

L'évaluation des politiques publiques sportives au Maroc

The assessment of publics sports policies in Morocco

Abderrazak El AKARI

Enseignant chercheur

Institut Royal de Formation des Cadres- Maroc

aelakari@yahoo.fr

Mohamed OUADDAADAA

Doctorant

Faculté des Sciences de l'Education

Université Mohammed V- Maroc

Laboratoire management et responsabilité sociétale des organisations

laserradial49@hotmail.com

Date de soumission : 12/04/2022

Date d'acceptation : 07/06/2022

Pour citer cet article :

Abderrazak El AKARI.A & Mohamed OUADDAADAA.M. (2021) «L'évaluation des politiques publiques sportives au Maroc», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 6 » pp : 90 - 117.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Au début du troisième millénaire, un intérêt particulier s'est manifesté au Maroc à l'évaluation des politiques publiques, en tant que mode de questionnement et de démarche d'analyse de l'action publique.

Le domaine du sport ne peut pas déroger à cette règle. L'évaluation des politiques publiques sportives s'avère indispensable pour éclairer les décideurs sur l'impact réel des actions menées quant à l'amélioration de la santé physique et morale du citoyen et comment prioriser et orienter des ressources, tellement rares, pour des projets qui convergent vers un développement durable et intégré dans un territoire donné.

L'objectif escompté, à travers cet article scientifique, est d'identifier l'ensemble des études d'évaluation des politiques publiques sportives élaborées au Maroc depuis l'indépendance, tout en focalisant l'intérêt sur celles effectuées durant le troisième millénaire (durant ces dernières vingtaine d'années), de délimiter leur champ d'intervention, la démarche méthodologique adoptée, les conclusions assorties, et d'apprécier enfin la pertinence de leurs apports pour le décideur politique sportif au Maroc.

Mots-clés : évaluation d'impact; gouvernance; politiques publiques; programme sportive; Sport.

Abstract

At the start of the third millennium, a particular interest was manifested in Morocco in the assessment of public policies, as a method of questioning and of analysis of public action.

The field of sport cannot derogate from this rule. The assessment of public sports policies is essential to enlighten decision-makers on the real impact of the actions carried out on improving the physical and moral health of the citizen and how to prioritize and direct such scarce resources for projects that converge towards sustainable and integrated development in a given territory.

The main goal, through this scientific article, is to identify all the assessment studies of public sports policies, developed in Morocco since independence while focusing the interest on those carried out during the third millennium (twenty years). , to define their field of intervention, the methodological approach adopted, the associated conclusions and finally to know if these evaluative studies were really of use for the sports policy-maker in Morocco.

Keywords: impact ; assessment ; governance ; public policies; sports program ; sport.

Introduction

Le sport, en tant que phénomène sociétal, a connu des transformations radicales, il a pu intégrer, progressivement l'ensemble des activités de la société, s'élevant à un niveau d'organisation très complexe, s'adaptant aux concepts et exigences du temps moderne et donnant naissance à de nouveaux métiers. Adulé et pratiqué par un nombre important de la population, il est considéré, désormais, comme un droit à part entière exigé par le citoyen.

Néanmoins, dans un contexte caractérisé par l'incertitude, la multitude d'acteurs, la prééminence des principes de bonne gouvernance et surtout la rareté des ressources financières, tous des facteurs qui obligent les responsables de la chose sportive à revoir leur mode d'intervention dans l'espace public et recourir, de plus en plus à l'évaluation comme outils de pilotage, de rationalisation des choix budgétaire et d'aide à la décision. La problématique de ce travail peut être formulée sous la forme d'un double questionnement : quel est le degré de conscience porté par les responsables publics du sport à l'égard de l'évaluation des politiques et des projets sportifs, en tant que composante essentielle du management stratégique ? Et à quel point les recommandations issues des évaluations établies ont été prises en compte pour remédier aux carences du système sportif marocain ?

Le présent article-sera structuré de la manière suivante : nous allons, dans un premier temps, présenter l'approche théorique de l'évaluation des politiques publiques. Dans un deuxième lieu, d'exposer et d'analyser l'ensemble des études évaluatives du sport au Maroc depuis l'indépendance, tout en mettant l'accent sur les raisons qui ont poussé les responsables à réaliser ces études, la méthodologie adoptée et le degré d'utilisation des informations et recommandations assorties.

1. Revue de littérature : approche théorique de l'évaluation des politiques publiques

Il sera question de définir des concepts clés utilisés, l'importance de recourir à l'évaluation des Politiques Publiques Sportives (PPS) et enfin la démarche et les outils déployés pour évaluer une politique publique (PP).

1.1 Définition des concepts

1.1.1 L'évaluation

L'évaluation peut être définie comme étant l'action de mesurer avec des instruments qui permettent d'apporter un jugement objectif sur des faits. C'est aussi l'action d'apprécier ces faits selon des critères sélectionnés à priori pour dégager le sens, la signification de l'acte.

Il est à remarquer, l'existence dans le domaine du management public, de confusion terminologique entre évaluation et d'autres concepts similaires comme le contrôle de gestion,

l'audit et inspection. L'évaluation se distingue alors du contrôle de légalité, consistant à vérifier la conformité avec le cadre légal et réglementaire, et de l'audit, tourné vers la maîtrise des risques. Elle se distingue aussi du travail d'inspection en ce qu'elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité et non à la simple vérification du respect de normes administratives ou techniques.

Aussi, l'évaluation ne vise en aucun cas de sanctionner, ou de porter une appréciation sur un volet précis, elle cherche plutôt à porter un jugement critique sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la durabilité ou l'impact d'un projet à l'étape de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats, et ce, dans le but d'éclairer la prise de décision. Nous pouvons ainsi déduire que l'évaluation est un outil de pilotage, comme aide à la décision qui se base sur une démarche rigoureuse basée sur des procédures concertées.

En 2015, l'Overseas Development Institute a mené une réflexion sur l'évaluation des programmes de développement en produisant un document intitulé « 10 Things to Know About Evaluation ». Ces 10 éléments se déclinent comme suite :

- Pas de développement sans évaluation,
- Tout est dans le détail,
- L'évaluation est l'affaire de tous,
- Suivi et évaluation : deux choses différentes,
- Les échecs sont importants,
- Il existe plusieurs types d'évaluations,
- L'évaluation est axée sur les questions,
- Le contexte est essentiel,
- L'évaluation se fait à tout moment,
- Les résultats doivent être communiqués.

1.1.2 Politique publique (PP)

Concernant les PP, elles peuvent être définies comme « *un enchaînement d'activités, de décisions ou de mesures, cohérentes au moins intentionnellement, prises principalement par des acteurs du système politico-administratif d'un pays, en vue de résoudre un problème collectif. Ces décisions donnent lieu à des actes formalisés, de nature plus au moins coercitive, visant à modifier le comportement de groupes cible, supposé à l'origine du problème à résoudre.* » (Larrue, C. 2000.20). En décortiquant cette définition nous remarquons qu'une PP se base sur un ensemble de critères, à savoir :

- Besoin de trouver une solution à un problème d'ordre public ;
- Existence d'un groupe, qui peut être la source du problème ;
- Cohérence voulue des décisions prises ;
- Existence d'un ensemble de décision et d'activités ;
- Rôle décisif des acteurs publics ;
- Actions légales d'ordre coercitif.

À rappeler, que la raison d'être des PP est d'apporter des réponses probantes à des problèmes ou à des situations considérées comme insatisfaisantes par des individus (ou groupes d'individus). C'est dans ce sens que l'évaluation est mobilisée pour savoir ce qui s'est passé « en pratique », elle cherche à décoder la « boîte noire » de l'intervention publique, au sens où elle souhaite mettre à jour les composantes de cette dernière, mais aussi comprendre l'origine du problème survenu.

1.1.3 Evaluation des politiques publiques

Du point de vue historique, la recrudescence de l'intérêt à l'égard de l'évaluation des PP, s'est manifestée à travers les organismes des nations unies défendant l'assertion qui veut que, pour faire face aux problèmes structurels du sous-développement, il est impératif de revoir les modes de conceptions et d'approches traditionnelles utilisés, de ne pas trop focaliser l'intérêt seulement sur les réformes d'ordre économique et financier, mais il faut aussi prendre en considération d'autres paramètres, particulièrement, le degré du respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et l'objectif d'assurer un développement humain durable. Hewitt de Alcantara renchérit à ce propos : *« il est apparu qu'aucun projet économique ne pouvait aboutir sans une légitimité politique et une efficacité minimum des institutions politiques. Le politique a donc bien vite été perçu comme un obstacle au bon fonctionnement des marchés et d'une manière générale à la progression du libéralisme dans ces pays »* (De Alcantara, H.C. 1998.112)

Selon le décret du 18 novembre 1998¹, en France, évaluer une PP, c'est juger de sa valeur au regard d'un ensemble de critères, en vue de l'améliorer et d'éclairer la prise de décision. C'est aussi comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers, et aux objectifs initialement fixés. Toutes les définitions de l'évaluation convergent autour du triptyque : Objectifs, moyens, résultats. Ainsi, l'évaluation d'une PP permet d'apprécier :

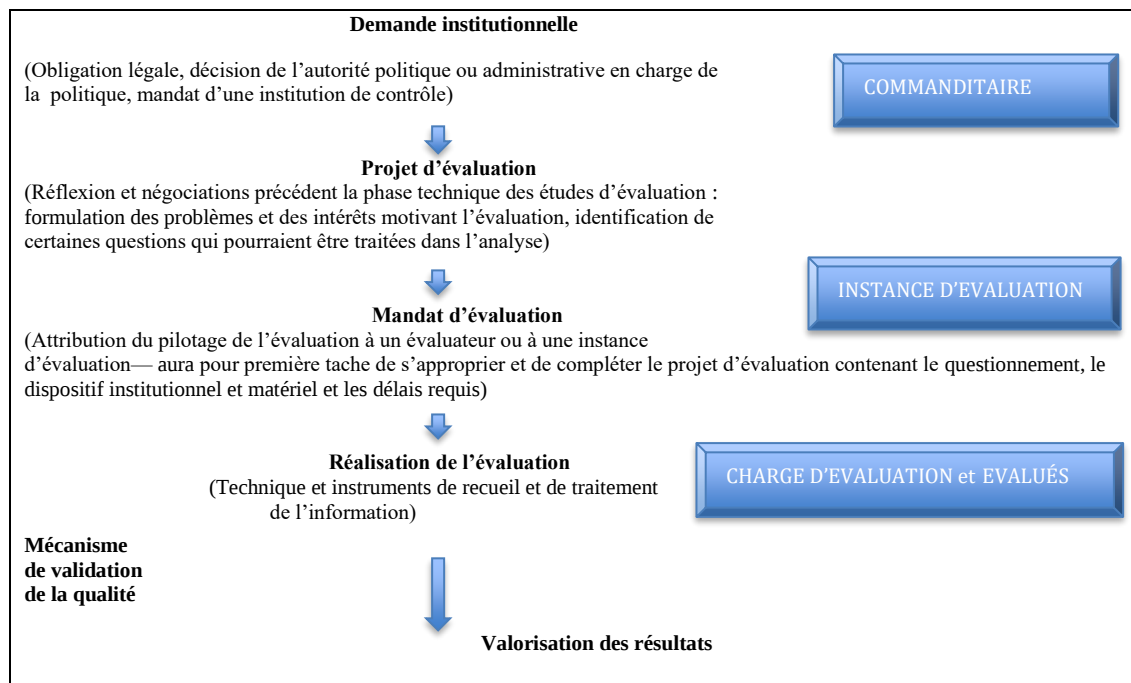
¹ Décret n°98-1048 du 18 novembre 1998 relatif à l'évaluation des politiques publiques (France).

- L'efficacité et l'efficience : « veiller au respect des normes de qualité en matière de prestations rendues aux citoyens »
- La cohérence: faciliter la coordination des actions entre les différents niveaux de prise de décision.
- La pertinence : l'adéquation entre les objectifs explicites d'une politique et les besoins ou les problèmes qu'elle est supposée résoudre.(Laghrissi, A. 2010.69)

Les types les plus communs des évaluations sont : l'évaluation d'impact, l'évaluation de la performance, l'évaluation économique et l'évaluation de processus. Elles peuvent être à court ou à long terme et être réalisées par une seule personne ou toute une équipe.

De même, une évaluation crédible devrait se fonder sur des questions : « *avant l'évaluation (qui doit être évalué? Qui a besoin de cette information et pourquoi? Quelles sont les ressources et les données disponibles?), et pendant l'évaluation (qu'est-il arrivé et qu'est-ce qui a changé? Qu'est-ce qui a causé ou a influencé ce changement? Que peut-on conclure? Quelle est la prochaine étape?). Aussi, l'évaluation doit tenir compte du contexte social, culturel, économique et politique. Ce qui fonctionne dans un contexte donné n'est pas forcément transposable dans un autre* » (CONFEJES, 2004.34).

Schéma n°1 : les différentes étapes d'une évaluation.



Source : (Swaluë, A.2011.15)

Selon ses finalités, l'évaluation de PP peut être envisagée à travers deux paradigmes :

- ✓ L'évaluation « récapitulative » : vise directement l'aide à la décision, l'évaluation est centrée sur les résultats et se base sur des données quantitatives.

- ✓ L'évaluation « formative » : a pour but d'améliorer les compétences et l'implication des acteurs, l'évaluation est centrée sur les processus et elle utilise des méthodes qualitatives et participatives. (Swaluë, A. 2011.7).

Il est impératif de préciser, que plus l'évaluation est intégrée à un projet, plus elle est utile à sa réussite. Particulièrement, dans le cas des projets complexes, l'évaluation devrait être planifiée dès la conception pour faciliter leur implantation.

Les résultats des évaluations devraient être accessibles à tous, décideurs et grand public, notamment, pour contribuer à la prise de décision et à l'avancement des pratiques.

2. Présentation et analyse des études évaluatives du sport au Maroc

Du point de vue historique et méthodologique, nous proposons de présenter deux étapes en matière d'évaluation de PPS au Maroc. Durant la première, la démarche évaluative ne constituait pas une obligation pour les responsables sportifs. L'acte d'enclencher le processus d'évaluation est intimement lié avec les crises et problèmes qu'avait connu le domaine sportif marocain, nécessitant, ainsi, de mûrir la réflexion sur l'existant et surtout d'apporter des solutions pour résoudre des problèmes à caractère d'urgence.

La deuxième étape a commencé au début du troisième millénaire quand il a été manifestement remarqué une forte tendance des responsables à effectuer des études évaluatives soit des politiques ou des programmes dédiés au domaine sportif, notamment avec la promulgation de la nouvelle constitution en 2011 qui a introduit le principe de la reddition des comptes.

De même, il est important de mettre l'accent sur un débat qui persiste encore au Maroc pour savoir si nous disposons de véritable PPS ou nous sommes seulement face à des actions fugaces dans le temps et dans l'espace.

2.1 Première étape avant le troisième millénaire

Cette première étape a été marquée par l'élaboration de deux rapports importants qui ont tenté d'apporter certains éléments de jugement sur le sport au Maroc.

Tableau n°1 : les études évaluatives des PPS au Maroc

Année	Objet/ contexte	M- ouvrage	M-d'oeuvre	Finalités	Outils méthodologiques
1981	Défaite humiliante de l'équipe nationale. Léthargie du système sportif	Primature	Groupe de responsables/ experts multisectoriels	Identifier les causes Proposer un modèle de développement du sport national	Analyse documentaire -Entretien -Groupe thématique
2008	Essoufflement du modèle sportif existant Difficile passage de l'amateurisme au professionnalisme	Ministère de la jeunesse et des sports (MJS)	Bureau d'étude/ Fonctionnaires MJS	Elaborer la stratégie nationale du sport à l'horizon 2020	Analyse documentaire Sondage d'opinion Forum (06) Assises
2010	Mettre en place un nouveau dispositif applicable après les Assises nationales sur le sport	MJS	Bureau d'étude	Etablir un diagnostic des Fédérations et émettre des recommandations et des pistes d'amélioration. Elaboration de contrats programmes spécifique à chaque fédération et les plans d'actions correspondant.	Entretiens et consultation des documents présentés par chaque fédération.
2018	Aucune visibilité concernant l'application de la lettre royale et la SNS à l'horizon 2020	MJS	Bureau d'étude	Réalisation d'un audit financier des Fédérations sur les exercices 2012-2016 fondé sur un examen complet des comptes annuels de celles-ci.	- Analyse documentaire. - Elaboration de supports de réponse. - Réunions de travail avec les fédérations. (démarche d'audit et procédure contradictoire)
2019	Absence d'un programme national du sport	MJS	B-E	Mesurer le degré d'atteinte des objectifs de la SNS, et proposer une autre stratégie de promotion du sport	N-C
2020	L'étude a été élaborée sur demande du président de la chambre des conseillers.	Parlement	Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE)	Evaluer la mise en œuvre de la « stratégie nationale sur le sport à l'horizon 2020 » (SNS)	Entretiens et analyse du Rapport « Actualisation et opérationnalisation de la Stratégie Nationale du Sport » effectué par le MJS
2020	Obsolescence du mode contractuel avec les fédérations sportives et difficulté à cerner les critères d'octroi de suivi et d'évaluation de ces fédérations.	MJS	Commission ad hoc composée par des fonctionnaires du MCJS	Etablir un état des lieux des FRSM ; élaborer une convention fixant les droits et obligations de ces dernières ; concevoir des indicateurs de suivi qui permettent d'apprécier le respect des engagements des conventions quant aux objectifs fixés par ladite convention.	- Etude documentaire, - Entretiens - Focus group - Grille d'évaluation - Réunions de travail avec les fédérations.

Source : « les auteurs »

2.1.1 Les rapports évaluatifs concernant les plans de développement

En s'inspirant du modèle socialiste dans ses stratégies de développement, le Maroc a opté pour les plans de développement économique et social, axés sur les résultats qui fixent les orientations et les objectifs en matière de développement pour une période de moyens et à long terme (souvent cinq ans). Ces plans sont préparés sur la base de larges consultations auxquelles participent toutes les composantes de la société au niveau central et régional : partis politiques, organisations nationales et professionnelles...L'objectif visé par le plan reste la consolidation de la croissance économique et la distribution équitable des bénéfices du développement, tout en exploitant de manière durable les ressources naturelles.

Bien que la plupart des plans de développement n'ont pas pu atteindre les objectifs arrêtés, ils constituent, plus ou moins, un bon indicateur permettant de mieux connaître les traits d'une PP et l'intérêt porté par le gouvernement à l'égard du sport.

La lecture des plans de développement marocains fait ressortir que les premiers plans n'ont consacré que peu d'intérêt au sport, ce qui reflète une perception rudimentaire quant aux rôles dévolus à ce domaine dans la société marocaine.

Le regain d'intérêt à l'égard du sport va coïncider avec l'organisation d'événements sportifs internationaux. C'est ainsi qu'il a été perçue une conscience plus aigüe des responsables, à utiliser le sport pour assurer un rayonnement du Maroc à l'international.

Cependant, l'application de ces plans n'a pas pu avoir lieu, et cela est dû, selon les rapports d'évaluation, au non-respect des engagements financiers par certains partenaires, les Collectivités Locales en l'occurrence, qui prennent souvent du retard à débloquer leur quote-part de financement des projets. Aussi, la nomenclature suivie par le département des Finances ne correspond pas dans sa présentation à la réalité des activités exercées par le département de la jeunesse et des sports. « *Cette nomenclature reconduite d'une façon routinière entraîne une non-conformité de l'imputation budgétaire aux actions analysées dans le programme d'action, et une discordance entre dotation budgétaire globale, selon les prévisions du plan, et son utilisation par le département de la jeunesse et des sports et les services du plan.* »².

2.1.2 La voie du parrainage : le premier vrai rapport d'évaluation

Nous pouvons avancer, avec une certaine prudence méthodologique, que la première étude évaluative du sport national a été effectuée en 1981, élaborée dans un contexte national et international très tendu. À rappeler, que la défaite, qualifiée d'humiliante, de l'équipe nationale devant son homologue Algérienne en 1979, avec un score (1-5), a constitué un tournant décisif dans l'histoire du sport national, donnant lieu à plusieurs mesures de reformes avec la dissolution du Comité Directeur (CD) de la Fédération Royale Marocaine de Football et la nomination d'un comité administratif³, ainsi que la création d'une Commission Consultative présidée par le Premier Ministre Maître Maati Bouabid, ayant pour mission de reformer le Football, qui "constitue la locomotive entraînant dans son sillage les autres disciplines sportives" ⁴. Cette commission a élaboré un rapport de 290 pages intitulé "منهاج الاحتضان" (La voie du parrainage) présenté en décembre 1983 qui annonce, entre autres, que "La situation

² Plan de développement économique et social 1981-1985, Vol 2 Direction du Plan ; Ministère du Plan et de développement régional. p-p : 297-311.

³ Comité provisoire désigné en 1979 présidé par M. Feddoul Benzeroual.

⁴ منهاج الاحتضان منشورات وزارة الشباب والرياضة 1983

actuelle porte préjudice non seulement aux objectifs sportifs et éducatifs, mais aussi à la réputation du Maroc, compte tenu des mauvais résultats enregistrés, au niveau international, arabe et africain, après que nous étions les leaders dans ce domaine.”

La commission a identifié en outre les points de faiblesse du football national : équipements sportifs, formation, instabilité des CD des Clubs, ambiguïté des droits et des obligations entre les dirigeants et les joueurs, réticence du privé à investir dans le sport.

La commission a proposé, l'adoption de la voie du parrainage, comme moyen susceptible de sortir de cet état de crise. Néanmoins, pour mettre en application les recommandations de cette commission, il fallait un code de sport qui unifie les différentes disciplines sportives en proposant un seul texte de loi applicable à tous (civil, scolaire, associatif, etc.), qui précise le degré d'interventions des acteurs impliqués dans le sport (Etat, collectivités locales, mouvement sportif, etc.), et qui prend en considération les spécificités de l'activité sportive.

Ces efforts ont permis, pour la première fois de doter le sport national d'un cadre juridique à savoir la loi 87-06⁵ relative à l'Éducation Physique et des Sports publiée en 1989. Ses textes d'application seront publiés respectivement en 1993⁶, 1995⁷ et 1997⁸.

2.2 Deuxième étape durant le troisième millénaire

Cette période, va concrétiser la recrudescence de l'intérêt des responsables sportifs à l'égard de l'évaluation d'impact des PPS. Ainsi, l'acte évaluatif va commencer à se développer.

Nous allons présenter six études évaluatives, tout en remarquant un phénomène qui caractérise le comportement du responsable politique, à savoir qu'à l'arrivée de chaque nouveau ministre, ce dernier engage systématiquement une évaluation de l'existant afin de proposer une nouvelle politique du sport.

Cette tendance à commander des études d'évaluation, peut être expliquée par le fait de vouloir pallier à une anomalie qui caractérise le travail du ministère chargé du sport, lequel ne dispose pas des composantes d'une PPS, malgré le fait que l'article 25 de la loi 30-09 stipule qu' « *aux fins d'exercer les attributions et de bénéficier des avantages prévus en leur faveur, les fédérations sportives doivent être habilitées par l'administration. Seules les fédérations sportives constituées conformément aux dispositions de la présente loi, qui adoptent des statuts*

⁵ Loi n 06-87 du 19 Mai 1989 relative à l'Education Physique et aux Sports (B.O n 4003 du 19-7-1989)

⁶ Décret n 2-93-764 du 29 Octobre 1993 pris pour l'application de la Loi 06-78 relative à l'Education Physique et aux Sports (B.O n 4229 du 17 Novembre 1993)

⁷ Décret n 2-95 du 21 Juillet 195 édictant des Statuts types des Associations sportives d'amateurs, des ligues régionales et de la fédération Royale Marocaine de Football (B-O n 4318 du 2-8-95)

⁸ Arrêté du Ministère de la Jeunesse et des sports n 1149 du (7 juillet 1997) édictant un statut type des associations sportives d'amateurs à caractère multidisciplinaire(BO n 4510 du 21-8-97)

approuvés par l'administration et qui appliquent le programme national en matière de sport, sont habilités par l'administration [...] ».

Force est de constater, malheureusement que ce département n'arrive pas à asseoir les fondements d'une PPS.

2.2.1 Les assises nationales du sport

L'organisation des Assises Nationales du Sport (ANS) par le MJS les 24 et 25 octobre 2008, constitue une réponse des pouvoirs politiques à un contexte de léthargie du système sportif marocain, lequel a été marqué par la régression de la prestation des équipes nationales, notamment dans les sports historiquement performants comme le football et l'athlétisme.

Ces assises ont été marquées par la lettre Royale adressée aux participants, dont le contenu a fait état de défaillances du système sportif particulièrement en matière de Gouvernance. Ainsi, il relève des « *carences majeures qui exigent une révision du mode de gouvernance* » ce qui « *nécessite d'adopter des mécanismes appropriés de contrôle, d'audit et de reddition des comptes...* » En « *veillant à l'adaptation du cadre juridique* » privilégiant « *transparence, [...] efficacité et [...] démocratie* » afin d'« *accompagner les changements rapides que connaît le sport mondial* » et de « *répondre notamment aux exigences de développement du professionnalisme* ». Ces assises donneront naissance à la nouvelle « stratégie nationale sur le sport à l'horizon 2020 » (SNS) qui a essayé de traduire les recommandations de la lettre royale en des axes stratégiques, à savoir : la gouvernance, la formation, le financement privé, les infrastructures sportives et le plein engagement des collectivités locales.⁹

Tab n°2 : Les quatre objectifs stratégiques de la SNS à l'horizon 2020

Actions	2008	Coefficients	2020
Nombre de pratiquants réguliers	4 000 000	x 3	12 000 000
% de la population	(13%)		(34%)
Nombre de licenciés	263 000	x 4	1 053 400
% de la population	(0,8%)		(2,8%)
Nombre d'unités sportives	8 000	x 11	32 000
Nombre d'encadrants sportifs	10 000	x 5	50 000
(Y compris les encadrants – fonctionnaires)	(1 000)	x 10	(10 000)

Source : « les auteurs »

Cependant, dix ans après l'organisation de ces assises, deux principales questions s'imposent : est-ce que la SNS a été adoptée par le gouvernement ? Est-ce que le budget nécessaire pour sa mise en application a été débloqué ?

⁹ Rapport Final des Assises Nationales sur le Sport 25 Octobre 2008.

Il est regrettable, de remarquer que, deux ans après ces assises, le nouveau ministre Moncef BEKHEYAT, va décider d'abandonner cette stratégie, et de lancer une autre étude évaluative pour proposer, à son tour, une nouvelle stratégie de relance du sport national.

2.2.2 Evaluation établie par un cabinet d'audit (2010)

En 2010, le nouveau ministre de la jeunesse et sport a décidé d'engager un cabinet d'audit dont la mission¹⁰ est d'effectuer un diagnostic des Fédérations Royales Sportives Marocaines (FRSM), et d'émettre des recommandations et des pistes d'amélioration. 22 fédérations (dont 19 olympiques) ont fait l'objet de cette évaluation élaborée au regard de quatre dimensions majeures : la gouvernance, la gestion de l'activité sportive, la formation et le partenariat.

❖ Constatations récurrentes

La gouvernance : les constatations relevées par les auditeurs se rapportent principalement aux points suivants :

- Absence d'un plan comptable spécifique aux fédérations et du système d'information couvrant l'ensemble des activités de celles-ci.
- Relations entre les fédérations et le MJS se limitent à l'octroi des subventions.
- Les statuts fédéraux ne font pas mention des éléments suivants : la promotion de l'éducation par les activités sportives, la formation et le perfectionnement des cadres sportifs, le respect des règles techniques, de sécurité et de déontologie, et le contrôle médical des sportifs.

La gestion de l'activité sportive : pour cette dimension, le cabinet d'audit constate de manière récurrente l'inexistence de programmes pédagogiques conciliant sports/études, l'absence d'actions relatives à la lutte contre le dopage, des incertitudes quant à l'efficacité des couvertures sociales des sportifs et de celles afférentes à l'usage des sites sportifs.

La formation : la mesure de cette composante a permis aux auditeurs de relever que les qualifications de l'encadrement technique des FRSM sont en deçà de ce qui est requis pour une généralisation de la pratique du sport et pour le développement du sport de haut niveau.

Le partenariat : cette dernière dimension fait ressortir l'inexistence de plans structurés en partenariat avec les différents secteurs d'activités visant à la reconversion des sportifs.

❖ Synthèse des pistes d'améliorations générales

Dans le cadre de sa mission, le cabinet d'audit a proposé des recommandations et des pistes d'amélioration générales qui ont pour objectif de mettre en évidence les aspects sur lesquels le MJS devrait mettre l'accent pour l'accompagnement des fédérations dans la mise en œuvre d'un

¹⁰ Cette mission a fait l'objet du marché n°05/2010 passé par appel d'offres ouvert entre le MJS et le cabinet d'audit KPMG.

plan de développement national des sports au Maroc. Ces recommandations, qui sont globalement adressées au département de tutelle, permettent aussi de déduire certains éléments de carence relevés auprès des fédérations auditées.

Au niveau de la gouvernance : à ce niveau il a été principalement proposé de :

- Mettre à la disposition des Fédérations un référentiel de gestion permettant d'instaurer les bases d'une organisation permanente et stable ;
- Instaurer une passation de consignes qui assure la sauvegarde des documents et des actifs de la Fédération, ainsi qu'un mécanisme qui exclut le personnel fédéral de tout changement ;
- Définir les modalités de fixation des objectifs sur la base de critères prédéfinis ;
- Mettre en place, au sein du MJS, une entité en charge de l'audit interne des fédérations ;
- Proposer un statut type qui prévoit des clauses obligatoires à toutes les fédérations, et celles spécifiques traitant notamment de la gestion de l'activité sportive ;
- Etablir une convention formelle qui définit les règles de gestion des ressources humaines détachées et les modalités d'entretien des équipements mis à disposition de la fédération ;
- Revoir à la hausse le montant de la subvention accordée par le MJS au niveau des engagements et des objectifs assignés aux fédérations ;
- Veiller à l'existence des bases réglementaires nécessaires au fonctionnement optimal d'une fédération dont notamment : règlements intérieur et disciplinaire, charte éthique et règlement d'organisation des manifestations sportives.

Gestion de l'activité sportive : le cabinet a recommandé de :

- Procéder au recrutement de directeurs techniques nationaux qualifiés ;
- Réfléchir au développement de programmes « sports/études » ;
- Impliquer les fédérations dans la mise en œuvre du plan national pour la promotion de la pratique sportive visant le développement de cette dernière, en particulier, auprès des femmes, des personnes âgées, handicapées et de la population rurale ;
- S'assurer que des contrats d'assurance adaptés sont mis en place et permettent une réelle couverture des pratiquants et des sites sportifs ;
- Généraliser la contractualisation entre les Fédérations et les sportifs de haut niveau, et assister ces derniers dans la gestion de leur carrière post sportive ;
- Motiver les joueurs pour garantir leur engagement lors de la tenue des compétitions ;

Formation : une seule proposition a concerné cette dimension qui est la mise en place d'un plan de formation et de perfectionnement au profit de l'encadrement technique tout en fixant des objectifs chiffrés en matière de sa production.

Partenariat : le bureau d'étude propose à ce niveau de promouvoir des partenariats couvrant principalement : financement, infrastructures, formation, généralisation du sport scolaire et universitaire, appui à l'organisation des compétitions, etc.

Les résultats de ces travaux d'évaluation devaient être pris en compte dans l'établissement d'un contrat cadre et des contrats programmes spécifiques à chacune des fédérations et des plans d'actions correspondants. En effet, la feuille de route 2010-2016 proposée par le Ministre BELKHAYAT avait institué un contrat-programme entre le MJS, le Comité olympique Marocain et les FRSM, dont l'objectif est d'assurer le passage de 209000 à 500000 licenciés à l'horizon 2016, avec l'instauration du système Bonus/Malus. Ce qui a obligé les FRSM à élaborer leurs propres stratégies en précisant les objectifs qu'elles devaient réaliser pour bénéficier de ce nouveau mécanisme incitatif et, ce faisant, optimiser leurs subventions.

2.2.3 Rapport réalisé par un groupement de cabinet d'audit (2014)

La mission¹¹ a pour objet la réalisation d'un audit financier pour la période 2012/2016 fondé sur un examen complet des comptes annuels des FRSM, en permettant de :

- Attester de la validité des données comptables et financières des FRMS ;
- S'assurer que les comptes reflètent l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de chaque fédération auditée ;
- Apprécier pour chaque exercice le dispositif de contrôle interne relatif à l'organisation comptable et financière.

La démarche méthodologique appliquée, est fondée essentiellement sur une bonne adéquation entre des moyens mis en œuvre pour les contrôles, aux risques encourus par la fédération. Autrement dit, les auditeurs ont identifié et analysé les différents niveaux de risque qui existent au sein de cette dernière. Ils ont eu recours aussi à la « démarche contradictoire »¹².

Les auditeurs ont ainsi reçu 20 réponses sur les 25 fédérations auditées. Les observations récurrentes identifiées touchent règlementation et juridique ; gouvernance ; obligations fiscales et la gestion administrative, financière et comptable.

Les résultats obtenus dénotent d'une faiblesse notoire du système de contrôle interne qui ne permet pas de certifier les comptes et les situations financières. L'importance de ces faiblesses est telle que la véracité des dépenses et l'exhaustivité des recettes sont compromises. Ainsi, huit

¹¹ Ayant fait l'objet du marché n°36/2017 passé entre le MJS et le groupement « aco consulting-ge consulting ».

¹² Technique qui consiste à communiquer des rapports préalablement établis aux fédérations pour réponse, en confirmant ou infirmant les remarques initialement relevées. Dans cette perspective, les auditeurs ont accompagnés ces fédérations par la conception d'un support de réponse et l'organisation de réunion de travail.

fédérations présentent des comptes ne pouvant être certifiés, et les comptes des 17 autres sont certifiés avec réserves. Globalement, ces résultats se déclinent de la manière suivante :

❖ **Principales faiblesses relevées :**

Aspects juridiques et réglementaires : les auditeurs ont principalement indiqué le manque de l'habilitation des fédérations, de livret médical des sportifs, d'un rapport sur le niveau d'atteinte des objectifs fixés et de contrats de travail avec le personnel ; la reconduction du président et des membres fédéraux au-delà de deux mandats successifs.

Sur le plan de la gouvernance : Il a été constaté l'irrégularité dans la tenue des réunions du CD et des AG ; l'émergence de conflits d'intérêt par l'octroi de prêts aux membres fédéraux ; absence récurrente de ces derniers aux réunions ; et enfin l'absence aussi bien d'un manuel de procédures administrative et financière que de publication des rapports d'audit et financier.

Au niveau de la gestion, le cabinet a identifié les dysfonctionnements suivants :

- Insuffisance de la qualification et de l'encadrement du personnel administratif ;
- Absence de formation en matière des procédures administrative et financière ;
- Non-formalisation des procédures d'autorisation, de remboursement et de garantie des prêts accordés au personnel ;
- Absence d'un cahier des charges relatif à l'organisation des manifestations sportives ;
- Indigence de procédure et de situation de suivi des dossiers des licenciés ;
- Défaut de mise en œuvre du dispositif de suivi et de contrôle des associations.

Au niveau de l'organisation comptable et budgétaire, les auditeurs ont notifié :

- Absence d'une comptabilité conforme au plan comptable des associations au Maroc et les états financiers prévus par le CGNC (Compte Général de Normalisation Comptable) ne sont pas toujours établis ;
- Présence de fongibilité budgétaire sans autorisation préalable ;
- Absence de suivi des réalisations budgétaires rapprochées au budget prévisionnel ; les pièces de dépenses ne sont pas toujours probantes ou manquent de justifications de l'objet de l'engagement de la dépense ;
- Existence de dépenses non liées aux activités de la fédération ;
- Forte dépendance de la subvention du MJS ;
- Paiements importants en espèce et faiblement formalisés.

❖ **Principales recommandations et plan d'actions proposées par les auditeurs :**

A l'issue de la mission, les auditeurs ont formulé des recommandations adaptées aux faiblesses et risques identifiés. Ils ont conclu que le dépassement de cette situation passe par des actions conjuguées et simultanées sur les 4 plans suivants :

Réglementation – juridique et gouvernance : les auditeurs ont recommandé aux fédérations le respect des lois et règlement en vigueur, y compris la loi relative au régime de la CNSS et le code du travail. Aussi le respect des conditions de fonds et de forme pour la tenue des AG et d'éviter toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêt entre la fédération et un membre du CD (relation commerciale, prêt, avantage particulier, etc.).

Au niveau de la gestion : les fédérations sont également incitées à mettre en place un manuel de procédures ; un règlement intérieur adapté; un plan de formation en matière de gestion administrative, financière et comptable ; à respecter les conditions requises pour la tenue des réunions ; étoffer le personnel administratif et éviter le cumul de fonctions.

Sur le plan de la gestion financière, comptable et fiscale, les auditeurs préconisent principalement aux fédérations de respecter les lois et règlements en vigueur notamment le CGNC, la loi comptable, le plan comptable des associations, le code général des impôts, et des canevas de rapports financiers annuels et des reporting périodiques.

Par ailleurs, le groupement d'audit propose des actions complémentaires à mener par le MJS. Celui-ci est, en effet, appelé à encourager les fédérations à drainer des financements propres, et à prévoir une contribution financière pour le renforcement des capacités de leur personnel administratif. Le MJS doit aussi exiger un rapport financier annuel qui englobe un volet exécution budgétaire du contrat objectif et qui fait ressortir l'excédent non utilisé de chaque rubrique. De mettre en place une procédure de passation de consigne pour garantir la sauvegarde du patrimoine et l'historique de la fédération, et enfin programmer des audits internes tournants dans le but de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés et déclarés.

2.2.4 Étude sur la politique nationale du sport (2018)

Après avoir confié le département de la jeunesse et sport au nouveau ministre Mr TALBI ALAMI, et contrairement au comportement naturel d'un nouveau décideur qui est de consacrer les premiers mois à diagnostiquer la situation en vue de proposer un nouveau programme sportif national, ce ministre a pris beaucoup de retard, pour des raisons inconnues, à agir ainsi. Il fallait attendre deux années après sa nomination pour qu'il décide de confier à un bureau d'étude privé la mission d'effectuer une étude dont l'objectif est double :

- Évaluer le degré d'atteinte des objectifs arrêtés par la SNS.

- Proposer des nouveaux axes stratégiques adaptés à un contexte évolutif.

❖ Contenu de l'étude évaluative

Le tableau ci-dessous montre que 31 actions ont été proposées, mais après dix ans passés sur l'organisation de ces assises, seulement 9 actions ont été mises en œuvre avec un pourcentage de réalisation ne dépassant pas 29%. Et contrairement aux deux axes « financement privé » et « le plein engagement des collectivités locales » qui n'ont enregistré aucune réalisation, la « promotion du sport » en a connu le plus grand taux qui s'élève à 75%.

Cette réalité, corrobore parfaitement les résultats de recherches menées en matière de la gouvernance territoriale du sport au Maroc (EL AKARI, 2015), qui ont fait ressortir la place, à qualifier de modeste, du sport, dans l'agenda politique des acteurs locaux. Ces derniers ont d'autres préoccupations, à caractère urgent, au point qu'ils préfèrent déléguer au dernier plan les questions liées au sport.

Tab n°3 : Taux de réalisation des 6 axes stratégique de la SNS

Axe stratégique	Nombre d'actions programmées	Actions réalisées	Réalisation modeste	Actions non réalisées	% de réalisation
Gouvernance	09	02	02	05	22%
Infrastructures Sportives	07	03	01	03	43%
La Formation	08	1	02	05	12%
Promotion du sport	04	03	-	01	75%
Le financement Privé	03	-	-	03	0%
Le plein engagement des Collectivités locales					
6 axes stratégiques	31	09	05	17	29%

Source : « les auteurs »

Cette faible implication des collectivités territoriales à investir dans le sport peut être expliquée par l'absence de structures au niveau territorial qui assure la réflexion, l'élaboration et la mise en application de politique de développement du sport selon une démarche participative et intégrée (EL AKARI, 2015.).

❖ Recommandations issues de l'étude

Après avoir effectuée l'analyse critique et le taux de réalisation des objectifs arrêtés dans la SNS, l'étude va proposer une nouvelle politique qui constitue une refonte de la version initiale, incorporant un nouvel axe stratégique intitulé « la médecine du sport », ainsi que d'autres actions jugées importantes et adaptées à un contexte évolutif.

Tab n°5 : liste actualisée contenant 28 projets proposés

Axe stratégique	Nombre de projets
La Gouvernance et le cadre référentiel	11
Les Infrastructures Sportives	08
La Formation	05
Promotion du sport	02
La médecine du sport	02
Total : 5 axes stratégiques	28 projets

Source : « les auteurs »

Deux axes ont été supprimés : le financement privé et le plein engagement des collectivités territoriales. Du point de vue méthodologique, nous ignorons comment et sur quelle base et surtout les outils d'investigations déployés pour faire ressortir ces nouvelles propositions.

2.2.5 Rapport du conseil Économique, Social et Environnemental (CESE) :

L'étude a été élaborée sur demande du président de la chambre des conseillers, en date du 25/07/2018. Elle a pour objectif principal d'évaluer la mise en œuvre de la SNS. Une stratégie appréhendée en tant que traduction de la politique sportive au Maroc, dans la mesure où sa mise en œuvre figure dans l'agenda gouvernemental 2016-2021.

La tâche a été donc confiée à la Commission Permanente chargée des Affaires Sociales et de la Solidarité (CPASS) au sein du CESE, laquelle s'est appuyée sur les points de vue des acteurs auditionnés et du bilan effectué par le MJS en 2017.

❖ Résultats de l'étude

Bilan par rapport au 1^{er} levier, la promotion du sport : sur le plan quantitatif, l'étude révèle que les objectifs fixés par la stratégie quant à ce levier n'ont pas été atteints, et aucun de ses axes stratégiques n'a été réalisé. Ainsi, aucune action de diversification des acteurs et des canaux de promotion de sport n'a été entamée. En matière « d'intégration au sein des initiatives de développement humain » : plusieurs projets sportifs ont pu avoir lieu grâce à l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). Cependant, ces réalisations se sont détournées de leur objectif initial (commercialisation de la prestation) et connaissent un manque de clarification des responsabilités, de contrôle et de suivi.

Au niveau du sport scolaire, l'étude révèle que l'EPS n'est pas enseignée dans de nombreux établissements scolaires par manque de supports et d'encadrants sportifs. Quant au sport universitaire, seulement 17% des étudiants ont pu bénéficier d'activités sportives en 2016.

Alors que pour ce qui est des infrastructures sportives, l'étude estime que sur les trois actions programmées, seulement deux ont été réalisées : le développement et la mise à niveau des infrastructures de proximité et celles dites structurantes. Par contre, l'établissement d'une cartographie des besoins en infrastructures par type et par région n'a pas été effectué.

Les réalisations ont porté également sur le renforcement de la sécurité dans les complexes

sportifs par la promulgation de la loi 09-09¹³ et l'amélioration des dispositifs de sécurité. Mais pour la création et la mise à niveau de pôles intégrés d'excellence, seule l'implantation d'une cité sportive à Tanger a été amorcée, dont les travaux ne sont pas encore achevés.

Bilan par rapport au second levier relatif à la modernisation de la Gouvernance : elle devait se faire à travers trois grands chantiers : le premier qui consiste en une refonte du cadre législatif a été amorcé par la promulgation des lois 30/09, 09/09 et 97/12¹⁴. Cependant, pour le CESE, ces lois n'ont pas encore fait l'objet d'une réelle application¹⁵, et pour plusieurs secteurs du sport, le cadre juridique reste lacunaire. Quant au second chantier, qui s'articule autour d'une redéfinition des rôles et des responsabilités des acteurs du sport, s'est principalement étayé sur l'adoption des statuts et des contrats objectifs. Ainsi la majorité des FRSM a adopté les nouveaux statuts, et conclu des contrats avec le MJS dans la perspective de rendre le financement de celles-ci plus rationnelle. Par contre, la création de nouvelles instances sportives, à savoir le Comité de pilotage de la Stratégie et l'Observatoire National du Sport qui constitue le 3^{ème} chantier prévu pour la modernisation de la gouvernance, n'a pas eu lieu. Mais il a été procédé à la création de la Commission Nationale du Sport de Haut Niveau (CNSHN) et de la Chambre Arbitrale du Sport.

Bilan par rapport au troisième levier relatif à la « Formation » : la majorité des actions programmées pour ce levier n'a pas été réalisée, hormis quelques amendements portés aux programmes de formation de l'Institut Royal de Formation des Cadres (IRFC) à travers l'introduction du système LMD (Licence professionnelle, Master, Doctorat), ainsi que la création et la rénovation de centres dédiés à la formation des sportifs de haut niveau¹⁶. Cependant, la SNS qui s'est fixée la création de 7 écoles sport/étude n'en a construit aucune et le nombre d'encadrants sportifs prévus n'a pas été atteint.

Bilan par rapport au quatrième levier relatif au financement : trois grandes actions avaient été programmées concernant ce levier :

¹³ Cette loi insère au niveau du code pénal une nouvelle section relative aux violences commises lors des manifestations sportives et prévoit des amendes de 1200 à 20000 dirhams et un emprisonnement de 1 mois à 5 ans de prison, sans préjudice de sanctions pénales plus graves.

¹⁴ Loi relative à la lutte contre le dopage

¹⁵ Ainsi par exemple, selon les propos du ministre de la jeunesse et sport auditionné par les membres de la CPASS en 2018, seule la FRMF a été habilitée en Octobre 2015 et quelques associations sportives de football disposent de l'agrément.

¹⁶ Création d'un centre continental de lutte à El Jadida, 5 centres régionaux de football à Saadia, Ifrane, Ksar Lekbir, Settat et Agadir, 5 centres régionaux d'athlétisme à Al Haouz, Ben Slimane, Ben guérir, Khémisset et Khénifra, et à la rénovation du Centre National des Sports Moulay Rachid pour la formation et la préparation des sportifs de haut niveau.

- ✓ **L'accroissement et l'optimisation des financements publics alloués au sport** : le budget consacré au secteur sportif a connu une augmentation, passant de 0,64% en 2008 à 1,1% en 2017 du budget de l'Etat, mais les membres de la CPASS estiment que ce budget reste insuffisant au regard des objectifs fixés par la stratégie. Aussi, les régions contribuent au subventionnement des clubs et ligues régionales par environ 180 millions de DH (soit 30% du total des subventions qui leurs sont octroyées), ainsi qu'au financement des terrains de proximité à hauteur de 25%.
- ✓ **L'attraction des financements privés** : selon l'étude, les dysfonctionnements relevés au niveau de la gouvernance des fédérations auraient freinés la mise en œuvre de cette action.
- ✓ **Un fond de soutien au sport professionnel** aurait dû être créé mais cela n'a pas été réalisé. Pourtant la CNSHN a bénéficié de 330 MDH pour préparer les JO de Londres. Entre 2009 et 2016 près de 200 MDH ont été octroyés dans leur majeure partie à l'athlétisme et la boxe avec pour résultat une seule médaille de bronze aux JO de Londres.

Enfin, l'étude affirme qu'aucune action visant à diversifier et à renforcer le financement du sport n'a été réalisée. Elle avise aussi, que les subventions octroyées aux fédérations, qui sont censées renforcer la formation, sont souvent utilisées à d'autres fins.¹⁷

Bilan par rapport au 5^{ème} levier relatif au rôle moteur de la région dans la Stratégie : à part le lancement d'un programme national de développement des infrastructures sportives, les autres axes de la stratégie relative à la région n'ont pas pu être réalisés à cause de l'absence de clarté par rapport aux attributions de la région en matière de sport et d'un réel transfert des pouvoirs vers les services déconcentrés de l'État.

L'étude conclue que la SNS n'a pas été traduite en PP, pour autant que le sport n'occupe pas encore la place que devrait lui accorder la politique de développement du pays, et suggère que ladite stratégie doit s'accommoder aux dispositions de la nouvelle constitution, aux contexte social et données sportives actuels. Elle infère donc un bilan mitigé de la SNS et des constats globalement similaires à ceux établis en 2008 ; les fédérations, ligues et associations sportives seraient encore, dans leur majorité, structurellement fragiles et peu performantes. Et en capitalisant sur ce bilan, lesdits membres ont proposé une série de recommandations :

- Transformer la SNS en une PP opérationnelle en appui sur une loi-cadre, élaborée selon une approche participative, inclusive, sans discrimination entre les genres, les territoires, les disciplines et les personnes, et garantissant un pilotage institutionnel efficace disposant de

¹⁷ Selon des auditions réalisées par les membres de la CPASS.

mécanismes d'orientation, de mise en œuvre, de contrôle, de suivi et d'évaluation transparents, formalisés et démocratiques.

- Donner la priorité au développement du sport scolaire et universitaire au niveau régional.
- Améliorer et renforcer l'action des fédérations, ligues et associations sportives en instaurant des règles et des critères d'octroi de subventions équitables.
- Améliorer le cadre juridique et réglementaire.
- Soutenir le développement de l'économie du sport dans toutes ses composantes.

Cependant, une lecture approfondie du contenu du rapport, fait ressortir un ensemble de biais méthodologique et informationnel, ce qui a débouché sur des résultats à caractère général. Ainsi, sur le plan méthodologique nous relevons une ambivalence d'ordre sémantique ; le rapport semble négliger le discernement des nuances entre une politique nationale du sport et les PPS. Parce qu'en réalité ces dernières appréhendent une PP bien précise et s'attachent à plusieurs composantes du système sportif : politique de l'EPS, politique de soutien des institutions sportives, politique sanitaire, politique de communication sportive, politique de mise en place d'infrastructures sportives ou de promotion de la pratique sportive, etc.

De même, l'étude associe l'évaluation de la politique nationale à celle de la SNS, dépréciant ainsi l'immense disparité entre les deux significations. En effet, les études scientifiques solides et plus appliquées affirment que le Maroc dispose de PPS dont les premiers fondements sont à entrevoir dans les plans de développement, et dont les retombées commencent à se faire ressentir à partir de l'année 1981. Alors que la SNS n'est que la conséquence des assises nationales organisées en 2008. Tout en étant fondée sur des données erronées¹⁸, force est de constater que l'étude manque aussi d'une ligne directrice entre les différents axes principaux (stratégie nationale, sport pour personnes en situation d'handicap, économie du sport, etc.).

Et finalement, il y a eu une sorte d'action hâtive et précipitée en ce qui concerne les recommandations proposées. Celles-ci semblent manquer de fondements, et ce faisant, l'interrogation suivante s'impose : est-ce que ces recommandations répondent véritablement aux besoins patents de l'environnement sportif actuel et subséquent ?

2.2.6 Evaluation des FRSM effectuée en 2020

En date du 22 janvier 2020, le ministre de la culture, de la jeunesse et du sport a désigné une commission composée de cinq fonctionnaires pour élaborer une évaluation des FRSM dans la perspective d'assurer leur accompagnement par l'identification des actions de progrès

¹⁸ Voir à cet effet les pages (12/13/15/20/16/26/35) du rapport.

susceptibles de favoriser leur développement.

La commission a été principalement chargée d'établir un état des lieux des FRSM ; élaborer une convention fixant les droits et obligations de ces dernières ; concevoir des indicateurs de suivi permettant d'apprécier le respect des engagements des conventions quant aux objectifs fixés par ladite convention ; et enfin proposer des pistes d'amélioration de la pratique sportive nationale. Ses membres ont adopté une méthodologie de travail qui s'articule autour des principaux points suivants :

- recueil et analyse des documents officiels inhérents aux objectifs visés,
- élaboration d'une synthèse de certains modèles d'analyse des fédérations sportives,
- organisation de trois focus groupe avec de hauts responsables sportifs,
- élaboration d'une grille d'évaluation,
- participation aux réunions de travail organisées par la direction du sport avec les FRSM.

L'évaluation s'est donc faite sur la base de deux méthodes : qualitative et quantitative en s'appuyant respectivement sur les observations effectuées lors des réunions organisées avec les fédérations et les grilles d'évaluation. Et en tenant compte des principales missions des fédérations et des mécanismes organisationnels nécessaires à leurs accomplissements, les membres de la commission ont jugé opportun d'évaluer celles-ci à l'aune des quatre dimensions suivantes : managériale, de gouvernance, la pratique et performance sportive.

Les fédérations ayant fait l'objet de l'évaluation sont au nombre de 31 dont 21 olympiques.

❖ Résultats de l'évaluation :

Sur le plan managérial : plusieurs indicateurs ont été associés à cette dimension qui s'étend aux deux niveaux de gestion : stratégiques et opérationnel. Ainsi, les membres de la commission ont pu identifier l'absence de projet de développement général qui formalise les orientations majeures des fédérations. Ces dernières adoptent également une procédure de recrutement peu objective du personnel chargé de la gestion opérationnelle, et n'établissent pas de système contractuel censé formaliser les engagements et droits de celui-ci, ce qui rend difficile l'évaluation de son rendement. Elles trouvent également des difficultés majeures à se frayer des fonds propres grâce au sponsoring ou à des actions réciprocaires (vente de licence, affiliations, dons, etc.) et continuent à dépendre des subventions de l'Etat.

En matière de gouvernance : les membres de la commission constatent pour la plupart des fédérations une indigence en termes de procédures de suivi de la gestion et d'actions de contrôle budgétaire, ainsi qu'une irrégularité dans la tenue des réunions de leur CD. Ce qui produit une situation favorable à la mise en place d'un fonctionnement de type oligarchique pouvant

conduire à pervertir les principes de bonne gouvernance, en centralisant les décisions autour d'un noyau limité de membres fédéraux. Ces principes se trouvent encore bafoués par le manque d'informations utiles¹⁹ mises en ligne. Quant à leur situation juridique, elle se trouve compromise par l'absence de l'habilitation chez la grande majorité des fédérations²⁰. Pis encore, elles manquent de l'approbation des statuts, et en étant considérée comme étape préliminaire obligatoire pour l'obtention de l'habilitation, les FRSM sont ainsi incrustées dans des délais prolongés d'irrégularité procédurale.

Au niveau du développement de la pratique sportive: les fédérations manquent de données fiables quant à l'un des indicateurs fondamentaux du niveau de développement d'une discipline sportive donnée, à savoir le nombre de licenciés. Celui-ci diffère d'un document à l'autre et manque de suivi permanent et actualisé. Elles n'ont pas réussi non plus à développer d'approches pertinentes susceptibles de déboucher sur des actions originales en termes de développement de la pratique sportive tel que la labélisation et la diversification des titres fédéraux. Elles débusquent en outre l'un des secteurs qui regorgent de jeunes pratiquants potentiels, les établissements scolaires. Ce qui d'ailleurs se répercute sur la pyramide de leurs pratiquants, celle-ci se trouve en effet inversée ou en forme de pelote de laine, d'autant plus que peu de fédérations se répartissent le plus grand nombre de licenciés jeunes.

D'un autre côté, l'absence de ligues régionales et le manque relevé au niveau de la couverture territoriale par les associations sportives, les fédérations sont en déphasage avec la politique de régionalisation initiée par le Maroc, et sont par conséquent, faiblement impliquées dans le processus de désenclavement sportif des régions reculées du royaume.

Par ailleurs, les fédérations définissent leurs besoins en terme de formations sur la base de raisonnement a priori, et déclarent choisir celles qui leur paraissent stratégiques, alors que la pertinence de toute stratégie réside dans ses fondements empiriques.

La performance sportive : très peu de fédérations ont réussi à avoir de bons résultats sportifs au niveau mondial, les autres se contentent de quelques médailles remportées au niveau des championnats ou jeux africains. Ceci peut être expliqué, entre autres, par l'insuffisance observée d'un encadrement technique compatible à ce qui est requis pour le développement de la performance sportive. Celui-ci qui ne dispose pas non plus d'outils à même d'assurer une rationalisation des méthodes d'entraînement, renonce à l'un des meilleurs moyens préconisés pour le développement des compétences « actionnables » (lesquelles sont le plus sollicitées en

¹⁹ Tel que par exemple la publication des rapports moral et financier dans les sites internet des fédérations .

²⁰ A la date de la rédaction du rapport par la commission ad hoc.

situation réelle de compétition), à savoir les actions d'échange de savoir-faire avec d'autres techniciens de disciplines sportives similaires ou différentes.

Il s'agit, par ailleurs, de fédérations qui ne sont pas encore engagées dans un véritable processus de lutte contre le dopage, et leurs systèmes de motivation des athlètes et des cadres techniques sont très mitigés. Chaque fédération en adopte un comme bon lui semble.

❖ **Principales recommandations**

Suite aux résultats inférés, la commission propose aux fédérations l'essentiel des recommandations réparties selon les quatre dimensions retenues, avec toutefois l'intégration de quelques suggestions adressées aux services chargés du sport.

Axe managérial :

- Élaborer un projet de développement général décrivant de manière claire les objectifs à atteindre pour chaque niveau d'activité de la fédération ;
- Procéder à des modes objectifs de recrutement du personnel clé de la fédération en fixant au préalable des critères fondés et impartiaux auxquels les candidats doivent répondre ;
- Mettre en place un système de gestion intranet des licences. Ces derniers devant faire l'objet d'une mise à jour régulière ;
- Concevoir un plan de communication permettant d'établir des partenariats de sponsoring.

Axe de gouvernance :

- Revoir son système de régulation en se dotant d'outils appropriés au suivi et au contrôle des différentes procédures de gestion financière ;
- Négocier avec le ministère un plan d'urgence visant l'approbation des statuts en vue de s'approprier à l'obtention de l'habilitation ;
- Mettre en place un système de contractualisation qui formalise droits et obligations du personnel clé de la fédération;
- S'engager dans un processus de diffusion d'informations utiles et leurs actualisations ;
- Assurer une représentativité plus importante au niveau des instances internationales en postulant pour des postes plus influents ;
- Développer l'approche territoriale dans les actions menées par les fédérations.

Développement de la pratique sportive :

- Développer une approche fondée sur l'étude du comportement du pratiquant potentiel ;
- Percevoir la licence en tant que service que la fédération rend au pratiquant contre une cotisation. Elle pourra ainsi constituer une véritable ressource financière, auquel cas il faudra optimiser son évolution par la mise en place de services appropriés ;

- S'engager dans un processus de labellisation des associations sportives. Cela pourra constituer une mesure incitative à l'affiliation.
- Élaborer et optimiser les partenariats avec les établissements scolaires en développant des projets communs visant l'incitation des jeunes scolarisés à la pratique sportive.
- Procéder à des études empiriques pour identifier les réels besoins en terme de formation.

Performance sportive :

- Mettre en place une réelle direction technique dotée d'un personnel suffisant et qualifié ;
- Élaborer et mettre en œuvre des projets de développement de la performance sportive en combinant les dimensions cognitives et disciplinaires de la gouvernance. Cette dernière doit être fondée à la fois sur des systèmes d'incitations justifiés, ainsi que sur des mécanismes favorisant le développement des compétences spécifiques et utiles ;
- Veiller à l'amélioration des participations aux compétitions internationales de référence ;
- Concevoir des outils pertinents de suivi des performances des athlètes ;
- Mettre en place des actions d'échange entre les cadres techniques des fédérations en vue de construire de l'intelligibilité mutuelle et des connaissances dites « actionnables » ;
- Renforcer le suivi médical des athlètes, et instaurer des systèmes de motivation appropriés susceptibles d'inciter ces derniers à développer la rentabilité de leur capital sportif, élément fondamental dans la réalisation des résultats sportifs en sport de haut niveau.

Il faut noter, que cette dernière étude diffère des précédentes, dans la mesure où il a été élaborée par des personnes qui relèvent du domaine sportif, « désignées » — et non « mandatée » — sur la base des compétences de chacun dans sa spécialité sportive : sports de combat, sports collectifs, sports individuels et sports nautiques. Ils sont donc non seulement considérés comme des destinataires desdites PPS mais aussi comme composante de leur mise en œuvre. Hélas, l'évaluation n'occupe pas la place qu'elle lui faut au niveau de l'action publique, l'accent est plus mis sur son déroulement que sur ses aboutissements, ce qui limite fortement ses effets sur celle-ci.

Conclusion

Ce travail de recensement et d'analyse critique des évaluations accomplies dans le domaine sportif au Maroc, nous a permis de déceler les remarques suivantes : en premier lieu, l'acte d'évaluer l'impact des PPS au Maroc est une pratique peu répandue et faiblement structurée. D'autant plus, que la mise en œuvre de ces études évaluatives ne constitue pas une obligation légale pour les responsables sportives. Aussi, « *il n'existe pas de standards de qualité relatifs aux méthodes d'évaluation d'impact formalisés (guide méthodologique, lignes directrices ou*

standards de preuves) faisant référence parmi les commanditaires ou les utilisateurs d'évaluations » (Desplat, R. & Lacouette, C. 2019.7).

En deuxième lieu, l'évaluation ne constitue pas un acte ordinaire imbriqué dans le comportement des instances chargées du sport, loin de là, elle est souvent mobilisée qu'en cas de crise hautement manifestée pour tenter de déterminer l'origine de celle-ci pour y remédier, ou du moins, modifier momentanément la perception du public.

Depuis 2008, le paysage politico-sportif au Maroc a été caractérisé par deux phénomènes, le premier est l'absence d'un programme sportif national comme le stipule l'article 25 de la loi 30-09. Le second, qui nous semble avoir fomenté le premier, est l'instabilité ministérielle. Jamais de mémoire du sport marocain depuis l'Indépendance, le MJS n'a connu une telle instabilité. Durant cette période, neuf ministres se sont relayés le département du sport : EL MOUTAWAKIL, BELKHAYAT, OUZZINE, LAANSER, SEKKOURI, BARJAOU, ALAMI, ABYABA ET FERDAOUSS, soit environ un ministre chaque année.

Quel que soit le moyen utilisé par les ministres pour tenter de promouvoir le sport national sous ses différentes formes, et peu importe la stratégie que chacun d'eux adopte pour inciter les FRSM à appliquer la politique sportive générale telle qu'elle est envisagée par l'Etat, le changement de ces ministres, en si peu de temps, met toutes les composantes sportives devant une série de ruptures qui altèrent les conditions favorables à l'application de tout type de stratégie, ainsi que celles qui permettent d'apporter une appréciation objective sur ses retombées. Devant ces conditions de fluctuation ininterrompue, *« (...) et de la fragmentation croissante des acteurs d'une politique publique, ainsi que de la multiplicité des objectifs pouvant conduire à des contradictions et des ambiguïtés au niveau des instruments, certains auteurs mettent en avant le « bricolage » de l'action publique. L'instabilité, la faible maîtrise et les ambiguïtés (voire les contradictions) font souvent partie de l'action publique qui parfois s'apparente à un bricolage aléatoire d'activités hétérogènes portées par des acteurs multiples, fragmentés et fluctuants » (Hassenteufel. P., 2011.187).*

Autrement dit, le changement instantané des ministres ne peut donner lieu à de véritables programmes d'action, et encore moins à une mise en œuvre effective de leurs contenus. L'adoption d'une nouvelle stratégie avant même que la précédente n'ait le temps nécessaire à son application, c'est ce qui a caractérisé la politique sportive du ministère. *« Les politiques publiques sont plus un processus décisionnel complexe et circulaire qu'un enchaînement linéaire de séquences, d'autant plus que la succession des séquences est loin d'être systématique » (Hassenteufel. P, 2011.50).*

Depuis les assises nationales et la lecture de la lettre royale, les ministres qui se sont relayés les rôles annonçaient la même politique en s'inspirant des termes du missive royale et s'articulent essentiellement autour de la refonte du cadre juridique ; l'instauration des principes de bonne gouvernance ; la formation et la mise en place d'un système de régulation. Cependant, *« l'action publique comprend une importante dimension symbolique à travers les discours et les actions de communication qui l'accompagnent. Ils ne renvoient pas forcément à des mesures concrètes, mais ils peuvent modifier les perceptions, les attentes, voire les comportements du public. Plus précisément, la dimension symbolique d'une politique publique réside, tout d'abord, dans le fait que le signifiant (le sens donné à une action) dépasse le signifié (l'action en tant que telle). (...) C'est-à-dire le fait d'accomplir des actes qui promettent plus qu'ils ne font »* (Hassenteufel. P, 2011.52). En effet, plusieurs actions sportives sont restées lettre morte ou n'ont pas eu les effets souhaités.

Bibliographie :

- CONFEJES (2004). Guide pratique sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation d'une politique nationale de jeunesse et de sport.
- Daigneault, P.M. (2011). Les approches théoriques en évaluation, 2011.
- Daouda, A. (2017). Actes de conférence, Le sport au Maroc : comment redémarrer la machine à fabriquer des champions ?
- De Alcantara, H.C. (1998). Du bon usage du concept de gouvernance, in La gouvernance. In Revue Internationale des sciences sociales.
- EL AKARI, A. (2015) : « la gouvernance territoriale des politiques publiques sportives au Maroc. » Thèse de Doctorat en management des organisations, Faculté Sciences de l'Éducation.
- Laghrissi, A. (2010). Gouvernance au Maroc Approches d'action publique. Imprimerie et papeterie Elwatanya..
- Larrue, C. (2001). Analyser les politiques publiques d'environnement, Ed Harmattan.
- Overseas Development Institute (2015). 10 Things to know about évaluation.
- Hassenteufel, P. (2011). Sociologie politique : l'action publique, 2^{ème} édition.
- Plan de développement économique et social 1981-1985, Vol 2 Direction du Plan ; Ministère du Plan et de développement régional.
- Desplat, R. & Lacouette, C. (2019). L'évaluation des politiques publiques en France. France Stratégie. Document de travail n° 2019.

- Swaluë, A. (2011). L'évaluation des politiques publiques » Journée « THEMA » de l'OEJAJ.
- ZIRARI, F. membre de Transparency Maroc, dans Ali MRABI, les dossiers noirs du sport, Journal l'économiste, Edition n°4908, le 30/11/2016.