

**EVALUATION DE LA STRATEGIE NATIONALE DU SPORT AU
MAROC A L'HORIZON 2020 : CAS DE 20 DISCIPLINES SPORTIVES**

**EVALUATION OF THE NATIONAL SPORT STRATEGY IN
MOROCCO BY 2020: CASE OF 20 SPORTS DISCIPLINES**

Benacher FREJ

Doctorant

Faculté Science de l'éducation

Laboratoire : Homme- Société- Education

Equipe de Recherche en Management, Environnement, Education et Responsabilité
Sociétale des Organisations

Université : Mohamed V Rabat

Date de soumission : 28/09/2020

Date d'acceptation : 10/11/2020

Pour citer cet article :

FREJ B. (2020) « EVALUATION DE LA STRATEGIE NATIONALE DU SPORT AU MAROC A L'HORIZON 2020 : CAS DE 20 DISCIPLINES SPORTIVES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 3 : Numéro 4 » pp : 1114 - 1138.

Résumé

L'évaluation qui est divine, tant par ses méthodes, ses finalités. Notre article met le point sur l'évaluation des politiques publiques sportives, les dispositifs réglementaires, des programmes, les activités des établissements, bref l'action publique dans son ensemble.

Après la lettre royale, l'Etat a lancé une vision à l'horizon 2020. Les acteurs étatiques ont identifié les problématiques du secteur sportif, et ont entamé des actions publiques par des instruments visant l'intérêt public, nous en tant que chercheur praticien, nous proposons dans cet article, une évaluation pour déceler les déficits et proposer un modèle d'évaluation qui va aider à la conception d'une vision pertinente et convergente outre un pilotage stratégique efficient.

L'objet de notre recherche nous a mis devant des questions comme : Qui sont les acteurs qui contribuent à l'élaboration des politiques publiques sportives ? Par quel moyen pourrions-nous évaluer les plans d'actions ? Quel rôle joue l'évaluation des politiques publiques sportives dans l'encadrement du sport national et quels sont les indicateurs qui nous dévoilent la réussite ou le revers de ces stratégies optées ?

Puisque notre enquête rejoint le cadre des sciences sociales, nous nous sommes inspirés d'autres champs scientifiques à savoir : politique, sociologique, historique et managériale.

Mots clé : Evaluation ; politique publique sportive ; Stratégie, Stratégie national du sport ; Action publique.

Abstract

The evaluation is divine, in both its methods and its purposes. Our scientific research focuses on the evaluation of public sports policies, regulatory systems, programs, activities of establishments, in short, public action as a whole.

After the Royal Letter, the Government launched a vision for 2020. State actors have identified the problems of the sports sector, and have initiated public actions through instruments aimed at the public interest, as a researcher practitioner, we propose in this study, an evaluation to detect the deficits on one hand, and to make an evaluation model which will help the conception and the development of a relevant and convergent vision, in addition to an efficient strategic management and an adequate mode of governance.

The subject of our research brought us to questions such as: What actors are contributing to the development of public sports policies? How can we evaluate action plans? What role does the evaluation of public sports policies play in the framework of national sport and what indicators show us the success or the flip side of this chosen strategy?

Since our survey falls within the framework of social sciences, we drew inspiration from other scientific fields, namely political, sociological, historical and managerial. Our main objective is to set up an evaluation of the design and instrument of public action, with reference to Western procedures. Specifically, those of the most developed countries in the sporting field as a whole.

Keywords: Evaluation; Public sports policy; Strategy; Strategy; National sports strategy; Public action.

INTRODUCTION

L'évaluation des politiques publiques tend à évaluer l'action publique dans une perspective essentiellement sectorielle, cette division ou bien découpage, représente une conséquence directe du processus historique de division du travail et de spécialisation des activités productrices en secteur socioprofessionnels qui caractérise la société. Au management public, l'évaluation des politiques publiques est un concept à la mode, outre, il est difficile de limiter ses champs, vu les autres disciplines qui sont proches « suivi, contrôle de gestion, audit, etc. ». L'évaluation est divine, tant par ses méthodes, ses finalités. Nous pouvons évaluer des politiques certes, mais aussi des dispositifs réglementaires, des Projets, des programmes, l'activité des établissements et organisations publics. Bref, l'action publique dans son ensemble.

L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre. Contradictoirement à ce qui apparaît si simple, l'exigence de l'évaluation inclut des techniques d'observation, de mesure et d'analyse, qui a vocation à s'intégrer à la gestion publique, ainsi elle est fondée sur des valeurs : rigueur, transparence, volonté de faire prévaloir l'intérêt général, Etc.

La demande d'évaluation est de plus en plus présente, l'évaluation recouvre plusieurs dimensions puisqu'elle cherche l'efficacité des politiques en déterminant les objectifs qui lui étaient assignés.

De nombreuses méthodes d'évaluation empiriques pour l'évaluation quantitative de l'efficacité des politiques ont été proposées depuis les années 1990, afin d'avoir une grille de lecture critique pour utiliser à bon escient des études d'évaluation. Ces méthodes empiriques se placent dans le cadre d'analyse « Rubin », qui systématise le recours à un contre factuel hypothétique pour comparer la situation des bénéficiaires de la mesure que l'on souhaite évaluer avec celle qui aurait prévalu en son absence.

A partir d'un groupe de contrôle, celui-ci correspond aux unités qui n'ont pas bénéficié de la politique mais qui sont comparable aux personnes ciblées par le programme.

Parmi les méthodes dites « des différences de différences est classiques, il s'agit de comparer non pas les bénéficiaires, mais plutôt, l'évolution dès la situation des bénéficiaires avant et après la mise en place du programme avec celle d'un groupe non bénéficiaire.

Une autre méthode classique est celle des variables instrumentales, elle repose sur l'existence de facteurs qui ont un effet sur la probabilité de bénéficier de la mesure mais pas sur les déterminants inobservés de la variable des résultats à laquelle on s'intéresse.

La conception des politiques¹ implique l'effort de développer plus ou moins, systématiquement, des politiques efficaces et efficientes, grâce à l'application des connaissances sur les politiques les moyens acquis de l'expérience et de la raison pour le développement et l'adoption des plans d'action qui sont susceptibles de réussir à atteindre les objectifs souhaités, ou vise des contextes politiques spécifiques.

Le désir de conjuguer les ressources impliquées dans la réalisation des objectifs implique des gouvernements de tous types et de toutes sortes, dans des processus d'efforts de conception plus ou moins conscients et rationnels. Cependant, l'objet de la conception - ce qui est réellement conçu - qui le conçoit, comment donc, et pourquoi ils prennent les décisions de conception qu'ils font, Ce sont toutes des questions qui exigent des éclaircissements si l'on veut que l'étude de la conception des politiques progresse. Chacune de ces questions sont abordées tour à tour dans ce qui suit et les points forts et faibles de la littérature existante sur ces sujets évalués.

La lettre royale lors des assises nationale du sport a mentionné le dysfonctionnement dans le paysage sportif par l'improvisation et le pourrissement et soumis à une exploitation honteuse. Le sport national souffrait de plusieurs déficiences et faiblesses, au niveau managérial, outre une mauvaise gouvernance et non transparence, une mauvaise gestion de ses ressources que ça soit humaine ou bien financière, ainsi les entités ou les organisations sportive n'arrive pas à attirer les investisseurs et les sponsors comme mentionné dans cet extrait «Nonobstant la multitude des défaillances qui y ont conduit à 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 des cadres juridiques au développement observé dans ce secteur. Ainsi qu'à la formation, l'encadrement, le règlement des problèmes de financement et la mise en place des infrastructures sportives nécessaires. Il est donc impératif d'élaborer une stratégie nationale du sport multidimensionnelle, pour remettre d'aplomb ce secteur vital. »²

Toujours avec des résultats aussi maigres que décevant, nous avons essayé par cette recherche de mettre le doigt sur les carences et les faiblesses de la stratégie nationale du sport à l'horizon 2020, que par sa conception et même avec sa mise en œuvre.

En revanche, quelque discipline échappe à ce statut quo, mais il faut reconnaître ce que représente les autres disciplines pour le sport et pour les marocains, nous incite à se mobiliser en tant qu'académicien pour donner un coup vers l'avant pour le sport national.

¹ C.Halpern,P.Lascoumes ,P.LeGalès,L'instrumentation de l'action publique, sciencespo,2014

² Lettre royale aux participants des assises nationales du sport, Skhirat

Au Maroc, les politiques publiques sportives se déclinent à différents degrés, en passant de l'Etat jusqu' aux clubs et associations, avec en principe une cohérence qui doit faciliter l'articulation entre ces divers plans territoriaux. L'interlocuteur obligé de la puissance publique, soient le mouvement olympique et sportif étant organisé à chacun des niveaux : MJS, FRM, CNOM, ligues et clubs.

Une stratégie nationale du sport à l'horizon 2020 a été conçue suite aux anomalies soulignées par la Lettre royale lors des assises de Skhirat 2008, et qui a diagnostiqué l'état du sport et du système sportif marocain comme hasardeux, concrétisé par les défaites dans toutes disciplines confondues et sur tous les échelons et échéances.

Les politiques publiques peuvent se définir comme étant la construction et la qualification des problèmes collectifs par une société, problèmes qu'elle délègue à une ou plusieurs autorités publiques, ainsi que l'élaboration des réponses, des contenus et des processus pour les traiter.

En tenant compte de l'état du mouvement sportif marocain et des différents constats théoriques et pratiques, nous avons décidé de nous engager dans un processus de réflexion approfondie, autour de cette problématique liée à la conception et l'élaboration des politiques publiques, et de voir leurs impacts sur la population cibles, et contribuer par la suite à modéliser ou faire une réforme. De ce fait, notre question de recherche est :

Est-ce que le processus de conception et d'élaboration de la stratégie nationale du sport a été respecté par toutes les parties prenantes ? Quel est son impact sur les athlètes marocains et le système sportif marocain en général ?

Notons que notre étude a été menée sur 103 athlètes, qui représentent les bénéficiaires de l'action publique, qui sont à titre d'information les athlètes de masse et d'élite, composant vingt disciplines variées entre sports individuels, collectif et de combat afin de voir le livrable et le mesurable de la stratégie nationale du sport.

Evaluer suppose de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et déterminés, cela implique de mettre les axes formant la stratégie comme des variables mesurables.

Dans cette démarche évaluative qui a pour objectif d'identifier les axes de la stratégie nationale du sport à l'horizon 2020, et en explorant les perceptions des athlètes d'élite et de masse représentant notre échantillon. Notre plan de travail est composé de deux parties. La première partie présente le cadre théorique de la recherche, contenant les définitions des concepts et les axes composants la stratégie nationale du sport au Maroc à l'horizon 2020. Et la deuxième partie formant le cadre empirique, engendrant les résultats obtenus lors du questionnement des athlètes constituant notre échantillon.

1. Définitions des concepts

1.1 L'action publique

L'analyse des politiques publiques est devenue un champ de recherche scientifique dotant d'une certaine autonomie dans le secteur d'enseignement (Muller & Surel, 1998). L'examen critique de la rationalité de la décision est probablement l'un des rapports les plus importants de l'analyse des PP et la compréhension de l'action étatique. (Muller & Surel, 1997).

L'analyse des PP représente une intervention d'une pluralité d'acteurs et non pas la volonté unique d'un acteur, ces acteurs interagissent ensemble et concourent à leur donner forme. Les enjeux autour desquels se mobilisent les acteurs, de même que les stratégies et les solutions pour lesquelles ils optent à l'intérieur du processus au sein duquel ils sont engagés d'une manière cohérente, consciente et précise.

Selon (Meny & Thoenig, 1989), pour faire une analyse de l'action publique menée par l'état, cinq caractéristiques doivent être distinguées :

Un contenu : l'action publique s'identifie sous forme de substance, des ressources mobilisées pour générer des résultats. Ces produits résultent d'un processus de travail et d'action qu'il faut analyser.

Un programme : c'est un cadre plus général qui englobe et intègre des cadres de la politique publique. Il s'agit de repérer des articulations entre ces actes, leur structure permanente de référence ou d'orientation, les Outputs constituent en quelque sorte une expérience partielle des intentions plus générales des gouvernements. Les différentes activités autour d'un ou plusieurs axes spécifiques qui en forment le secteur d'intervention, le problème traité, le choix du décideur et ses volontés.

Une orientation normative : c'est les actes qui traduisent l'orientation, c'est l'expression de préférence des décideurs via leur poids ou bien des circonstances.

Un facteur de coercition : l'acte public s'impose par une autorité ou bien par l'expression de la puissance publique.

Un ressort social : les individus sont affectés par les actions de la politique publique.

1.2 La gouvernance

La gouvernance est définie comme « le processus par lequel, à l'intérieur de traditions reconnues et de cadres institutionnels, différents secteurs de la société expriment des intérêts, des décisions sont prises et les décideurs en sont tenus pour responsables ». En d'autres termes, c'est l'ensemble des actions et moyens adoptés par la société pour promouvoir l'action collective et fournir des solutions collectives afin de poursuivre des objectifs communs. Le terme

gouvernance prend ses origines du verbe grec « Kubernân » qui signifie « piloter un navire ou un char ». Qui fut utilisé pour la première fois par le philosophe grec Platon pour désigner de façon métaphorique « le fait de gouverner les hommes ».

Et aussi du nom grec « Kubernetes » relatif à l'individu tenant le gouvernail des navires de guerre. Il y a lieu de préciser que le rôle du « Kubernetes » n'était ni de ramer, ni de décider de ceux qui rament ou de la combinaison. Son rôle était uniquement de surveiller la trajectoire du navire. Ainsi, la première définition du mot « gouvernance » était de « surveiller et de diriger ».

Donc, par cette métaphore, Platon avait instauré une conception particulière de la politique comme navigation. Par conséquent, le verbe grec « Kubernân », utilisé pour désigner cette activité de navigation, était à l'origine de la gouvernance.

Au 13^e siècle, les termes « gouvernance » et « gouvernement » sont restés identiques sur le plan sémantique, par la suite au 15^e siècle que le terme « gouvernance » fut utilisé pour désigner un régime politique.

C'est ainsi que le terme « gouvernance » fut transposé de nouveau, du monde de l'entreprise à celui du pouvoir politique et du développement et que le mot « gouvernement » fut transformé en « gouvernance », qui serait à cette époque le dépassement des politiques antérieures qui ont montré leurs limites et leurs insuffisances.

A partir des années quatre-vingt-dix, on assistait à la production des documents ayant pour objectif d'instaurer une pratique de gouvernance dites éthiques, destinées à éviter de nouveaux bouleversements économiques et financiers. Aux USA, un rapport intitulé « The Role and composition of the board of directors of the large publicly owned corporation », destiné à améliorer la gouvernance au sein des entreprises américaines, cependant en 1990 une prolifération des codes et des lois relatifs à la gouvernance des entreprises a eu lieu. Aux Royaumes Unis, l'impulsion étatique, a fait ressortir le rapport Cadbury, l'objectif centrale de ce document était de formuler des recommandations quant aux fonctions d'information et de contrôle du conseil d'administration, ce code de bonnes pratiques apparut aux débuts des années quatre-vingt-dix dans le contexte anglophone, ce qui a engendré des vocations similaires partout dans le monde.

1.3 Le management par programme et par projet

D'après (Haughey,2001), le management par programme est une façon de contrôler le déroulement des projets de même nature en offrant une vision des buts et des objectifs communs. Haughey ajoute aussi que le management par programme est une pratique de gestion permettant aux organisations de gérer conjointement plusieurs projets reliés afin d'en tirer des bénéfices

importants. Autrement dit, la gestion par programme est une façon de contrôler la gestion par projet. Selon (Buttrick,2002), le management par programme c'est la capacité à piloter plusieurs projets de front devient primordiale pour plusieurs gestionnaires.

L'APM définit la gestion par programme comme étant « la coordination d'un portfolio du projet qui harmonise la communication dans le but :

-d'atteindre les objectifs définis.

-établir l'alignement stratégique en relation direct avec les objectifs clairs, visant à contrôler un environnement de projet multiple.

-favoriser l'assurance livrable répondant aux besoins d'affaires opérationnels.

La gestion de projet se différencie de la gestion opérationnelle par le caractère unique du projet, sa durée limitée, son cycle de vie dynamique, ses différents intervenants ainsi que par ses contraintes rigoureuses : -Performance / Qualité /Délais/Couts.

Un chef de projet mesure le succès d'un projet par le respect d'un équilibre entre : -les contraintes/-connaître les besoins et les attentes des parties prenantes/-la connaissance des exigences connues et non connues.

1.4 L'Audit

Le terme Audit vient du mot latin Audire, qui signifie écouter sagement et attentivement pour pouvoir se faire une opinion. L'audit est devenu avec le temps une tâche systématique dont l'activité couvre le secteur privé et public, à la fois interne et externe (HILMI, Y. (2013)). D'après (Evrard & wolter,1989), c'est l'examen des activités et des opérations d'une organisation qui vise à s'assurer que celles-ci sont conduites selon les objectifs, les budgets, les règles et les normes qui lui ont été tracés, l'objectif c'est de prévoir des actions de redressement. De sa part (Cutt,1988) dit que la vérification est un procédé surimposé sur une obligation de rendre des comptes afin de fournir l'assurance que l'information est dévoilée de manière appropriée et présentée de façon juste.

Selon Michel Power, quatre éléments ont été mentionnés de base à la vérification :

L'indépendance par rapport à l'audit.

Un travail technique sous forme de collecte des données et examens des documents.

L'expression d'une opinion basée sur des preuves.

Une matière sujette à la vérification clairement délimitée.

Au Maroc, la Cour des Comptes, Créée en 1979, a été élevée au rang d'institution constitutionnelle en 1996 en vertu du dixième titre de la Constitution de 1996. Ce faisant, le Maroc s'est inscrit dans le sillage de la bonne gouvernance en optant pour la consécration

constitutionnelle du contrôle supérieur des finances publiques tout en créant les Cours Régionales des Comptes (CRC) dont le rôle essentiel est l'exercice d'un contrôle de proximité sur la gestion des finances locales. En 2002, la Cour des Comptes vient de franchir un nouveau palier avec la promulgation de la loi n° 62-993 formant Code des Juridictions Financières clarifiant davantage ses missions et ses attributions. S'inscrivant dans la politique de régionalisation initiée par le Royaume, les Cours Régionales ont démarré effectivement en janvier 2004 renforçant davantage l'ancrage régional de l'audit public. La nouvelle constitution de 2011 en tant qu'événement phare dans l'histoire politique du pays a façonné l'architecture constitutionnelle et institutionnelle du Royaume (HILMI, Y., & EZ-ZARZARI, Z. (2020)). Elle a renforcé et clarifié davantage les pouvoirs de la Cour des Comptes appelée à jouer un rôle prépondérant dans l'évaluation des politiques publiques du pays pour le compte du Parlement et de l'assistance au Gouvernement dans les domaines relevant de sa compétence. Le caractère constitutionnel et indépendant de cette institution s'inscrit dans l'esprit de la Déclaration de Lima adoptée à l'issue du Congrès de l'Organisation International des Institutions Supérieures de Contrôle des Finances (INTOSAI) tenu en 1977 qui souligne que « Les Institutions supérieures de contrôle des finances publiques ne peuvent accomplir leurs tâches de manière objective et efficace que si elles sont indépendantes du service contrôlé et si elles sont soustraites aux influences extérieures».4

1.5 La Stratégie et les parties prenantes

Le recherche en stratégie ne saurait s'exonérer de sa responsabilité de fait dans ces dialectiques répétition/innovation, imitation/différenciation, homogénéisation/hétérogénéisation... Et ce d'autant plus que ces normes et instruments sont susceptibles de véhiculer des modèles de l'homme et de la société très contrastés.

Les conséquences pour la recherche en domaines de stratégie sont fortes :

- participations et interventions impliquées dans les situations problématiques, plutôt que de recueillir et traiter les données.
- pluralisme et souplesse méthodologique.
- axiologie travaillée et soigneusement explicitée.

³ Dahir n° 1-02-124 du 1er rabii II 1423 (13 juin 2002) portant promulgation de la loi n° 62-99 formant code des juridictions financières.

⁴ Organisation internationale des institutions supérieures de contrôle des finances publiques (INTOSAI). Renforcement des capacités dans les Institutions Supérieures de contrôle des Finances Publiques, p.16.

-à la production d'heuristiques génériques et procédurales toujours dans un cadre déterminé (Framework).

Il suffit de déconstruire chaque élément ainsi cristallisé pour obtenir, a contrario, un champ certes moins consensuel mais autrement plus ouvert, plus pertinent et plus intéressant. En amont des initiatives, la cognition et plus généralement ce qui se passe dans la tête des dirigeants méritent d'être explorés sans relâche. En interaction avec le « top management », la co-construction des stratégies avec les « middle managers », l'importance des dispositifs organisationnels, la narration stratégique (« story telling »), le travail sur la culture (« cultural framing ») doivent trouver une place entière dans le programme de recherche. Au-delà bien sûr du seul intérêt des actionnaires, les théories des parties prenantes et la gouvernance partenariale ne doivent pas être tenues en lisière du champ mais constituent des problématiques centrales. Les critères de performance, les comportements des acteurs, la pluralité des rationalités doivent être vus comme des enjeux majeurs.

Toutes les situations stratégiques, toutes les formes d'activités pérennes peuvent constituer des objets d'étude Réseaux, projets, action organisée, coopératives, mutuelles, associations, organisations publiques... méritent un examen attentif et différencié vu l'importance de la dialectique organisation/institution (Martinet, 2008)⁵.

2. La stratégie nationale pour le développement du sport à l'horizon 2020

Le message adressé aux participants lors des assises nationales sur le sport, tenues en octobre 2008 à Skhirat, a rappelé un nombre de réformes et d'orientations, dont la nécessité de trouver le modèle approprié pour assurer un développement cohérent du sport d'élite et de masse, ces derniers doivent bénéficier du même intérêt dans la politique sportive nationale.

Il a relevé que la stratégie nationale du sport à l'horizon 2020 repose sur une vision de développement du sport sur la base de deux principaux piliers, le premier portant sur la consécration de la pratique sportive et de ses valeurs dans la vie quotidienne de tous, tandis que le deuxième pilier consiste à faire du Maroc une terre de sport et une pépinière de champions.

Le ministère de la Jeunesse et des Sports, a établi une stratégie étalée sur deux périodes :

- La première phase au mandat du Ministre Moncef Belkhayat (2008-2016).
- La deuxième phase au mandat du Ministre Rachid Talbi El Alami de (2016-2020).

⁵ MARTINET, A.C. (2008). « Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique », Revue Française de Gestion, n°183, Juin 2008, pp.93-110.

Après sa prise de fonction le 29 juillet 2009, Moncef Belkhatat a déclaré son plan d'action du Sport qui s'étale sur huit ans (2008-2016). Objectif, accélérer le rythme d'investissement en infrastructures sur 3 ans. Pour preuve, les performances sportives des athlètes marocains sur la scène internationale se dégradent depuis près de 20 ans. Idem pour le football qui connaît de grandes difficultés. Le ministère a initié les bases d'une nouvelle stratégie afin de sortir le sport national de l'ornière. Le ministère voit sa mission prendre une importance particulière, notamment avec la mise en place d'une véritable politique sportive de qualité et de proximité. La nouvelle feuille de route, étalée sur 12 ans (2008-2016) (2016-2020), Plusieurs projets, qui ont été identifiés dans le cadre de la stratégie nationale pour le développement du sport.

2.1 Au développement du sport

La politique sportive ou bien la stratégie nationale menée par les différents acteurs s'articule autour de deux principaux axes qui sont comme suit :

Le sport de haut niveau comme étant le vecteur d'excellence, de promotion de l'image de la nation et de compétitivité.

Le sport de masse comme vecteur de la base pyramidale sportive, pépinière des talents qui peuvent se faire une carrière professionnelle de haut niveau et une source de développement économique

Nous nous n'opposons pas les deux, ce serait une erreur. Nous pensons que sport de masse et sport d'élite ne sont pas incompatibles, plutôt qu'ils sont complémentaires.

2.2 A la formation ; axe fondamentale de la stratégie nationale du sport

Le ministère de la Jeunesse et des sports, a déclaré que la stratégie nationale du sport s'articule autour de plusieurs axes notamment la gouvernance en matière de gestion des fédérations sportives ainsi que la formation.

Le ministère essaye d'accorder plus d'intérêt à la formation en vue de renforcer le rôle de l'IRFCJ et rattraper le manque que connaît le sport national.

Le ministère, à partir de 2019, consacra 70 % des bourses proposées par les fédérations pour la formation des cadres et des champions pour que le Maroc remporte des médailles lors des différentes compétitions sportives.

2.3 Aux infrastructures

Equipement (sportif) : Est un équipement sportif, tout bien immobilier, appartenant à une personne publique ou privée, spécialement aménagé ou utilisé, de manière permanente ou temporaire, en vue d'une pratique sportive et ouvert aux pratiquants à titre gratuit ou onéreux.

Installation (sportive) : « L'installation (sportive) » est un lieu caractérisé par une adresse, où est (sont) implanté(s) un ou plusieurs équipement(s) sportif(s), avec ou sans enceinte limitant

La construction Les installations sportives doit répondre aux normes techniques spécifiques à la discipline sportive concernée et aux règles d'hygiène et de sécurité requises pour la pratique des activités physiques et sportives et l'accueil du public.

L'homologation des installations sportives par l'administration, après avis d'une commission dont la composition et les attributions sont fixées par voie réglementaire, sous réserve des autorisations exigées par la législation en vigueur en matière d'urbanisme.

Les plans de réalisation, d'extension et de réaménagement des équipements sportifs doivent, avant leur exécution, être homologués par l'administration, sous réserve des autorisations et certificats exigés par la législation en vigueur en matière d'urbanisme. Les conditions de l'octroi et du retrait de l'homologation sont fixées par voie.

2.4 Au financement

Selon (Kaach, 2004) 6 « la situation du sport marocain est singulière puisque la totalité ou presque des fonds destinés aux financements du sport (construction d'infrastructures, subventions aux fédérations, formations des cadres et préparation d'élite sportive) est d'origine publique. La participation des autres agents économiques (collectivités locales, entreprises et ménage), reste très timide »

Il existe deux types de financement à savoir les subventions et les contrats. Bien que ceux-ci peuvent avoir des objectifs communs, rien, à priori, ne le prouve comme l'illustre la citation suivante « Research is a sponsored activity, and researcher effort is contracted » (Goldfarb, 2008, p. 44). Les contrats sont habituellement associés à des objectifs très précis, souvent à court terme, et visent la production de connaissances utilisables rapidement (Goldfarb, 2008). Les sources des contrats viennent en majeure partie des entreprises privées. De leur côté, les subventions sont 10 plus souvent associées à des projets de plus grande envergure et les sources de financement viennent majoritairement des organismes gouvernementaux.

Selon Brunner peu de pays prennent en considération d'autres modèles d'assignation ayant pour base des critères plus sophistiqués comme les facteurs de production, les résultats ou la qualité. Il est donc considéré dans ces cas que la négociation tend à établir entre l'État et les institutions une relation de force.

⁶ Kaach, M. (2004), « Afrique francophone et développement du sport : du mythe à la réalité ». l'Harmattan, p :133

2.5 Le dopage

Selon (Laure, 2000) le dopage « est considéré comme doping, l'utilisation de substances ou de tous moyens destinés à augmenter artificiellement le rendement, en vue ou à l'occasion de la compétition, et qui peut porter préjudice à l'éthique sportive et à l'intégrité physique et psychique de l'athlète. »⁷

Nous savons bien que les athlètes de haut niveau étaient susceptibles d'avoir recours à des substances médicamenteuses pour performer. Les premiers cas attestés de dopage remontent pourtant à 1865 (De Mondenard, 2004) ;(Guillon & Nicolet, 2000).

Le dopage sportif a évolué, des hormones de croissance à l'érythropoïétine (EPO) en passant par les stéroïdes anabolisants, les bêtabloquants, les bêta-2 stimulants, etc. S'il est difficile d'associer, sans polémique, un fait à une cause unique, on peut remarquer malgré tout, des cas étonnants, sinon effrayants, de mortalité dans la population sportive.

Notre Etat s'est engagé dans la prévention de ce fléau, par La loi n° 97-12 relative à la lutte contre le dopage dans le sport, outre la création d'une agence nationale anti-dopage.

2.6 La médecine sportive.

La médecine du sport n'est pas reconnue comme une spécialité et son cadre légal d'exercice est, selon les auteurs, défini de façon lacunaire. Pinell définit La spécialisation comme « un processus de division du champ médical en sous-ensembles de pratiques susceptibles au départ de revêtir des formes variées et aboutissant ou non à la constitution d'une spécialité instituée et reconnue comme légitime par les institutions dominant le champ Le processus de division est en partie déterminé par l'état existant des connaissances, des techniques, des institutions et de la structure des rapports de position des agents au sein du champ médical ». Comme la « médecine du sport » ressortit à la fois au champ médical et au champ sportif, son exercice est en tension entre un projet curatif et préventif de promotion de la santé et une médecine de la performance.

3. Cadre Méthodologique de la recherche

L'objectif de cette étape est de procéder à l'évaluation de l'action publique vis-à-vis des bénéficiaires de l'action publique, qui sont à titre d'information les athlètes de masse et d'élite, composant vingt disciplines variées entre sports individuels, collectif et de combat afin de voir le livrable et le mesurable de la stratégie nationale du sport.

⁷ Laure, P. (2000). « Dopage et société ». Paris : Ellipses.

Evaluer suppose de comparer les résultats obtenus aux objectifs fixés et déterminés, cela implique de mettre les axes formant la stratégie comme des variables mesurables.

Dans cette démarche évaluative qui a pour objectif d'identifier les axes de la SNDS, en explorant les perceptions des athlètes d'élite et de masse représentant notre échantillon.

Les athlètes comme étant le cœur du paysage sportif, et vu leur importance comme centre du spectacle, et c'est ce que l'une des plus grandes instances internationales, qui est le CIO, desdits a fait intégrer les athlètes dans tous les commissions exécutives dans sa nouvelle stratégie, pour être présent dans toutes les décisions qui seront prises. Pour cette raison nous avons choisi un échantillon comportant des athlètes d'élite et de masse, de vingt disciplines variées (Athlétisme, Football, Handball, Judo, Basketball, Volleyball, Waterpolo, Natation, Rugby, Tennis, Karaté, Lutte, Taekwondo, Triathlon, Gymnastique, Futsal, Jiu Jitsu, Voile, Boxe et Kick Boxing.

Nous avons développé une échelle de mesure en se référant aux leviers et axes composants la SNDS.

Nous avons procédé à une analyse de consistance interne du questionnaire par le coefficient Alpha de Cronbach (0,85 pour notre recherche) qui est utilisé pour de mesurer la cohérence entre l'ensemble des items d'une échelle de mesure. Si le chiffre s'élève ce qui traduit une excellente cohérence interne de l'échelle.

Pour augmenter la fidélité, nous pourrions améliorer ces questions pour une prochaine version de l'échelle. Ceci dit la fidélité du questionnaire est déjà très bonne, nous pouvons conclure que notre questionnaire dispose d'une excellente consistance interne.

Nous avons fait notre évaluation sur 30 items regroupant les six leviers, outre le dernier item, présentant une question ouverte pour nos questionnés, et sera traiter individuellement en regroupant les réponses identiques et synthétisant leurs fréquences.

4. Analyse et discussions des résultats de la recherche

Notre échantillon se compose de cent-trois sujets, rassemblant les deux genres, outre ces derniers présentent des athlètes à deux types ou bien niveau de pratiques à savoir le sport d'élite et le sport de masse.

Rappelant que nous avons distribué 200 fiches de questionnaires mais le retour était de 103, avec un pourcentage de 51,5%.

4.1 Caractéristiques sociométriques :

4.1.1 Tranches d'âge des répondants :

La moitié de notre échantillon se trouve dans la tranche d'âge entre 19 et 25 ans, tandis que la deuxième moitié est sur un intervalle de vingt-six et quarante ans (26-40).

Nous avons élargi les tranches d'âge, afin d'avoir plusieurs types de perceptions vis-à-vis de la stratégie nationale du sport. Outre un âge plus avancé dedans l'échantillonnage nous permet d'avoir une idée sur la partie transitoire ou bien de reconversion d'athlètes vers une carrière de formateur ou bien entraîneur.

4.1.2 Genre des répondants :

D'une manière aléatoire nos sujets composant notre groupe d'échantillon, présentent 70,9% d'homme et 29,1% de femme, tandis que nous essayé dès le départ d'envoyer le questionnaire d'une manière équitable entre les deux genres.

4.1.3 Disciplines sportives des répondants :

Les disciplines individuelles représentent 30,2% des répondants sur notre questionnaire.

Les sports de combats présentent 15,5%. Les disciplines collectives sont majoritaires en dépassant presque la moitié des questionnés avec un pourcentage de 54,3%.

Le choix de questionnés des athlètes sur plusieurs disciplines, présente une volonté de notre part d'avoir une idée sur les perceptions que représentent ses athlètes selon leurs différentes pratiques sportives, tout en connaissant la spécificité de chacune d'entre elle.

4.1.4 Niveau académique :

54% de notre échantillon est de niveau licence, tandis que le quart est de niveau master et le reste des répondants est de niveau élémentaire à l'exception d'un seul participant dotant d'un doctorat. Comme nous savons, la formation des athlètes d'une manière générale, et académique d'une manière spécifique, présentait l'un des axes de la stratégie nationale. Et connaître leur niveau académique nous permet de savoir, est ce qu'ils arrivent à amalgamer leurs pratiques sportives et celles académiques, ce qui n'est pas une action facile vu que notre système éducatif, ne dispose pas d'une filière sport-étude, qui présente un obstacle pour réunir et réussir les deux.

4.1.5 Typologie de la pratique sportive

64% des athlètes questionnés ont un niveau de pratique d'élite et représentent notre nation à l'échelon international. 36 % des athlètes évoluent dans les différents clubs du royaume et évoluent dans différents championnats Nationaux. Lors de la distribution du questionnaire, nous avons procédé à un nombre équitable des athlètes d'élite et de masse, mais en collectant les réponses nous avons eu cette répartition.

4.2 La gouvernance

4.2.1 La gouvernance au MJS

Le Trois quart des participants au questionnaire présentent une insatisfaction vis-à-vis de la gouvernance en l'occurrence juste le quart de l'échantillon présente une satisfaction à propos de la gouvernance au niveau du ministère de la jeunesse et sport.

4.2.2 La gouvernance des FRM

La majorité des athlètes questionnés présentent une insatisfaction de la gouvernance au sein des fédérations royales marocaines. A l'exception de quelques fédérations royales marocaines, la majorité d'entre elle souffre d'une mauvaise gouvernance due à la non transparence de ses actions, la mauvaise gestion de ses ressources que ça soit humaines ou bien financières. Outre une non-conformité vis-à-vis de la législation qui régleme le secteur sportif, ce qui a provoqué son dysfonctionnement par conséquence des pénalités qui pourrait arrêter toutes activités sur toutes les échéances.

Pour la SNDS visait à développer le management du sport en ce qui concerne les fédérations afin d'attirer plus d'investisseurs et de sponsors à travers une bonne gouvernance et un cadre réglementaire et juridique approprié. Des contrat-objectifs afin d'évaluer leurs performances respectives.

4.2.3 La gouvernance des Clubs

Les difficultés financières et gestionnaire dont souffrent les clubs dégage une insatisfaction de la part des athlètes, le changement perpétuel que connaît le milieu sportif, oblige les dirigeants des clubs d'adopter de nouveaux concepts managériaux qui vont aider la structure sportive pour une transition vers le professionnalisme.

4.2.4 Le contrat programme entre MJS et CNOM

Concernant le contrat programme entre le MJS et Les CNOM, la moitié des répondants a présenté une satisfaction, tandis que l'autre moitié a déclaré une insatisfaction.

Ce pourcentage presque équitable reflète une certaine satisfaction de la part des athlètes d'élite, car le contrat entre le MJS et le CNOM est essentiellement bâti sur la préparation de ce type d'athlètes pour les échéances mondiales, des subventions et des rémunérations colossales de la part de SM le roi et la marocaine des jeux et des sports dont le budget a dépassé les 330 millions de dirhams.

En ce sens, les concepteurs de la SNDS ont élaboré un contrat-programme entre le ministère de la Jeunesse et des Sports, le Comité national olympique marocain et les différentes fédérations.

Mais juste deux fédérations qui ont signé le contrat en premier temps, par la suite deux autres se sont affichées, la fédération royale marocaine de golf et la fédération royale marocaine de Tir.

- Un élargissement de la base des pratiquants lancé un programme de réalisation de centres socio-sportifs de proximité (CSP), vu la pratique de sport balbutiante (nombre de licenciés très faible),

- un déficit important dans la gouvernance et des moyens très limités.

Nous n'avons pas perdu de temps et nous avons travaillé sur la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie ambitieuse et volontariste. Ainsi pour le sport national nous avons établi une nouvelle vision basée sur cinq axes stratégiques (Infrastructures, Gouvernance, Formation, Financement, Partenariat)

-Le sport d'élite stratégie adoptée une nouvelle approche basée sur des contrat-objectifs avec les fédérations sportives qui sont au nombre de 45. Ainsi les subventions octroyées aux fédérations sont conditionnées par engagements annuels sur des objectifs chiffrés, ainsi - « d'audit » de ces fédérations.

4.2.5 Le contrat programme entre CNOM et FRM

Concernant le contrat programme entre le MJS et Les FRM, la moitié a présenté une satisfaction, tandis que la deuxième moitié a déclaré une satisfaction.

C'est un résultat logique puisque les FRM est au nombre de Quarante-six, dont Douze sont aux non-conformités et risque des sanctions de suspensions de la part des instances mondiales qui règnent sur ces disciplines de toutes activités à l'échelon international.

-l'intégration du développement du sport dans les clauses du contrat-objectifs signé entre le ministère et les universités.

4.2.6 L'existence de l'audit

Les résultats précisent qu'il n'existe pas de mécanismes d'audit, puisque ce dernier se fait par la cour des comptes, mais il n'y avait de transparence par une déclaration des bilans, ce qui a provoqué un certain blocage au niveau du fonctionnement de plusieurs fédérations.

4.2.7 L'appréciation de l'audit

90,6% ont manifestés une insatisfaction de l'audit au sein des fédérations royales marocaines, normalement Toutes les fédérations devaient tenir une comptabilité claire à partir de 2010.

Desdits feront également l'objet d'un audit régulier »,

Et comme nous avons mentionné précédemment, une non-existence de transparence des bilans élaborés par les FRM, outre leur non-conformité vis-à-vis de la loi 30-09, a provoqué un blocage

de fonctionnement et des sanctions, le MJS fait partie de ce mal fonctionnement vu aucun des bilans obtenus n'ont été présentés aux publics.

4.2.8 Accompagnement des clubs et conformité aux dispositions réglementaires de promotion

65% des répondants affirment qu'il y a un accompagnement des clubs en matière de conformité, puisque les fédérations ont conditionné les subventions étatiques à l'adhésion des clubs à la loi 30-09 qui réglemente le champ sportif. Les objectifs du ministère dans l'axe de l'accompagnement des clubs, visés également l'émergence douze clubs omnisports avec au moins deux disciplines professionnelles.

Outre, l'accompagnement de la fédération royale marocaine de Foot Ball vers le passage au professionnalisme dès 2011. Autrement dit, avoir un championnat professionnel au terme des contrats, de structure, de formation, de rémunération, de médiatisation et de performance

Assurer l'accompagnement des fédérations sportives en matière de conformité avec les dispositifs réglementaires et de promotion des disciplines sportives.

4.2.9 La chambre arbitrale :

53,4% des athlètes présentent une insatisfaction, par contre 46,6% déclarent des degrés de satisfaction. D'après les résultats dévoilés, nous constatons une insatisfaction au niveau de management et gouvernance au niveau des instances sportives, dû au dysfonctionnement entre les objectifs tracés et les résultats obtenus.

D'après entretiens effectués avec les décideurs et top management à l'échelon national, nous constatons que les axes optés reflètent le besoin du sport marocain, mais leurs mises en œuvre souffraient de plusieurs lacunes. En outre l'absence des outils d'évaluations capable de redresser certaines situations, puisque la stratégie adoptée était étalée sur 12 ans, un suivi des projets présentait une importance primordiale.

Une insuffisance ou manque d'engagement remarqué de la part des fédérations et du comité national olympique marocain résume la contreperformance du sport marocain.

4.3 Développement du sport

4.3.1 La disposition d'une politique pour élargir cette base de pratiquants

Nous ne pouvons pas parler du sport d'élite avoir recours à l'élargissement de la base des pratiquants, 68% des athlètes mentionnent la disposition d'une politique étatique pour l'élargissement de la base des pratiquants, mais l'insatisfaction de ces derniers concernant le nombre des licenciés nous incite à se demander la question est ce que cette politique de promotion du sport et de la pratique sportive est adéquate au contexte marocain.

Nous supposons que le rôle des établissements scolaires connaît une certaine défaillance en ce qui concerne l'orientation des jeunes marocains à la pratique sportive tout en se basant sur les potentiels découverts, autrement dit la détection et l'orientation.

4.3.2 Le niveau de développement du sport d'élite

Pour avoir une idée sur le développement du sport de haut niveau, nous revenons juste sur les résultats obtenus lors des participations marocaines dans les J.O et des championnats du monde, des résultats médiocres se sont affichés lors de ces échéances internationales, aussi affirment 80% des athlètes questionnés.

4.3.3 La connaissance d'une stratégie adoptée pour le développement du sport

La moitié des questionnés présente une connaissance d'une stratégie adoptée pour le développement du sport d'élite, mais nous constatons une méconnaissance des plans d'actions optées pour acquérir les objectifs souhaités.

Une action menée pour une classification des athlètes pour adéquer les subventions et la rémunération de ces athlètes selon leur niveau et leur exploit, mais chose qui n'avait pas abouti, et vite elle s'est éclipée.

4.3.4 Les pôles d'excellence

Nous ne pouvons pas juger ces pôles d'excellence, car ces derniers n'étaient pas opérationnels qu'à la fin de ces dernières années, donc pour juger leurs impacts sur le développement du sport, suppose laisser du temps.

❖ Sport de masse

La politique sportive ou bien la stratégie nationale menée par les différents acteurs s'articule autour de deux principaux axes qui sont comme suit :

Le sport de haut niveau comme étant le vecteur d'excellence, de promotion de l'image de la nation et de compétitivité.

Le sport de masse comme vecteur de la base pyramidale sportive, pépinière des talents qui peuvent se faire une carrière professionnelle de haut niveau et une source de développement économique

Parmi les principaux indicateurs, figurent :

-l'augmentation du nombre des licenciés sportifs dont l'effectif est passé de 263.000 en 2008/2009 à 337.000 selon les statistiques de 2016, alors que le nombre des encadrants a bondi de 10.000 à 33.400. -De même, il a été procédé à la construction de 555 espaces sportifs pour le développement du sport de proximité et l'organisation des manifestations sportives, permettant

de passer de 56 espaces en 2009 à 611 en 2017, en plus de 2.000 unités dans le cadre de l'Initiative nationale pour le développement humain.

❖ **Sport d'élite**

Nous nous n'opposons pas les deux, ce serait une erreur. Nous pensons que sport de masse et sport d'élite ne sont pas incompatibles, plutôt qu'ils sont complémentaires.

4.4 La formation

4.4.1 La formation comme axe stratégique pour le développement du sport

Tous les athlètes ont approuvé que la formation est un levier stratégique pour tout développement du sport national, sur le des cadres sportifs ou bien cadres dirigeants, outre une formation complète sur le champ tactique, technique, physique et mentale soient primordiale pour le développement du secteur sportif.

4.4.2 L'adoption d'une politique pour la reconversion des athlètes

La majorité des questionnés ont affirmé que l'Etat n'a pas de politique claire de reconversion des athlètes vers le milieu professionnel, ces derniers trouvent beaucoup d'obstacles pour une insertion saine dans les instances et clubs sportifs.

4.4.3 Le sport - étude

Presque 90% de nos interviewés ont exprimé une insatisfaction au niveau du sport- étude, desdits est un sujet dont ne figure pas le MJS seule en tant que ministère de tutelle, mais ça concerne aussi le MEN ministère de l'éducation national et aussi les fédérations, ligues et clubs.

4.5 Financement des projets

Le Budgets alloué au MJS reste le plus faible en se comparant aux autres secteurs, mais dernièrement il y a une certaine progression. Les athlètes interrogés expriment une insatisfaction de 77,7%.

4.6 Agence nationale antidopage

73,8% des athlètes présentent une satisfaction du rôle de l'agence antidopage. Le ministère de la jeunesse et du sport a mis en œuvre l'agence nationale anti-dopage, suite à la réunion du conseil de gouvernement tenue le 17 septembre 2020 a été nommée une présidente à la tête de cette agence, conformément à la loi 97-12 du 30 Aout 2017 et des décrets d'application 2-18-303. Cette entité a pour mission de mettre en œuvre l'orientation Etatique en matière de lutte contre le dopage.

Donc c'est une activation qui a pris du retard, en s'affichant douze ans après la conception et trois après la mise en place d'une loi, et un an tardivement de son décret d'application.

4.7 L'infrastructure

4.7.1 Les infrastructures de loisir

Nous constatons que notre échantillon présente une satisfaction vis-à-vis de la présence de l'infrastructure de loisir en termes de terrain de proximité, qui incite la promotion du sport pour tous, autrement dit, son objectif est d'inculquer une éducation sportive dans les familles marocaines.

4.7.2 La conception des infrastructures de haute performance

50,5% (4-6) déclarent une satisfaction de la conception des infrastructures de haute performance, tandis que 49,5% présentent une insatisfaction. Notre constat se met dans la position que cette conception à toucher quelques disciplines disant populaire, ou bien ayant plus d'intérêt, outre leur chiffre représentatif des licenciés dans tout le territoire marocain.

❖ Infrastructure de haut niveau

Depuis 2008 ans, l'Etat marocain a déployé des efforts en faveur de la structuration et de la modernisation de l'écosystème sportif national en lançant des grands chantiers à travers :

La réalisation des grands stades Marrakech, Tanger et Agadir dans l'optique d'accueillir la coupe du Monde de football, d'un investissement total compris entre 2,5 et 3 milliards de dirhams.) ainsi que la mise à niveau des anciens stades. Le développement et la gestion des nouveaux stades ont été confiés dans le cadre d'un partenariat public-privé à la société SONARGES. Ces grandes infrastructures sont à ce jour très peu rentabilisées contrairement aux stades européens qui accueillent tout au long de l'année des spectacles ainsi que des évènements corporate ou privés.

Quatre centres d'excellence seront mis en place en 2012. Suivront douze autres à l'horizon 2016, afin de renforcer la formation des sportifs d'élite.

Par ailleurs, quelque 1.000 centres sociaux sportifs de proximité devraient être mis en place d'ici 2016. Le cadre juridique constitue également l'un des aspects importants de la stratégie.

4.7.3 Les centres de formations au niveau des clubs

79,6% de nos athlètes affirment une insatisfaction des centres de formations au niveau des clubs, juste quatre clubs en disposent d'une vraie structure, et juste en discipline Foot Ball, ça veut dire une seule section.

❖ Les pôles d'excellence

Ce qui a été programmé par l'Etat :

Réaménagement du Centre National des Sports Moulay Rachid, pour accueillir les équipes nationales en vue de leur préparation à différentes échéances internationales

Création de centres et réalisation des pistes en partenariat avec la Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme

Création de l'académie Med VI d'athlétisme

Créations de 5 Centres régionaux d'athlétisme

Réalisation de 22 Pistes d'athlétisme

La création de 12 centres d'Excellence pour la formation des sportifs d'élite.

4.8 La médecine du sport

4.8.1 Le suivi médical

62,1% des athlètes questionnés disent qu'ils ne disposent pas d'un suivi médical, tandis que 37,9% en disposent.

4.8.2 La médecine du sport au Maroc

64,1% des athlètes n'apprécient pas vraiment le niveau de la médecine sportive marocaine, nous constatons que la majorité des athlètes de haut niveau marocains se font opérer dans les pays occidentaux, vu leur non croyance dans les potentiels locaux.

-La création d'une section de la médecine sportive au sein des structures du ministère, en recrutant cinq médecins de manière officielle, la publication de la loi 12-97 en date du 1 août 2017 au sujet de la lutte antidopage et qui autorise le contrôle des universités, en plus de la publication d'une décision ministérielle sur l'engagement légal à garantir la conservation du dossier médical.

Recommandation

A travers les résultats obtenues, nous suggérons les actions suivantes afin d'améliorer certains axes :

❖ La gouvernance

Mettre en place un cadre législatif via une loi cadre, avec des textes d'application et des décrets, des grandes orientations du programme avec les objectifs et les engagements, tout en prenant les mesures nécessaires pour assurer l'évolution des projets.

Instaurer les modes de management et de gouvernances dans toutes les instances sportives, en recrutant des cadres académiques diplômés en management du sport et en entraînement sportif.

Auditer régulièrement les instances sportives et dévoiler les rapports pour une pratique de transparence.

❖ **Le financement**

Obliger les clubs à l'utilisation du marketing, le sponsoring et le naming, au lieu de se focaliser sur les subventions étatiques (mecenat).

❖ **Le développement du sport**

Considérer le sport comme secteur prioritaire au niveau du budget alloué par l'Etat et ses orientations, outre en inculquant une culture sportive à l'intérieur de la société marocaine, peut systématiquement rendre les valeurs sportives et les valeurs de la nation comme une fierté pour nos jeunes, par conséquent une base de pratiquants va s'élargir, ce qui engendrera un développement au niveau sportif nationale et même internationale.

Une documentation unifiée de planification, de développement et de promotion, comme un cadre d'orientation pour toutes les disciplines.

Des commissions d'expert en détection et orientation agissant sur tout le territoire, et en s'adressant aux établissements scolaires, ce dernier peut présenter un levier du sport national.

Une banque de données de documents scientifique en ligne, contenant des exemples de bonnes pratiques.

La gestion des carrières pour les athlètes, doit être effectué par les fédérations responsables.

Un financement des athlètes selon un barème des résultats annuels.

❖ **La médecine du sport**

Obliger les clubs d'effectuer un contrôle médicale générale selon des normes pour chaque athlète.

Mettre le suivi médical sur une base de données fédérale, comme un fond de dossier du joueur, qui va servir durant sa carrière.

❖ **La formation**

Mettre des conventions entre les universités et institut marocains spécialisés en science du sport avec des autres occidentaux pour un échange d'expertise

Des conventions entre clubs marocains et autres clubs étrangers, réputés et connus. La même chose pour les fédérations.

Conclusion

L'Etat cherche toujours des solutions aux problèmes que nous affrontons à travers ses politique conçues et ses mises en œuvre de ses actions, en tant qu'académicien, notre objet à savoir n'est

pas l'évaluation pour chercher les défaillances, mais d'en tirer un enseignement du passé, capable d'insérer une culture politique, avec des valeurs fondamentales cherchant l'intérêt public et la continuité. Notre conviction est que les vrais croyants, ceux qui animent réellement la foi dans l'une de ces conceptions, une meilleure manière et façon d'agir permettent d'atteindre les buts, en évitant les choix hasardeux et aléatoires.

Une politique bien conçue fondée sur les lacunes, les besoins et la spécificité de la société marocaine, pourra associer toutes les parties prenantes à adhérer à une orientation générale sur toutes les échelles de la pyramide sportive. En effet plusieurs facteurs, acteurs et instances peuvent influencer sur différents niveaux le choix de l'instrument de l'action publique.

Notre évaluation effectuée dans ce travail, ne cherchait pas les défaillances, mais plutôt, nous essayons de donner des bases de conception, d'élaboration et de mises en œuvre, en essayant de formuler des instruments pouvant améliorer le niveau de management et de pratique sportive dans notre Royaume. Notre conviction est, que nous pouvons regarder en arrière aux politiques publiques du passé et imposer à l'histoire un schéma rigoureux.

Bibliographie

Buttrick, R. (2002). « Gestion de projets en action. » Les Échos Édition, première édition.

Cot, J.P. (1974). « Pour une sociologie politique », édition la Seuil.

Easton, D. (1990). « The Political System. An Inquiry into the State of Political Science (1953), A Systems Analysis of Political Life (1965) », The Analysis of Political Structure.

Erendt, H. (2014). « Was ist Politik ? », Qu'est-ce que la politique ? texte établi et commenté par Ursula Ludz, trad. Sylvie Courtine-Denamy, Paris, Le Seuil, 1995 ; nouvelle traduction et édition augmentée en 2014 : texte établi par Jerome Kohn, édition française, préface et notes de Carole Widmaier, Paris, Le Seuil.

Everard, P. & Wolter, D. (1989). « Glossary: Selection of Terms and Expressions Used in the External Audit of the Public Sector, Luxembourg », Office for Official Publications of the European Communities.

Fortescue, J. (1471). « The Governance of England. ».

Frej, B & Tsouli, J. (2017). « Rapport de synthèse : journée d'étude sous le thème : sport-études. » IRFC.

Guillon, N. & Nicolet, G. (2000). « Le dopage. » Flammarion.

Haughey,D.(2001). « A Perspective on Programme Management.» Decision Support Information. Project Smart 2000-2003.

HILMI, Y. (2013). L'audit interne au Maroc : Degré d'intégration et spécificités de l'entreprise. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 0(8). doi:<https://doi.org/10.48376/IMIST.PRSM/remarem-v0i8.3502>

HILMI, Y., & EZ-ZARZARI , Z. (2020). Contrôle interne de l'information financière et exigences de la loi Sarbanes-Oxley : Évaluation et proposition d'une démarche d'implémentation pour les entreprises marocaines. *Revue Du contrôle, De La Comptabilité Et De l'audit* , 4(2). Retrieved from <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/545>

Hobbes,T.(1940). « De la nature humaine ».

Kaach,M.(2004). « Afrique Francophone et développement du sport : du mythe à la réalité ». L'Harmattan.

Kocks,C.(2003).« Auditing, Audit,Auditor,Wat Moeten we ermee? »Twintig Over internal/opretional Auditing.

Laure,P.(2000). « Dopage et société. Paris » Ellipses.

Mader,L. (2006).« législation et legiprudence .» Haupt, chapitre 15.

MAINE,H.(1861).« Ancient Law: Its Connection with the Early History of Society, and Its Relation to Modern Ideas, London: John Murray ».

MARTINET,A.C.(2008).« Gouvernance et management stratégique : une nouvelle science morale et politique », *Revue Française de Gestion*, n°183.

O'Grady,J.(2002). « Recent Corporate Failures - Key Lessons from the Private Sector ». Conference on; Corporate Governance in the Public Sector, Canberra.

Pinell,P.(2005). « Champ médical et processus de spécialisation, Actes de la Recherche en Sciences Sociales ».

Power, M. (1997). «The audit society: Rituals of verification. » Oxford, Oxford University press.

Schaff,A.(1950). « La conception du matérialisme dialectique en science politique, la science politique contemporaine. », UNESCO.

Schweyer,F.X.(2009). « Entre sport et médecine, la santé publique ?» *Sciences Sociales et Santé*, Vol. 27.

Thiétart,R.A et Co (2007). « Méthodes de recherche en management. » Ed : Dunod.