions de la commission chargée de donner son avis sur l'homologation des installations sportives.

### 8 projets d'arrêtés en phase de conception

#### *Application de divers points relevant de la loi et de son décret d'application*

1. Convention type liant agents sportifs, sportifs et cadres sportifs.
2. Cahier des charges permettant aux sociétés sportives de bénéficier du concours de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics.

#### *Arrêtés à élaborer en coordination avec les départements ministériels concernés (Education Nationale et Enseignement Supérieur)*

3. Définition des conditions dans lesquelles les enseignants, les cadres et le personnel prévus sont autorisés à exercer leurs fonctions prévues à l'article 63 de la loi 30-09.
4. Forme de la déclaration préalable, de la déclaration modificative et du récépissé ainsi que les modalités d'application de l'article 12 du décret d'application.
5. Statuts types des associations sportives des établissements d'éducation et d'enseignement scolaire public, d'enseignement scolaire privé, et de formation professionnelle publique ou privée.
6. Ediction des autorités gouvernementales chargées de l'enseignement supérieur, les statuts types des associations sportives des universités et des établissements de l'enseignement supérieur public et privé.
7. Composition et les attributions de la commission mixte chargée de déterminer les domaines de coopération et de coordination entre les autorités gouvernementales chargées de l'éducation nationale et l'enseignement supérieur et des sports.
8. Elaboration du programme pédagogique scolaire de l'enseignement scolaire et du programme pédagogique de formation professionnelle dispensés par les centres de formation sportive, avec le Ministère de l'Education Nationale.

Source : données du Ministère de la Jeunesse et des Sports

## Une redéfinition des rôles et des responsabilités des acteurs du sport à soutenir :

La clarification des rôles et des responsabilités a concerné principalement, les fédérations et les associations sportives. Cette responsabilisation s'est appuyée pour les fédérations sportives sur l'adoption des statuts-types et la mise en place des contrats-objectifs avec le ministère de la Jeunesse et des Sports.

La majorité des fédérations sportives ont adopté les nouveaux statuts-types et ont conclu des contrats-objectifs avec le ministère de la Jeunesse et des Sports. L'adoption des statuts-types est censée être la première étape vers la montée en compétence des fédérations à travers :

- **Le renforcement de la représentativité du comité de direction des fédérations** qui doit comprendre des représentants des associations et des sociétés sportives, des ligues régionales et des personnes physiques licenciées ;
- **L'obligation de la représentativité féminine** au sein du comité de direction et de la création d'une section féminine pour chaque discipline ;
- **Un suivi de l'activité et de la comptabilité des fédérations** qui sont tenues chaque année de publier un rapport moral et financier.

Les comités directeurs des 48 fédérations marocaines ont été élus selon les dispositions en vigueur, et 4 femmes ont été élues présidentes de fédération.

Par ailleurs, le ministère de la Jeunesse et des sports, a revu les contrats-objectifs en vue de les rendre plus conformes à la législation en vigueur. Ainsi, en 2013 il a été procédé à la mise en place d'un système de contrats-objectifs permettant de financer les fédérations sur la base d'une évaluation annuelle concernant l'atteinte des objectifs fixés et la conformité aux dispositions réglementaires en vigueur. Ceci, à travers des contrats définissant des objectifs de performance de la discipline en accord avec le ministère et sur la base d'indicateurs de suivi, ainsi qu'une évaluation annuelle des réalisations avec l'attribution de bonus/malus en fonction des performances.

Le versement de la contribution financière du ministère a été, par ailleurs, conditionné par la mise en conformité des fédérations sportives dans un délai de 3 ans.

Cela étant, les résultats d'un audit mené auprès de 23 fédérations sur les exercices 2012-2016 par le ministère de la Jeunesse et des Sports révèlent d'importants dysfonctionnements dans la gouvernance des fédérations qui dénotent d'une absence de conformité à la législation en vigueur.

Ainsi, *au niveau juridique et réglementaire*, il a été relevé le non-respect des dispositions de la loi 30-09 notamment, par la gestion de plusieurs disciplines par une fédération<sup>35</sup>, par le manque d'habilitations des fédérations, la reconduction du Président ou des membres du comité directeur au-delà de 2 mandats successifs, l'absence de livret de suivi médical des sportifs.

35 - En contradiction avec les dispositions de l'article 25 de la loi 30-09 qui ne permet qu'une fédération habilitée par discipline sportive.

Il a été également constaté le manque de respect des dispositions du code du travail, par l'absence de contrats de travail du personnel, l'absence de couverture du personnel par une assurance accident de travail obligatoire, le non-respect systématique du salaire minimum garanti aux employés et une déclaration partielle du personnel à la CNSS.

De plus, il ressort que le non-respect des obligations fiscales induit un important risque fiscal des fédérations en cas de contrôle par l'administration des impôts, au titre des exercices non- prescrits.

**Au plan de la gouvernance**, il a été observé des irrégularités dans la tenue des assemblées générales, l'existence de situation de conflits d'intérêt par l'octroi de prêts ou d'avances aux membres du Comité Directeur, la centralisation des décisions du Comité Directeur autour d'un noyau limité de membres, l'absence d'un manuel de procédures administratives et financières, l'absence de publication du rapport d'audit et du rapport financier, etc.

**Au niveau de la gestion**, il a été noté l'absence d'un cahier des charges pour les manifestations sportives, l'absence de procédure et de situation de suivi à jour des dossiers des licenciés, le manque d'une procédure formalisée de rétrocession des contributions du MJS au profit des ligues ou des associations, l'absence d'une comptabilité conforme au plan comptable en vigueur, la non-atteinte de certains objectifs programmés dans le cadre de la gestion de la contribution reçue du MJS, etc.

Aussi, un accompagnement des fédérations sportives pour une meilleure gouvernance apparait nécessaire. Ceci d'autant plus, que la majorité des fédérations souffrent d'un manque patent de ressources de financement pour accomplir convenablement leurs missions dès lors que la subvention du ministère de tutelle constitue souvent la seule source de financement.

Seules quelques disciplines sportives très limitées bénéficient du parrainage et du sponsoring des établissements publics et des grandes sociétés nationales ainsi que d'une bonne couverture médiatique (football, athlétisme, golf et sport équestre).

Concernant les associations et, comme souligné auparavant, bien que la publication des statuts-types ait permis d'homogénéiser l'organisation et la réglementation des associations sportives en vue de garantir un fonctionnement démocratique et une gestion transparente, toutes les associations sportives n'ont pas encore adopté des statuts conformes à ces statuts-types et peu d'associations sportives disposent dans les faits de l'agrément délivré par l'administration.

### Quid des instances de pilotage ?

Les instances prévues par la Stratégie, le comité de pilotage de la Stratégie et l'observatoire national du sport, n'ont pas été mises en place. Par ailleurs, la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports n'a prévu aucune option de création des conseil régionaux du sport qui veilleraient au déploiement territorial de la stratégie.



Par contre, il a été procédé à la création de la commission nationale du sport de haut niveau suite à la publication de l'arrêté portant nomination de ses membres en 2018 et ce, sept ans après la promulgation du décret y afférent en 2011. Il a également été procédé à la création de la chambre arbitrale du sport en 2017 et à la nomination de son président.

## **Bilan par rapport au troisième levier relatif à la « formation »**

La Stratégie Nationale du Sport a prévu la refonte du système de formation à travers deux grands chantiers notamment, le développement de deux dispositifs de formation, un premier dispositif de formation spécifique aux métiers du sport et un second dédié aux sportifs de haut niveau.

Parmi les quatre objectifs stratégiques retenues à l'horizon 2020, la Stratégie s'était fixée de quintupler le nombre d'encadrants sportifs pour passer de 10 000 en 2008 à 50 000 en 2020. Le nombre d'encadrant atteint en 2017 est estimé à 33 400 dont 5 600 encadrants salariés.

### **Faibles avancées du dispositif de formation spécifique aux métiers du sport :**

Quatre actions avaient été programmées au niveau de ce dispositif à savoir :

- l'établissement d'une cartographie des métiers du sport et des cursus de formation existants ;
- l'évaluation de l'écart entre l'offre existante de formation et les besoins en cadres sportifs ;
- la mise en place de cursus de formation adéquats ;
- la promotion du volontariat dans l'encadrement technique de la pratique sportive.

Selon l'évaluation effectuée par le département de tutelle, la majorité de ces actions n'ont pas été mises en œuvre, à l'exception de quelques réalisations touchant les cursus de formation.

L'Institut Royal de formation des cadres a réformé son programme de formation à travers l'introduction du système LMD (licence professionnelle, master, doctorat) de manière à rendre conforme les grades de formation aux normes internationales.

Cependant, le nombre de diplômés de l'Institut reste faible avec une moyenne de 40 diplômés par an pour la licence professionnelle et de 20 diplômés par an pour le master, avec comme principal débouché l'administration publique.

La formation au métier d'éducateur sportif (correspondant à un bac +2), bien qu'elle réponde au besoin en animateurs, a été supprimée.

Le développement du cursus de formation en management sportif a été favorisé par la présence de modules dédiés au sein des instituts et écoles de management (ENCG, ISCAE).

D'autres actions sont à relever telles que l'introduction des contrats-objectifs entre le MJS et les fédérations qui a permis à ces dernières de formaliser leurs objectifs en matière de formation et de planifier ainsi le nombre d'arbitres et d'entraîneurs à former pour leur discipline. C'est le cas d'une expérience pilote réussie de formation de caddies de golf avec l'OFPPT qui a sous-tendu la volonté d'étendre le concept de formation aux métiers annexes pour l'ensemble des disciplines.

### Dispositif de formation de sportifs de haut niveau :

Ce dispositif prévoyait, également, quatre actions majeures consistant en :

- la mise en place de cursus de formation dédiés aux sportifs de haut niveau ;
- la mise en place d'une cellule pour assurer l'encadrement et le suivi de la préparation des sportifs aux Jeux Olympiques ;
- la formalisation d'un processus national de détection et de sélection des jeunes sportifs ;
- la création de centres de formation et de préparation des sportifs de haut niveau.

Toujours selon l'évaluation effectuée par le département de tutelle, mise à part l'action relative aux cursus de formation dédiés aux sportifs de haut niveau, à travers les expériences de mise en place de filières sport-études dont les résultats sont mitigés et différents en fonction des projets, le seul acquis en la matière réside dans **la création et la rénovation de centres dédiés à la formation des sportifs** qui constitue en l'occurrence une initiative non prévue par la stratégie.

### Mise en place de filières sport-études :

La Stratégie nationale avait prévu la création de sept écoles « sport-étude » avec une capacité d'accueil de 100 élèves à plein temps pour un budget prévisionnel de fonctionnement à 175 millions de dirhams sur une période de cinq ans, action qui n'a pas été réalisée.

Selon l'audit mené par le ministère de la Jeunesse et des Sports, une première tentative de mise en place d'une filière sport-études officielle pour le hand-ball, basketball et volleyball au sein de l'Institut Moulay Rachid a été infructueuse.

Les seules expériences avec un cursus-type « sport-études » ayant réussi jusqu'à présent, l'ont été dans le cadre de centres de formation de football de l'Académie Mohammed VI de football, créée en 2009, des centres de formation du FUS et des FAR.

Le ministère de la jeunesse et des sports et le ministère de l'éducation nationale ont signé en 2018 une convention relative à **la mise en place des filières scolaires intégrées «sport-étude »**. **Les postulants à une inscription dans un cursus "sport-étude"** doivent être déjà inscrits dans une association sportive. Cette filière destinée à la formation de sportifs de haut niveau (athlètes, joueurs de football, etc.) a démarré à la rentrée 2019 au niveau de la 1<sup>ère</sup> année du collège et se développera progressivement jusqu'au bac sportif.

### Création et rénovation de centres dédiés à la formation des sportifs :

Le premier centre continental de lutte a été créé à El Jadida. 5 centres régionaux de formation de football ont été créés à Saadia, Ifrane, Ksar Lekbir, Settat et Agadir. 5 centres régionaux de formation d'athlétisme ont été construits à Al Haouz, Ben Slimane, Ben guérir, Khémisset et Khénifra.

Par ailleurs, le Centre national des sports Moulay Rachid pour la formation et la préparation des sportifs de haut niveau a été rénové.

Aussi, le bilan des réalisations au niveau de la refonte du système de formation fait ressortir des progrès limités appelant à redoubler d'efforts pour relever aussi bien le défi **de développer des cursus de formation aux métiers du sport pour répondre aux besoins réels identifiés sur le marché que celui de mettre en place un cadre favorable à la professionnalisation des sportifs de haut niveau.**

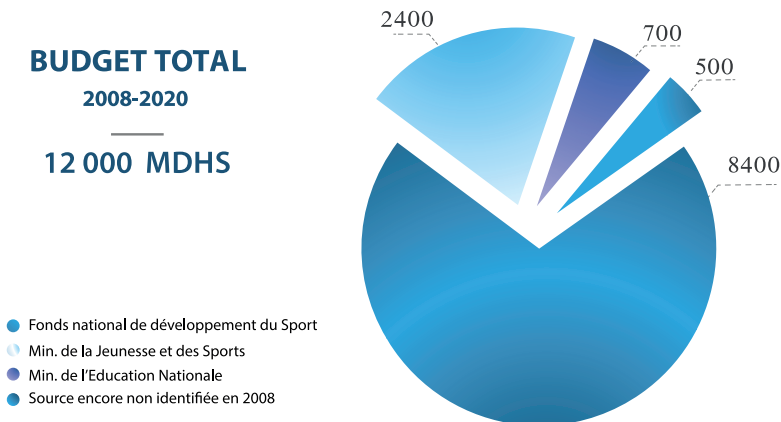
### Bilan par rapport au quatrième levier relatif au financement

L'un des grands facteurs de blocage de la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Sport a été de mobiliser les fonds pour son financement. Par ailleurs, aucune action prévue par la Stratégie visant à diversifier et renforcer le financement du sport n'a été réalisée.

### Insuffisance de financement pour la mise en œuvre de la Stratégie Nationale du Sport :

Selon les estimations établies, la Stratégie nationale du sport aurait nécessité la mobilisation de 12 milliards de dirhams, soit 7,3 milliards de dirhams pour l'investissement (80% dédiés aux infrastructures) et un budget 4,7 milliards de dirhams pour le fonctionnement.

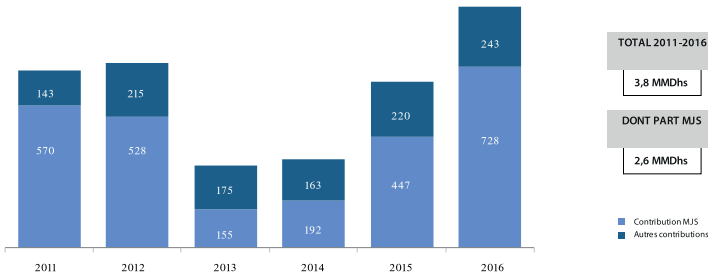
12 milliards de dirhams étaient prévus pour la mise en œuvre de la stratégie nationale du sport, dont 70% provenant de sources non identifiées



Source : Ministère de la Jeunesse et des Sports

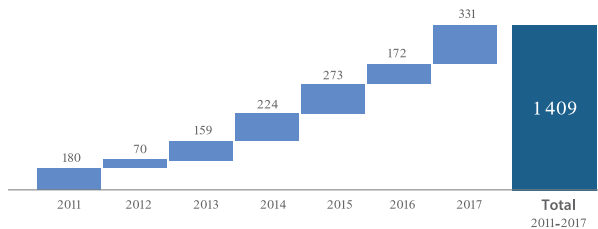
Les dépenses totales d'investissement entre 2011 et 2016 se sont élevées à 3,8 milliards de dirhams, soit un peu plus de 50% du budget total d'investissement prévu. Sur ce montant total, 2,6 milliards de dirhams ont été financés par le ministère de la Jeunesse et des Sports. Les fédérations sportives ont bénéficié de 1,4 milliards de dirhams entre 2011 et 2017, avec un accroissement continu du financement (à l'exception de l'année 2012), passant de 180 millions de dirhams en 2011 à 331 millions de dirhams en 2017.<sup>36</sup>

Répartition des dépenses en investissement par acteur, en millions de Dirhams



! Les données reçues et traitées sur le financement sont partielles et ne concernent que l'évolution des dépenses en investissement et infrastructures entre 2011 et 2018 et le financement des fédérations entre 2011 et 2017

Evolution du financement accordé aux fédérations par année en millions de Dirhams



! Les données reçues et traitées sur le financement sont partielles et ne concernent que l'évolution des dépenses en investissement et infrastructures entre 2011 et 2018 et le financement des fédérations entre 2011 et 2017

Toutefois, si l'évolution de la part du budget consacré au secteur sportif dans le budget de l'Etat a été haussière, passant de 0,64% en 2008 à 1,1% en 2017, ces allocations demeurent insuffisantes au regard des objectifs ambitieux de la stratégie.

### Une faible diversification des sources de financement du sport :

Quatre grandes actions avaient été prévues à cet effet :

- dynamiser les financements alloués par les entreprises aux instances impliquées dans le sport et aux sportifs de haut niveau ;
- créer un fonds de soutien au sport professionnel ;

36 - Source MJS

- mettre en place des partenariats public-privé (PPP) visant à sensibiliser la population aux bienfaits du sport sur la santé ;
- édicter un cadre incitatif destiné aux sociétés sportives, afin notamment de faire émerger quelques grands clubs au niveau continental.

L'accroissement et l'optimisation des financements publics alloués au sport exigeaient d'abord l'identification précise du montant global de la dépense publique allouée au sport dans le cadre du lancement d'un programme de rationalisation de la dépense publique et de l'augmentation des financements publics et la diversification de leurs sources.

Cependant, ce travail préliminaire n'a pas été fait, les données n'étant pas disponibles. Ainsi, l'allocation globale des financements publics au secteur sportif (ministère de l'Éducation Nationale, ministère de l'Équipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau, INDH, collectivités territoriales, ...) **n'a jamais été réellement mesurée.**

Les recettes issues des droits de retransmission, du sponsoring, du mécénat et de l'exploitation des droits d'image **n'ont pas été quantifiées.**

Bien qu'il y ait eu une démultiplication des médias du sport au niveau du champ audio-visuel entre 2008 et 2019, il n'existe pas d'indicateurs quant à leur impact sur le financement du sport.

L'attractivité des financements privés semble freinée par les dysfonctionnements et le manque de transparence qui caractérisent souvent la gouvernance des fédérations.<sup>37</sup>

Les financements alloués aux clubs marocains restent insuffisants. A titre d'exemple, les clubs égyptiens de football bénéficient de trois fois plus de financement que leurs homologues marocains.

D'un autre côté, le développement du financement du partenariat public-privé est très poussif, notamment en matière de gestion des infrastructures sportives.

Un fonds de soutien au sport professionnel devait être créé mais cet objectif ne s'est pas concrétisé. Par contre, une Commission du sport de haut niveau a été instituée et a bénéficié d'un montant de 330 millions dirhams pour préparer la participation du Maroc aux Jeux Olympiques de Londres. **Cela pose avec acuité la question des arbitrages politiques qui sont faits en matière d'affectation des financements.** Entre 2009 à 2016, près de 200 millions de dirhams ont été dépensés et octroyés en majeure partie à deux disciplines, l'athlétisme et la boxe avec pour résultat une seule médaille de bronze aux jeux Olympiques de Londres.

37 - Voir page 26, paragraphe relatif aux résultats de l'audit des fédérations par le MJS.

## Bilan par rapport au cinquième levier relatif au rôle moteur de la région dans la Stratégie

La mise en œuvre de la Stratégie nationale du sport devait s'effectuer essentiellement au niveau des régions. Or, mise à part le lancement d'un programme national de développement et de mise à niveau des infrastructures sportives, les autres axes de la stratégie relative à la région n'ont pas pu être réalisés notamment, du fait de l'absence de clarté par rapport aux attributions de la région en la matière et d'un réel transfert des pouvoirs vers les services déconcentrés de l'État.

Les régions contribuent, actuellement, à hauteur d'une moyenne de 180 millions de dirhams au niveau des subventions des clubs sportifs et ligues régionales, ce qui correspond à 30% du total des subventions qui leur sont octroyées. Les régions participent également au financement des infrastructures sportives des différentes collectivités locales (salles couvertes, terrains de proximité, etc.). Pour les terrains de proximité, le ministère de la jeunesse et des sports octroie 50% du financement et les collectivités territoriales les 50% restants, dont 25% via la région.<sup>38</sup>

Dans le cadre de la coopération entre les départements gouvernementaux et les collectivités locales en vue de la promotion de la pratique sportive, une convention-cadre a été signée en février 2018 entre les ministères de l'intérieur, de l'économie et des finances, la jeunesse et les sports et le Fonds d'équipement communal (FEC) portant sur la réalisation entre 2018 et 2020 de 800 terrains de proximité. Avec une enveloppe de 600 millions de dirhams, ces terrains de proximité seront répartis sur les douze régions du Maroc en milieux ruraux et péri-urbains avec un accès gratuit aux jeunes et aux sportifs. Le financement se fera à partir d'un prêt du FEC aux collectivités territoriales concernées que le MJS se chargera de rembourser.

Des conseils régionaux du sport regroupant l'ensemble des acteurs régionaux devaient être créés et les collectivités territoriales devaient s'investir davantage dans le développement du sport et de la pratique sportive au Maroc, chose qui n'a pas été faite. La loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports n'a, du reste, prévu aucune disposition allant dans ce sens.

Par ailleurs, il ressort des textes de lois organiques relatifs à la région et autres collectivités territoriales que le domaine sportif n'est qu'une compétence partagée, la région ne peut intervenir que de manière indirecte, via l'adoption des mécanismes de coopération et de partenariat avec l'État notamment via la signature de conventions de partenariat avec le département de tutelle ou la création de sociétés de développement locales ou régionales.<sup>39</sup>

La loi organique n°111-14 relative aux régions dispose<sup>40</sup>, que la région exerce des compétences partagées entre elle et l'État dans le domaine du développement social via entre autres, « la promotion du sport et des loisirs », une formulation très

38 - Audition de l'Association des Régions du Maroc, 25 Septembre 2019.

39 - Audition du ministère de l'Intérieur, Direction Générale des Collectivités Territoriales, le 09 octobre 2019.

40 - Article 91 paragraphe C

générale qui pose des problèmes d'interprétation dans son application. Une initiative a été entreprise en 2018, par l'Association des Régions du Maroc, dans l'objectif de clarifier cette compétence, à travers la préparation d'une note (feuille de route), fruit d'une réunion de cette association avec les ministères concernés, qui a porté sur la définition des attributions et des partenaires, les engagements des différentes parties, les organes de gouvernance, les mesures d'accompagnement et les points de vigilance. Cette feuille de route n'a pas été mise en œuvre du fait de l'absence de déconcentration des services de l'État qui constitue un véritable facteur de blocage au processus de décentralisation et notamment, à la régionalisation avancée.<sup>41</sup> Concrètement, les présidents de région ne trouvent pas d'interlocuteur au niveau régional en mesure de prendre des décisions, ce qui engendre des retards importants dans l'exécution de projets.<sup>42</sup>

## Examen de la Stratégie nationale par rapport aux dispositions de la Constitution

Les dispositions de la Constitution vont globalement dans le sens de la protection et de l'inclusion de catégories de personnes vulnérables, de la protection des enfants, de la parité, du développement durable, dans le cadre du respect des droits de l'Homme.

La Stratégie nationale, dont l'élaboration est antérieure à la Constitution, n'a pas intégré l'ensemble de ces aspects de manière forte et précise. De ce fait, aucun indicateur de suivi de ces aspects n'a été mis en place et aucune information n'est disponible sur le nombre de femmes présentes dans les instances décisionnelles ou sur le nombre de filles privées d'activités physique, sur le nombre d'enfants victimes d'abus sexuels ou de violence, sur le nombre d'enfants handicapés exclus de toutes activités sportives, sur l'impact environnemental de la construction des complexes sportifs, etc.

### Focus sur le handisport

Au Maroc, l'histoire du handisport est assez récente (début des années 80). Initialement, des centres de réhabilitation et de rééducation prenaient en charge des enfants trisomiques, interventions appréhendées comme moyens thérapeutiques alternatifs aux techniques de psychomotricité.

En 1984, suite à la création de plusieurs associations au niveau des villes de Rabat, Casablanca et Marrakech, a été instituée la Fédération Royale Marocaine des Sports pour Personnes Handicapées (FRMSPH) chargée de la gestion et du développement du handisport au Maroc et regroupant l'ensemble des clubs et associations pratiquant les activités physiques et sportives spécifiques aux personnes en situation de handicap.<sup>43</sup>

41 - Audition du Vice-président de l'Association des Régions du Maroc et président de la région Souss-Massa, 25 Septembre 2019.

42 - *Idem*.

43 - Audition de la Fédération Royale Marocaine des Sports pour Personnes Handicapées, le 03 Avril 2019.

Aujourd'hui, le handisport est devenu à travers l'organisation des jeux paralympiques, une branche olympique à part entière, permettant de célébrer les performances physiques des personnes handicapées et de promouvoir leurs droits et leur inclusion sociale grâce au changement de perception et d'attitude du public qu'il induit.

Or si le handisport pâtit des mêmes dysfonctionnements que connaît le mouvement sportif au Maroc, ils sont aggravés par la non-prise en considération des spécificités des personnes en situation d'handicap et des obstacles qu'ils rencontrent.

Ainsi, le développement du para-sport est confronté à de nombreuses difficultés. Les associations et clubs pratiquant le handisport sont très faibles en l'absence d'une culture de sponsoring. A la différence des communes au niveau des pays étrangers qui constituent le soutien principal des clubs et associations similaires, les subventions de nos communes vont principalement aux associations de football. Or, comme tous les autres sports, les disciplines pratiquées dans le cadre du handisport nécessitent des moyens importants au niveau des clubs.

Par ailleurs, le développement des infrastructures de proximité n'a pas pris en compte les accessibilités pour les personnes en situation d'handicap. Aucun centre sportif, à l'échelle nationale, n'est accessible à 100%, conformément aux normes internationales et ce, aussi bien au niveau de l'infrastructure sportive que de l'hébergement. Les vestiaires et les toilettes ne sont pas adaptés aux personnes en situation d'handicap.

De surcroît, il n'est accordé qu'une heure aux séances d'entraînements des sportifs, alors que cela nécessite au moins une séance de 2 heures, sinon plus, compte tenu du temps dont les personnes en situation d'handicap ont besoin pour se préparer au niveau des vestiaires.

Les clubs et la fédération sont logés à la même enseigne et trouvent des difficultés au niveau de la programmation des compétitions face à la quasi-impossibilité de disposer de salles et d'infrastructures sportives.

Concernant la formation des cadres techniques, arbitres et classificateurs, aucune formation académique n'est prévue au sein de l'Institut Royal de Formation des cadres pour le para-sport. C'est la FRMSPH qui organise des formations qualifiantes de courtes durées (4jours).

Le système de la classification sportive<sup>44</sup> au niveau du para-sport induit des coûts importants. Chaque discipline sportive a sa classification spécifique et doit avoir ses classificateurs propres sur la base d'une série d'examens médicaux. De plus, la pratique du handisport présuppose la mise à disposition d'un matériel spécifique particulièrement onéreux et qui n'est pas disponible au niveau national. A titre d'exemple, un fauteuil normal pour la pratique du basketball coûte entre 5000 à 30 000 dirhams, un fauteuil performant s'élève à 70 000 dirhams, un fauteuil d'athlétisme vaut 130 000 dirhams. A signaler que ce matériel ne fait pas l'objet d'une exonération des droits de douanes et nécessite en plus d'être assuré.

---

44 - La classification est un système propre à chaque sport qui consiste à répartir les athlètes ayant un handicap physique en différentes catégories en vue des compétitions. Chaque catégorie d'handicap doit entrer en compétition avec la même catégorie.



Concernant les ressources de la FRMSPH, 90% de son budget provient du ministère chargé de la jeunesse et des sports et bien qu'il soit passé de 1 à 6 millions de dirhams, il demeure insuffisant par rapport aux frais engagés notamment dans le cadre de la participation à des compétitions internationales (les frais d'enregistrement sont de 800 euros par personne en plus des frais d'hébergement, de restauration et de transport). Les deux tiers des frais vont ainsi au transport.

La fédération ne bénéficie d'aucune réduction des frais de transport aérien et demeure confrontée à des problèmes de retards d'octroi des budgets surtout si l'on sait que le déblocage des fonds n'est effectué qu'à la fin des six premiers mois de l'année avec tous les impacts négatifs sur la visibilité et la planification des actions à entreprendre.

Par ailleurs, par rapport aux primes accordées aux sportifs médaillés, les champions du handisport subissent une discrimination par rapport à leurs homologues valides, les primes étant manifestement plus faibles. Ainsi la médaille paralympique a moins de valeur, malgré le fait que ces champions aient remporté quatre fois plus de médailles lors des derniers Jeux paralympiques que les sportifs participant aux Jeux Olympiques.

Enfin, alors que l'article 45 de la loi 30-09 prévoit la création d'un Comité National paralympique Marocain, 9 ans après, celui-ci n'a toujours pas vu le jour.



## L'économie du sport

Au-delà de ses apports au niveau du développement personnel, du rayonnement d'un pays et de la cohésion et de l'intégration sociale, le sport est reconnu aujourd'hui, comme étant un véritable moteur économique, créateur de richesse et générateur d'emploi. A ce titre, l'OCDE présente le sport comme une nouvelle source de croissance compte tenu de sa relative résilience aux chocs conjoncturels et de la qualité des externalités qu'il recèle<sup>45</sup>.

Avec un poids économique représentant 2% du PIB mondial, soit environ 1200 milliards (Mds) d'euros, près de 3% du PIB et 2,2% de l'emploi dans les pays de l'Union Européenne<sup>46</sup>, l'économie du sport constitue une dimension importante prise en considération par les plus grandes nations au niveau de toute politique sportive.

Couvrant un domaine assez large, l'économie du sport inclut, selon le dernier avis du CESE français en la matière<sup>47</sup>, les budgets du mouvement sportif (associations sportives et fédérations), la dépense sportive des ménages, des entreprises et certaines dépenses des pouvoirs publics non incluses dans les budgets du mouvement sportif (collectivités territoriales et Etat) ainsi que « des externalités positives du sport, notamment en termes d'attractivité des territoires, de santé publique ou d'inclusion sociale »<sup>48</sup>.

Ainsi en France, le poids économique du mouvement sportif en 2013 est estimé à 21,8 milliards d'euros. En 2014, la dépense « sportive » des ménages en achats de biens et de services était de 17,3 milliards d'euros, et de 2,3 millions d'euros pour les entreprises, notamment en droits de retransmission des événements sportifs et sponsoring. La dépense des pouvoirs publics pour la même année était de 11,2 milliards d'euros pour les collectivités territoriales et de 4,9 milliards d'euros pour l'Etat, dont 4 milliards d'euros pour le sport scolaire et universitaire.<sup>49</sup>

En 2012, le marché des articles de sport générait à lui seul un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros pour 1500 entreprises. Cette économie du sport procure environ 210 000 emplois salariés dans des activités directement et indirectement liées aux sports au niveau du secteur privé et près de 100 000 emplois au niveau du secteur public<sup>50</sup>.

45 - Présentation des « enjeux de l'économie du sport », publication du ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports, Direction des Sports - Bureau de l'économie du sport, 2015.

46 - *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU – november 2012.*

47 - « L'économie du sport », Conseil Economique, Social et Environnemental de la République Française, juillet 2019.

48 - *Idem*, page 09.

49 - *Idem*, page 09.

50 - *Idem*, page 10-11.

En Espagne, le tourisme sportif a généré, en 2017, un chiffre d'affaires de 12 milliards d'euros, avec environ 10 millions de touristes étrangers. Le nombre de touristes qui se sont rendus dans ce pays pour assister à des événements sportifs s'élève à deux millions avec une augmentation de plus de 3% par rapport à l'année 2016.<sup>51</sup>

L'intérêt économique et financier de l'organisation de grands événements sportifs internationaux est discutable. A titre d'exemple, le Championnat d'Europe de Football de 2016 aurait coûté à la France moins de 200 millions d'Euros mais aurait permis de lui rapporter près de 1,22 milliards d'euros avec un impact financier de 625,8 millions d'euros pour le tourisme et 70 millions d'euros de TVA encaissés par l'Etat<sup>52</sup>. *A contrario*, l'organisation des jeux olympiques par la Grèce en 2004 a aggravé son déficit public, ayant atteint brusquement 7,5% du PIB, alors qu'il était en baisse depuis 1999<sup>53</sup>. Le coût des jeux d'Athènes aurait culminé à 8,5 milliards d'euros selon une étude du ministère des finances grec<sup>54</sup>. Les effets escomptés du retour sur investissement n'ont pas eu lieu, avec des touristes qui ont fui la Grèce, devenue grand chantier à ciel ouvert et dont la plupart des infrastructures sportives construites pour l'occasion n'ont plus jamais été utilisées. Ce constat est corroboré par les conclusions de la majorité des études de nature académique, menées durant ces deux dernières décennies sur l'impact des Jeux Olympiques, qui relèvent que, à l'exception des Jeux de Los Angeles en 1984 et ceux de Barcelone en 1992, considérés comme des réussites économiques, les bénéfices engendrés ne parviennent pas à couvrir les coûts de l'accueil des Jeux Olympiques<sup>55</sup>.

Par ailleurs, d'autres acteurs bénéficient de ces grands événements, c'est notamment le cas des fédérations nationales qui participent à la Coupe du Monde de football à travers le sponsoring de leur équipe. Ainsi, les fédérations nationales de football du Brésil, d'Angleterre ou de France ont pu bénéficier d'environ 80 à 100 millions d'euros de recettes totales dans le cadre de leur participation à la Coupe du monde de football qui s'est tenue en Russie en 2018<sup>56</sup>.

Les grandes nations du sport et pays développés se sont dotés de toute une batterie de mesures de l'incidence du développement du sport de loisir et professionnel sur l'ensemble de l'économie. Au Maroc, ces données manquent et les quelques données qui existent ne sont pas systématiquement publiées. La production, collecte et consolidation de ces données, au niveau d'un compte-satellite de « l'économie du

51 - <https://www.businessfrance.fr/espagne-le-tourisme-sportif-a-la-cote#>

52 - *Le Monde - L'Euro 2016 a généré 1,22 milliard d'euros de retombées financières* – 2017

[https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/01/10/l-euro-2016-a-genere-1-22-milliards-d-euros\\_5060024\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/01/10/l-euro-2016-a-genere-1-22-milliards-d-euros_5060024_3234.html)

53 - <https://www.lefigaro.fr/conjoncture/2010/02/17/04016-20100217ARTFIG00568-la-crise-grecque-et-les-jeux-olympiques-php>

54 - <https://sportetsociete.org/2014/08/11/une-etude-sur-limpact-reel-des-jo-2004-sur-leconomie-grecque/>

55 - <https://www.lemonde.fr/blog/ecosport/2016/05/11/economie-des-jeux-olympiques-que-disent-les-travaux-academiques/>

56 - *Op cit*, « l'économie du sport », CESE, République Française, juillet 2019, page 11.

sport », permettrait de mieux appréhender la nature et les volumes des flux financiers et partant d'éclairer les décideurs politiques et économiques.

Cela étant, un marché du sport loisir commence à se développer au Maroc avec la multiplication des salles de sport, dont le leader est un groupe d'investissement sportif avec une trentaine de salles dans 8 villes et plus de 350 millions de dirhams investis en 3 ans. L'objectif de cette entreprise sportive est d'atteindre 150 clubs dans 56 villes avec un programme d'investissement de 2 milliards de dirhams pour cibler 1,5 millions de personnes.

Parallèlement, il y a lieu de relever l'installation d'équipementiers sportifs. Ainsi, une grande entreprise d'équipements sportifs va investir 15 millions d'euros dans 26 nouveaux magasins et une plateforme logistique à Tanger Med. Ceci aura pour effet de quadrupler les achats au Maroc en sous-traitance et en produits finis pour atteindre chaque année deux milliards de dirhams, avec la création de 10.910 emplois directs et indirects.



## Principales conclusions

---

1. La politique sportive n'occupe pas encore la place qui devrait lui être accordée au sein de la politique de développement du pays, eu égard à ses nombreuses implications socio-économiques, sanitaires, culturelles environnementales et politiques.
2. **La Stratégie nationale** a formulé une vision politique très ambitieuse : « ancrer la pratique sportive et ses valeurs dans le quotidien de chacun, pour faire du Maroc une terre de sport et un creuset de champions ». **Elle a défini des leviers et axes stratégiques clairs et pertinents qui restent d'actualité. Cependant, cette Stratégie nationale n'a pas été traduite en politique publique.**
3. **La Stratégie nationale doit faire l'objet d'ajustements** par rapport aux dispositions de la Constitution, aux changements du contexte social et aux données actuelles spécifiques au domaine sportif.
4. L'approche genre notamment n'a pas été suffisamment prise en compte et le bilan manque d'indicateurs.
5. **La mise en œuvre de la stratégie a fait et continue de faire face à de nombreuses difficultés** pour différentes raisons :
  - La Stratégie nationale n'a pas été érigée en politique publique. Ainsi, les gouvernements successifs n'ont pas endossé cette Stratégie et ne l'ont pas portée, de même que les différents acteurs ne se la sont pas appropriée ;
  - l'élaboration de la Stratégie n'a pas été suivie de l'accompagnement pédagogique et d'un plan de communication nécessaires à la fédération et à la mobilisation de l'ensemble des acteurs autour ce projet à court moyen et long terme ;
  - elle n'a pas été pilotée et mise en œuvre de manière rigoureuse, soutenue et continue;
  - l'organisation du MJDS n'a pas été revue et adaptée aux objectifs de la Stratégie ;
  - le cadre juridique et réglementaire, malgré ses avancées, présente encore un ensemble d'insuffisances et de manquements qui freinent voire bloquent la mise en œuvre.
  - les moyens humains et financiers nécessaires à sa mise en œuvre n'ont pas été clairement identifiés et quantifiés sur la base d'une programmation pluriannuelle des financements.
  - le système d'information est très insuffisamment développé. Les indicateurs de suivi disponibles sont quantitativement et qualitativement encore insuffisants et pas toujours fiables.

6. Le bilan de la mise en œuvre de la Stratégie nationale est mitigé et les constats faits en 2008 sont globalement les mêmes.
7. Les fédérations sportives, ligues régionales et associations sportives sont encore dans leur majorité **structurellement fragiles et peu performantes**.
8. **Les collectivités territoriales sont encore trop peu impliquées** dans le développement du sport.
9. **L'économie du sport** ne fait pas l'objet d'une attention suffisante ; elle n'est pas mesurée et suffisamment étudiée pour se développer de manière satisfaisante.



## Recommandations

---

Les recommandations du CESE capitalisent sur le bilan de la Stratégie nationale et visent l'élaboration d'une politique publique sportive répondant aux besoins et capacités actuels des territoires, adaptées aux dispositions de la Constitution et bénéficiant d'une meilleure mise en œuvre en tant que levier important de développement.

### **1. Transformer la Stratégie nationale du Sport en une politique publique opérationnelle inscrite dans une loi- cadre.** Cette dernière devrait :

- être élaborée selon une approche participative et inclusive tenant compte des intérêts, des attentes et des droits de toutes les parties prenantes, respectant les principes de non- discrimination entre les genres, les territoires, les disciplines et les personnes ;
- garantir un pilotage institutionnel, aux niveaux central et territorial efficace disposant de mécanismes d'orientation, de mise en œuvre, de contrôle, de suivi et d'évaluation transparents, formalisés et démocratiques ;
- définir les modalités de la participation de tous les acteurs à la conception, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi et évaluation de la politique sportive aux niveaux national et territorial ;
- définir les rôles des différents acteurs ;
- tenir compte des dispositions de la Constitution en matière d'intégration et de respect de l'égalité entre les femmes et les hommes, des droits des personnes en situation de handicap, de la protection des enfants et de leurs droits.

### **2. Donner la priorité au développement du sport scolaire et universitaire au niveau territorial :**

- clarifier le rôle des collectivités territoriales dans le développement du sport et le renforcer ;
- développer les synergies entre les ministères chargés de la jeunesse et sports & de l'éducation nationale ;
- donner à l'éducation physique et sportive une place de choix dans les programmes scolaires. Le caractère obligatoire de l'éducation physique devrait être respecté de manière effective et les programmes scolaires devraient envisager 4 heures de sport par semaine ; le coefficient de notation du sport devrait être élevé ;
- organiser les compétitions inter-écoles en coordination avec les régions et les élus au niveau des collectivités territoriales ;

- tenir compte dans les PDR et les PAC de la dimension genre dans le domaine sportif et le développement des différentes disciplines ;
- lutter contre les stéréotypes basés sur le genre qui font obstacle à la participation sportive féminine ;
- orienter les financements, qu'ils soient d'origine publique ou privée, vers le « sport » ainsi que des ressources humaines compétentes dans le domaine sportif vers le système éducatif (préscolaire, primaire, collège, lycée) ;
- impulser une véritable dynamique sportive scolaire territoriale structurée, en généralisant la création effective d'associations sportives réellement actives au sein des écoles, centres de formation professionnelle et universités (tel que cela est prévu par la loi 30-09) ;
- doter les écoles, publiques et privées, des infrastructures sportives adéquates et permettre leur utilisation par les élèves après les cours ;
- renforcer les programmes de compétition scolaires et universitaires et reconcentrer les championnats des jeunes au sein des lycées ;
- octroyer des bourses aux élèves qui choisissent de pratiquer le sport à l'université ;
- former et organiser des rencontres et séminaires pour les enseignants du sport afin de leur permettre d'acquérir les compétences nécessaires à la transmission des valeurs du sport et leur offrir des plateformes d'échanges des bonnes pratiques ;
- augmenter le nombre de professeurs de sport et encourager ceux qui travaillent en dehors des heures de l'école.

### **3. Identifier et quantifier de manière précise l'ensemble des besoins en infrastructures, en ressources humaines, en formation et financements :**

- élaborer, selon une approche participative, des cartographies régionales des infrastructures et installations sportives (existantes et à venir) selon leur typologie ;
- fixer des objectifs régionaux à atteindre en termes d'infrastructures en adéquation avec les objectifs de développement socioéconomiques arrêtés dans les PDR en tenant compte des différentes dimensions de la pratique sportive (sport de masse, sport scolaire et universitaire, sport de haut niveau), du handisport, de la pratique sportive féminine, de l'activité physique des personnes âgées) ;
- quantifier les besoins des régions en ressources humaines qualifiées par profil ;
- systématiser les études d'impacts (économique, social et environnemental) préalablement aux décisions d'investissement particulièrement dans les grandes infrastructures et aux décisions d'organisation de manifestations sportives nationales et internationales ;

- identifier les différentes sources de financement publiques et privées, nationales et internationales, étatiques et territoriales à mobiliser et optimiser leur affectation ;
- mettre en place un programme « sport-formation » pour les sportifs, à l’instar des aménagements des programmes scolaires et universitaires prévus par le dispositif « sport-étude ».

#### 4. Poursuivre le développement des infrastructures :

- prévoir dans les plans d’aménagement des villes des terrains dédiés aux espaces verts et infrastructures sportives ;
- aménager des espaces publics dans les villes permettant d’exercer une activité physique ;
- satisfaire le besoin en infrastructures de proximité via la définition **d’un schéma directeur** couvrant tout le territoire national ;
- réformer les modalités de gestion, entretien et maintenance des différents types d’infrastructures sportives de manière à répondre aux besoins des bénéficiaires ;
- adopter un plan national de développement des grandes infrastructures conformes aux normes internationales des compétitions cibles notamment à travers la mise en place d’une structure de contrôle suivi et homologation des infrastructures sportives. Ce plan doit prendre en considération les capacités d’exploitation à moyen et long terme de ces infrastructures et leurs coûts de gestion et de maintenance.

#### 5. Améliorer, renforcer et assainir l’action des fédérations sportives, ligues régionales et associations sportives :

- mettre en place, au niveau du département de la jeunesse et des sports, un programme d’accompagnement et de soutien financier et technique pour leur permettre de se conformer dans un délai raisonnable aux différentes normes et d’améliorer leurs performances ;
- inciter les fédérations sportives à développer le championnat national féminin et garantir un accès équitable des femmes aux postes de responsabilités au sein de l’organe directeur du mouvement sportif en appliquant des quotas représentatifs ;
- instaurer des règles et des critères d’octroi de subventions équitables.

#### 6. Promouvoir et développer le handisport :

- institutionnaliser et mettre en place le Comité national paralympique marocain ;
- créer un centre paralympique de haut niveau ;
- intégrer le para-sport dans les programmes de formation des cadres relevant aussi bien de la jeunesse et sports que de l’éducation nationale ;

- accompagner et soutenir les clubs par les collectivités locales ;
  - rendre les infrastructures sportives accessibles aux personnes en situation de handicap ;
  - introduire le para-sport dans les milieux scolaires ;
  - exonérer des droits de douane et de la TVA le matériel spécifique de para-sport.
- 7. Améliorer le cadre juridique et réglementaire**, en particulier la loi 30-09 ce qui implique d'identifier, en concertation avec les acteurs concernés, tous les facteurs qui bloquent actuellement la mise en œuvre, ou posent problème en termes de faisabilité.
- 8. Développer l'information et le système d'information territorial et national** en collaboration avec le HCP et l'ensemble des acteurs :
- prévoir un compte national satellite pour la branche sport au niveau du HCP;
  - faire ressortir l'emploi du secteur sportif au niveau de l'enquête sur « l'emploi et le chômage » du HCP ;
  - prendre en compte la dimension genre, les personnes en situation de handicap et la protection des enfants dans l'élaboration des indicateurs de suivi de la politique publique.
- 9. Soutenir le développement de l'économie du sport dans toutes ses composantes.** Pour cela, il convient de faire des études nationales et régionales qui permettraient d'identifier les opportunités à saisir, d'orienter les investissements à faire et les politiques publiques et de développer des écosystèmes.
- 10. Créer un rendez-vous annuel** qui pourrait être un Forum national du Sport et qui serait un moment de rencontre, de débats et de réflexion de l'ensemble des parties prenantes et dont la fonction serait de renforcer la participation des acteurs à la politique du sport.
- 11. Doter le ministère chargé de la jeunesse et des sports des capacités réglementaires, organisationnelles, humaines et financières** pour qu'il puisse mener à bien ses missions.
- 12. Renforcer et créer des associations de supporters** qui s'impliqueraient dans la prévention des manifestations de violences et participeraient à l'organisation des événements en tant que partenaires dans la lutte contre les violences.
- 13. Encadrer rapidement le développement des compétitions au niveau du e-sport.** Pour cela, il conviendrait d'en étudier les impacts sanitaires, sociaux et économiques potentiels sur les individus et la collectivité.

## Annexes

### Annexe 1 : Message de SM Le Roi Mohammed VI aux participants aux Assises Nationales du Sport, Skhirat, le 24 octobre 2008.

**” Louange à Dieu, Prière et Salut sur le Prophète, Sa Famille et Ses compagnons,  
Mesdames, Messieurs,**

Il Nous est agréable de nous adresser aux participants à ces Assises nationales - les deuxièmes du genre - sur le sport marocain. C'est dire tout l'intérêt et toute l'attention que Nous portons à ce secteur. Cela dénote aussi les grands espoirs que Nous attachons à cet événement dont Nous attendons qu'il marque un nouveau point de départ pour promouvoir le sport marocain.

Mais on ne saurait atteindre cet objectif qu'en dépassant les dysfonctionnements qui le pénalisent. Ces entraves vont, en effet, à l'encontre des nobles objectifs qui y président et du rôle essentiel qui lui échoit pour l'ancrage des valeurs de patriotisme et de citoyenneté digne, et pour l'édification d'une société démocratique, moderne et saine.

Parmi les manifestations les plus criantes de ces dysfonctionnements dans le paysage sportif, l'on observe que le sport est en train de s'enliser dans l'improvisation et le pourrissement, et qu'il est soumis par des intrus à une exploitation honteuse pour des raisons bassement mercantilistes ou égoïstes. Seuls des dirigeants bénis par Dieu ont échappé à cette fâcheuse tendance. L'histoire de notre sport national a inscrit en lettres d'or tous les sacrifices qu'ils ont consentis avec dévouement et abnégation. Pour ceux-là, les équipes et les clubs dont ils avaient la charge tenaient lieu de familles, et les joueurs s'apparentaient à leurs propres enfants.

Ces assises se tiennent dans une conjoncture marquée par une sourde inquiétude qu'ont suscitée chez l'opinion publique nationale les vicissitudes et les fluctuations que connaissent les sports nationaux en général, et qui se traduisent par des résultats aussi maigres que décevants. Cette situation Nous paraît indigne de notre pays et Nous ne pouvons-nous en satisfaire, pas plus qu'elle n'est acceptable pour tout patriote qui se respecte. En tout état de cause, cette réalité ne peut, en aucune manière, être occultée par les exploits et les brillantes performances réalisées ici et là par certaines individualités particulièrement douées.

**Mesdames, Messieurs,**

Il ne vous échappe pas ce que le sport - toutes disciplines confondues - représente pour les Marocains, et à quel point il est enraciné dans leur identité collective.

Nous sommes, en effet, une nation qui aime le sport et qui se mobilise massivement et unanimement pour encourager et porter aux nues ses héros. Elle tire une immense fierté de les voir réaliser tant d'exploits et de voir le drapeau marocain hissé si haut dans les rencontres internationales.

La pratique sportive devient, de nos jours, un des droits fondamentaux de l'Homme.

Il est donc nécessaire d'en élargir l'accès aux hommes et aux femmes de toutes les franges de la société - sans distinction aucune -, aux régions et zones défavorisées et aux personnes à besoins spécifiques. Le sport est, à ce titre, un levier fort de développement humain, d'inclusion, de cohésion sociale et de lutte contre la misère, l'exclusion et la marginalisation.

En gardant à l'esprit les multiples atouts que recèle notre pays dans le domaine sportif, la problématique qui interpelle instamment les professionnels, comme les autorités chargées de réguler et de réglementer le secteur sportif, se résume à une interrogation, légitime du reste, pour savoir comment le sport national en est arrivé à ce point de détérioration, et ce qu'il y a lieu de faire pour le sortir de l'ornière et de l'engrenage des contre-performances.

Nonobstant la multitude des défaillances qui y ont conduit, la situation inquiétante que connaît notre sport national est imputable à des carences majeures qui exigent une révision du mode de gouvernance en vigueur actuellement, dans la gestion des fédérations et des clubs. Il faut également veiller à l'adaptation du cadre juridique aux développements observés dans ce secteur, ainsi qu'à la formation, l'encadrement, le règlement du problème de financement et la mise en place des infrastructures sportives nécessaires. Il est donc impératif d'élaborer une stratégie nationale multidimensionnelle, pour remettre daplomb ce secteur vital.

La situation paraît encore moins reluisante quand on songe au modèle d'organisation de la pratique sportive dans notre pays, modèle qui repose sur une multitude d'acteurs, souvent non coordonnés, fonctionnant sur un schéma de type associatif, et essentiellement selon les règles du volontariat et de l'amateurisme.

Ce qui est encore plus triste et plus fâcheux, c'est que, dans la gestion des fédérations et des clubs, les responsabilités ne sont pas toujours claires, pas plus que ne sont satisfaits les impératifs de transparence, d'efficacité et de démocratie. A ces carences, s'ajoutent, évidemment, l'immobilisme qui caractérise certaines organisations sportives et la fréquence, faible ou quasiment nulle, du renouvellement de leurs instances dirigeantes. En fait, les problèmes d'alternance se réduisent, le plus souvent, à des considérations ou des différends personnels ou catégoriels étriqués.

Il est donc impératif, pour sortir de cette crise, d'instaurer un dispositif moderne et efficace de régulation de ce secteur, reposant essentiellement sur la restructuration du paysage sportif national et la mise à niveau des organisations sportives dans la perspective de leur professionnalisation, ainsi que la démocratisation des instances chargées de leur gestion.

La situation exige, avant tout, de prendre les mesures institutionnelles et juridiques qui s'imposent pour pouvoir accompagner les changements rapides que connaît le sport mondial et répondre notamment aux exigences de développement du professionnalisme.

Il faudrait, en outre, trouver le modèle efficace pour assurer le développement cohérent et harmonieux du sport d'élite et du sport de masse, lesquels doivent bénéficier du même intérêt dans les politiques sportives nationales. En effet, le premier tire le sport national vers le haut et constitue une source d'exemplarité pour la collectivité des citoyens, alors que le sport de masse est une condition fondamentale pour bâtir une société saine. Il est le vivier dans lequel le sport de compétition puise les éléments et les ressorts qui lui sont nécessaires.

Nous devons, par ailleurs, stimuler et dynamiser la vie associative sportive de manière à augmenter le nombre des licenciés, pour le mettre en adéquation avec celui de la population, notamment les jeunes filles et les jeunes garçons qui constituent une réelle pépinière des héros de demain.

Dans le même ordre d'idées, il faut œuvrer pour la remise à niveau du sport scolaire et universitaire, eu égard au rôle d'avant-garde qui est le sien dans la détection précoce et la formation des talents prometteurs.

Face à la négligence dont fait l'objet ce type de sport universitaire et scolaire, il devient éminemment urgent de se pencher sur la question et de s'employer à assurer à cette activité une plus grande ouverture et à en améliorer les infrastructures et les conditions d'exercice. Cette action devrait être menée dans le cadre d'un partenariat exemplaire entre d'une part, les équipes d'encadrement travaillant au sein des établissements éducatifs et d'autre part, les organisations sportives.

Quoi qu'il en soit, on ne peut prétendre à de bons résultats sans avoir préparé, de façon sérieuse et professionnelle, les équipes nationales aux compétitions continentales, régionales et internationales. Cela requiert également une formation judicieuse et de bonnes compétences en matière d'encadrement juridique et administratif.

Ceci pose évidemment le problème du financement qui demeure la clé de voûte du sport moderne.

Voilà pourquoi Nous appelons à en diversifier les sources, que ce soit à travers l'augmentation des crédits publics alloués au secteur des sports ou par la mise en place de partenariats entre les secteurs public et privé.

Nous insistons, à cet égard, sur la nécessité d'adopter, en la matière, des mécanismes appropriés de contrôle, d'audit et de reddition des comptes, tout en renforçant ceux qui sont déjà en place. Telle est, en effet, la voie judicieuse à emprunter pour mettre un terme à l'opacité qui entoure les finances de nombreux clubs et les budgets des associations, et en finir avec la propension au gaspillage et à la mauvaise gestion qui y sévissent, ainsi que toute autre transgression de la loi et de l'esprit sportif.

En outre, vos assises devraient se pencher sur une question vitale, à savoir la nécessité impérieuse, pour le secteur du sport, de renforcer ses infrastructures. Car, en dépit d'équipements sportifs de haut niveau dont dispose notre pays, et de ceux pour la réalisation desquels Nous avons donné Nos Directives au gouvernement, il est nécessaire de redoubler d'efforts en la matière, d'autant plus que la pratique du sport et la formation des champions s'apparentent désormais à une véritable industrie.

C'est dans cet esprit que Nous avons tenu à réserver à l'édification de structures sportives locales une place prioritaire dans les projets relevant de l'Initiative nationale pour le Développement humain, comme dans ceux auxquels la Fondation Mohammed V pour la Solidarité apporte son concours.

A cet égard, Notre objectif ultime est de redynamiser la pratique du sport dans nos villes, nos villages et nos quartiers, surtout populaires, qui constituent un réservoir inépuisable de sportifs pour notre pays. C'est aussi une pépinière féconde où s'est éclo le talent de nombre

de nos grands champions, dont certains s'adonnaient, pieds nus, et avec spontanéité, à leur sport favori. Ils se contentaient de l'honneur d'arborer le maillot national, de porter haut le drapeau du Maroc et de faire résonner l'hymne national au cours des rencontres continentales et internationales.

A cet égard, Nous exhortons plus particulièrement les collectivités locales et le secteur privé à s'investir pleinement et efficacement comme partenaires du nouveau plan intégré de développement du sport marocain : une stratégie de sport, une société sportive et une économie du sport. Ils doivent, à cet effet, conjuguer leurs efforts avec ceux des pouvoirs publics et des instances du mouvement sportif et olympique national.

Nous voulons également que dans notre pays, le secteur du sport soit synonyme d'innovation et de grande créativité. Les nouveaux sports doivent donc être encouragés pour tirer le meilleur parti des atouts naturels du Royaume et des potentialités de ses jeunes.

Il importe aussi d'élaborer, en la matière, des projets porteurs et à haute valeur ajoutée, et ce, dans le cadre d'un partenariat entre le secteur du sport et ceux de l'éducation, de la santé, du tourisme, de la culture, de la communication et les collectivités locales.

A ce propos, Nous tenons à insister sur le rôle qui échoit à la presse sportive -en tant que partenaire incontournable- pour favoriser le développement de ce secteur et lui assurer l'essor que nous lui souhaitons.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication, assurent une large couverture aux activités sportives et focalisent l'attention sur elles. Voilà pourquoi Nous appelons la presse sportive à agir en toute liberté et responsabilité, et à faire preuve d'objectivité et de professionnalisme. Elle doit, en outre, accomplir son travail dans le plein respect des règles d'éthique du sport et de la pratique journalistique, de manière à faire toujours prévaloir l'intérêt du sport et à préserver les nobles idéaux qui en forment le socle.

### ***Mesdames, Messieurs,***

Si, au vu des nombreuses priorités qui sont les nôtres, il s'avère difficile de pallier toutes les carences qui pénalisent, hélas, le secteur du sport dans notre pays, certains problèmes y afférents doivent, en revanche, être traités avec toute la fermeté requise, surtout ceux dont le règlement revêt désormais un caractère d'urgence.

Le sentiment de frustration et de déception, suscité par des contre-performances de nos équipes nationales, ne peut en aucun cas justifier la recrudescence, dans les espaces et les terrains de sport, parfois de certains phénomènes répréhensibles, que récusent la morale et la loi, ainsi que des actes de violence et d'agressions portant atteinte aux biens publics et privés.

Cela vaut également pour le dopage, qui constitue un phénomène étranger à nos traditions et à notre culture et qui est répréhensible par la loi et l'éthique sportive. C'est pourquoi Nous engageons les autorités compétentes à sévir vigoureusement contre cette pratique et à faire preuve d'intransigeance dans la répression de l'utilisation et de la commercialisation des substances dopantes, et ce, conformément à la législation nationale et à nos engagements internationaux en la matière.



***Chères sportives, chers sportifs,***

Nous avons pleinement confiance dans le grand potentiel du sport marocain. Aussi, ne ménagerons-Nous aucun effort pour soutenir toutes les bonnes initiatives vouées à l'objectif suprême que nous nous sommes fixé, à savoir faire du sport marocain un modèle exemplaire et un facteur de cohésion sociale et de renforcement de notre rayonnement régional et international.

Nous n'entendons pas que ces assises se contentent de faire un diagnostic, fût-il le plus exhaustif et le plus précis, de l'état du sport marocain. Il ne s'agit pas non plus de déployer des trésors de rhétorique pour gloser sur une réforme théorique qui conduirait inéluctablement à tomber dans le piège contre lequel Nous n'avons cessé de mettre en garde, en l'occurrence un cercle vicieux qui consiste à changer le changement et à réformer la réforme.

En effet, c'est parce que Nous avons à cœur de veiller sur le secteur du sport que Nous vous incitons à faire de ces assises une force de proposition apte à formuler des recommandations concrètes et à faire des suggestions pratiques. Celles-ci doivent être à la hauteur des défis qui se posent au sport national, et à même de répondre aux vœux de nos citoyens -à l'intérieur et à l'extérieur du pays-, qui aspirent à plus de performances et de prouesses.

Par conséquent, Nous exhortons tous les acteurs concernés à aborder ces questions avec sérieux, engagement et un sens élevé des responsabilités et une confiance en soi et en ses capacités. Ils doivent également être animés de la plus grande ambition et de beaucoup d'optimisme pour atteindre notre objectif ultime, à savoir l'identification des voies et des moyens les plus appropriés pour mettre au point une stratégie nationale du sport marocain. Cet effort doit s'inscrire dans le cadre d'une vision collective responsable.

***Puisse le Très-Haut guider vos pas et couronner vos travaux de succès.***

***Wassalamou alaikoum wa rahmatoullahi wa barakatouh".***

## Annexe 2: Liste des acteurs auditionnés

<p>Départements ministériels et institutions</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de la Jeunesse et des Sports</li> <li>- Ministère de l'Education Nationale, de la Formation Professionnelle, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> <li>- Comité National Olympique Marocain</li> </ul>
<p>Fédérations sportives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Football</li> <li>- Fédération Royale Marocaine des Sports Equestres</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Tennis</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Cyclisme</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Hand Ball</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Natation</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Volleyball</li> </ul>
<p>Associations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Association Marocaine de la Presse Sportive</li> <li>- Alliance Marocaine des Journalistes Sportifs</li> <li>- Association TIBU Maroc</li> </ul>
<p>Personnes Ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Mohammed Karkour,</li> <li>- M. Moncef El Yazghi,</li> <li>- M. Driss Guerraoui,</li> <li>- M Aziz Daouda,</li> <li>- M. Driss Al Andaloussi,</li> <li>- M. Mohamed Kertili,</li> <li>- M. Najib Salmi,</li> <li>- M. Ahmed Ghaibi,</li> <li>- M. Mhamed Zeghari,</li> <li>- M. Yahya Essaidi ,</li> <li>- M. Benyounes Marzougui,</li> <li>- M. Mohammed Guédira,</li> <li>- M. Mostapha Azeroual,</li> <li>- M. Mohamed Moufid ,</li> <li>- M. Hakim Ghazaoui</li> </ul>

### Annexe 3 : Visites de terrain

Académie Mohammed VI de Football  
Académie du Fath Union Sport Rabat

## Annexe 4 : Liste des membres de la commission chargée des affaires sociales et de la solidarité

Catégorie des Experts
Benseddik Fouad
Himmich Hakima
Lamrani Amina
Rachdi Abdelmaksoud
Zoubeir Hajbouha
Catégorie des Syndicats
Bahanniss Ahmed
Bensaghir Mohamed
Dahmani Mohamed
Essaïdi Mohamed Abdessadek
Hansali Lahcen
El Moatassim Jamaâ
Kandila Abderrahmane
Khlaifa Mustapha
Catégorie des Organisations et Associations Professionnelles
Bensalah Mohamed Hassan
Bessa Abdelhai
Boulahcen Mohamed

**Catégorie des Organisations et Associations œuvrant dans les domaines de l'économie sociale et de l'activité associative**

Berbich Laila

Chouaib Jaouad

Elkhadiri Mohamed

Zahi Abderrahmane

Zaoui Zahra

**Catégorie Membres de Droits**

Adnane Abdelaziz

Cheddadi Khalid

Lotfi Boujendar

## Annexe 5: Experts ayant accompagné la commission

Experte permanente au Conseil	Mme. Nadia SEBTI
Traducteur	M. Brahim LASSAOUI

## Annexe 6 : Références Bibliographiques

### Références issues des institutions internationales :

- UNESCO, « Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport », 17 Novembre 2015.
- Assemblée générale des Nations Unies, « L'édification d'un monde pacifique et meilleur grâce au sport et à l'idéal olympique », résolution 72/6 du 13 novembre 2017.
- Assemblée Générale des Nations Unies, « Le sport, facteur de développement durable », A/73/L.36 du 26 Novembre 2018.
- Conseil de l'Europe, « Charte européenne du sport » adoptée à Lisbonne en 2007.
- Commission Européenne, « Livre blanc sur le sport », 2007.

### Références normatives marocaines

- Constitution du Maroc de 2011.
- Loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports promulguée par le Dahir n°1-10-150 du 13 ramadan 1431 (24 Août 2010), bulletin officiel n°5888 du 26 Kaada 1431 (4 Novembre 2010).
- La loi 09-09 complétant le code pénal et visant à lutter contre les violences dans les stades, promulguée le 2 juin 2011, bulletin officiel n°5956 bis du 27 Rejeb 1432 (30-06-2011).
- La loi 97-12 relative à la lutte contre le dopage dans le sport, promulguée le 21 juillet 2017, bulletin officiel n°6614 du 28 Moharrem 1439 (19-10-2017).
- Décret n° 2-10-628 du 7 hija 1432 (4 novembre 2011) pris pour l'application de la loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports, bulletin officiel n°6004 du 19 moharrem 1433 (15-12-2011).
- Arrêté du Ministre de la jeunesse et des sports n°2647-12 édictant les statuts types des fédérations sportives (18 Mars 2013).
- Arrêté du Ministre de la jeunesse et des sports n°1100-16 édictant les statuts types des associations sportives (6 Avril 2016).
- Arrêté du Ministre de la jeunesse et des sports n°1-18 portant nomination des membres de la commission nationale du sport de Haut niveau (Janvier 2018), B.O n°6656 du 15-03-2018, et son arrêté modificatif n°2306-18 (Juillet 2018), B.O n°6696 du 2-08-2018.

### Références institutionnelles marocaines

- Stratégie Nationale du Sport à horizon 2020, «une vision partagée, une responsabilité commune», Ministère de la Jeunesse et des Sports et Comité National Olympique Marocain, Novembre 2008.
- Stratégie Nationale du Sport à horizon 2020, « Plans d'actions détaillés révisés aux Assises Nationales du Sport », Ministère de la Jeunesse et des Sports et Comité National Olympique Marocain, Octobre 2008.
- Stratégie Nationale du Sport à horizon 2020, « Diagnostic », Ministère de la Jeunesse et des Sports et Comité National Olympique Marocain, Juillet 2008.
- Stratégie Nationale du Sport à horizon 2020, « Benchmark », Ministère de la Jeunesse et des Sports et Comité National Olympique Marocain, Juillet 2008.
- Stratégie Nationale du Sport à horizon 2020, « Compte rendu des forums régionaux », Ministère de la Jeunesse et des Sports et Comité National Olympique Marocain, Juillet 2008.
- Etude d'actualisation et d'opérationnalisation de la stratégie nationale du sport 2008-2020, Ministre de la Jeunesse et des Sports, 2017.
- Fiche synthétique sur l'audit mené par le ministère de la Jeunesse et des Sports auprès de 23 fédérations sur les exercices 2012-2016, Ministère de la Jeunesse et des Sports.

### Ouvrages

- Moncef El Yazghi «La politique sportive au Maroc (1912-2012)», Ed. Alwan Arrif, 2017.
- Patrick Bayeux, « Le sport et les collectivités territoriales », Que sais-je ? 2013 (5<sup>e</sup> édition), PUF.
- Avis du CESE France, « L'accès du plus grand nombre à la pratique d'activités physiques et sportives », Mmes Muriel Hurtis et Françoise Sauvageot, CESE 20, juillet 2018.
- Avis du CESE France, « L'économie du sport », Bernard Amsalem et Mohamed Mechmache, CESE 19, juillet 2019.
- Conseil d'Etat Français, étude annuelle 2019, « Le sport : quelle politique publique ? », La Documentation Française.



