

المجلس  
الاقتصادي  
والاجتماعي  
والبيئي



المملكة المغربية  
Royaume du Maroc

المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي  
CONSEIL ECONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL

# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

## L'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur

Auto-saisine



# Avis

du Conseil Economique, Social et Environnemental

## L'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur



Conformément aux dispositions de l'article 6 de la loi organique n°128-12, le Conseil Economique, Social et Environnemental (CESE) s'est autosaisi aux fins de préparer un avis sur l'économie du sport. A cet égard, le Bureau du Conseil a confié à la Commission chargée des affaires économiques et des projets stratégiques l'élaboration du présent avis.

Lors de sa 133<sup>ème</sup> Session Ordinaire tenue le 28 avril 2022, l'Assemblée Générale du CESE a adopté à l'unanimité l'avis intitulé « **L'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur** ».

Elaboré sur la base d'une approche participative, l'avis est le résultat d'un large débat entre les différentes catégories qui composent le Conseil ainsi que des auditions organisées avec les principaux acteurs concernés<sup>1</sup>. Il a également pris en compte les résultats et enseignements d'une consultation lancée sur la plateforme digitale de participation citoyenne « Ouchariko »<sup>2</sup>.

---

1 - Annexe 1 : Liste des auditions

2 - Annexe 4 : Résultats de la consultation lancée à travers la plateforme de la participation citoyenne sur l'économie du sport au Maroc



## Synthèse

L'avis du Conseil Économique, Social et Environnemental intitulé : « l'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur », met en lumière un secteur à fort impact, notamment sur une population jeune et en devenir, qui pourrait contribuer davantage au processus de développement socio-économique du pays.

Dans cet avis, le CESE a procédé à l'analyse des différents segments de la chaîne de valeur aux fins de proposer des pistes pour mieux organiser, structurer et professionnaliser ce secteur et en faire une industrie à part entière, comme cela a été préconisé par le nouveau modèle de développement.

En dépit de l'atout démographique que représente la jeunesse marocaine pour le développement de l'économie du sport, le secteur continue de pâtir d'un ensemble de fragilités et de dysfonctionnements qui entravent sa transformation en un véritable vecteur de création de richesse et d'emplois.

Du côté de la demande et comme en témoignent les données du HCP, les marocain(e)s ne consacrent que peu de leur temps libre à la pratique du sport et le nombre de licenciés dans notre pays demeure manifestement faible avec seulement 337.400 personnes, soit moins de 1% de la population.

En outre, le sport au Maroc reste encore largement perçu comme un secteur purement social, occultant la dimension économique et géré, dans sa très grande majorité, par des associations dont les ressources proviennent essentiellement de subventions publiques ou privées.

La perspective proposée par la loi 30.09 relative à l'éducation physique et aux sports n'a pas réellement permis l'évolution des opérateurs du secteur, d'associations vers des sociétés privées, plus attractives auprès des investisseurs potentiels. Le statut-type proposé par la loi susvisée n'adresse pas valablement les spécificités des différents acteurs dudit secteur.

Par ailleurs, l'inexistence d'un statut du sportif professionnel et de haut niveau rend le métier de sportif peu attractif et faiblement valorisé, sachant particulièrement que les carrières sportives sont courtes et que les reconversions des athlètes professionnels peuvent être difficiles si elles ne sont pas planifiées et organisées en amont.

Partant de ce diagnostic, le CESE propose de procéder à des transformations économiques et sociales structurelles pour faire du sport une industrie à part entière et ce, en instaurant un cadre organisationnel adapté et en structurant et professionnalisant l'activité sportive.

Dans ce sens, il est recommandé de mettre en œuvre un ensemble de mesures dont il est permis de citer, ci-après, les plus importantes :

1. Au niveau législatif et réglementaire, procéder à une refonte de la loi 30.09 et du statut-type en particulier pour l'adapter aux réalités des différents acteurs qui vont du club de quartier aux structures professionnelles de football.

2. Au niveau du capital humain :

- Concevoir une stratégie de formation et d'accompagnement pour les métiers du sport, impliquant toutes les parties prenantes (fédérations, clubs, collectivités territoriales, OFPPT, ANAPEC, etc.) ;
- Détecter les talents dès le bas âge, en renforçant notamment les programmes de compétitions scolaires et universitaires ;
- Mettre en place un statut du sportif professionnel qui assure à cette catégorie une couverture sociale adaptée ;
- Promouvoir l'image de la femme marocaine dans le sport, en mettant en avant plus de championnes marocaines dans différentes disciplines sportives.

3. Au plan de la gouvernance et du financement :

- Réviser les modalités de répartition des subventions publiques en instaurant des règles et critères d'octroi plus équitables et en donnant la visibilité nécessaire aux fédérations, notamment celles de petite taille ;
- Libéraliser le marché des droits TV, tout en garantissant aux clubs une répartition équitable, basée sur la méritocratie, des recettes générées par les droits de retransmission ;
- Revoir la stratégie de la billetterie dans le sens d'attirer et fidéliser de nouveaux profils de spectateurs, en travaillant sur des gammes de prestations différenciées ;
- Instaurer l'obligation de disposer de l'information nécessaire sur les impacts économiques attendus, préalablement à l'organisation de tout événement sportif, de manière à déterminer, en amont sa vocation et sa portée, principalement sociale (projet subventionné) ou à finalité économique (retour sur investissement escompté).

4. Au niveau de la gestion des infrastructures :

- Conditionner toute contribution financière publique à la réalisation d'une infrastructure sportive, à l'élaboration d'études préalables définissant les objectifs de cette infrastructure, justifiant son dimensionnement, concernant ses coûts de construction, d'exploitation et de maintenance et précisant son mode de gestion ;
- Veiller à la mise en place de modèles de gestion unifiés pour les terrains de proximité. Les cahiers des charges devront inclure des indicateurs de suivi clairs pour que ces infrastructures puissent servir les objectifs qui leur sont initialement fixés.

L'opérationnalisation effective de ces recommandations devrait permettre de relever substantiellement la part du secteur du sport dans le PIB, estimée par le CESE, selon les données disponibles, à près de 0,5% en 2020. Elle permettra, à terme, de faire converger la vision d'un secteur essentiellement associatif, où le sport est une activité de loisir, avec celle d'un secteur économique attractif pour les investissements et générateur de richesse et d'emplois pérennes.



Cet avis, élaboré sur la base d'une approche participative avec l'ensemble des parties prenantes, est le résultat d'un large débat entre les différentes catégories qui composent le Conseil ainsi que des auditions organisées avec les principaux acteurs concernés. Il s'est également appuyé sur une consultation lancée sur la nouvelle plateforme digitale de participation citoyenne « Ouchariko ». A ce titre, les répondants ont démontré un grand intérêt pour la pratique du sport. Les résultats du sondage corroborent aussi bien le diagnostic dressé, au niveau de l'avis, que les recommandations émises.

## Introduction

Consciente du rôle que joue le sport pour l'atteinte des Objectifs de Développement Durable, l'Organisation des Nations Unies l'a reconnu<sup>3</sup> dans son Agenda 2030, comme un outil important pour promouvoir l'autonomisation des femmes et des jeunes et la réalisation des objectifs de santé, d'éducation et d'inclusion sociale. Au Maroc, le sport constitue également un droit préservé par la Constitution de 2011, stipulé au niveau de l'article 26 « les pouvoirs publics apportent (...) leur appui au développement de (...) la promotion du sport (...) », de l'article 31 « L'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens à disposition pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir des droits (...) à l'éducation physique et artistique » et de l'article 33 « Il incombe aux pouvoirs publics de prendre toutes les mesures appropriées en vue de (...) faciliter l'accès des jeunes (...) au sport (...) ».

Pour appréhender l'économie du sport, il est d'abord nécessaire d'éclaircir l'utilisation du concept « sport » : limiter son utilisation à un champ strict qui est la compétition sportive organisée, ou bien accepter sa mission à usage courant et très large incluant les sportifs occasionnels voire l'activité physique prescrite par les médecins. Le présent avis vient donc compléter par un volet économique, le travail déjà réalisé en 2019 par le CESE dans le cadre de la saisine émanant de la Chambre des Conseillers sur « la politique sportive au Maroc », et particulièrement la recommandation sur « le développement de l'économie du sport dans toutes ses composantes ».

Il est manifeste que le secteur du sport n'occupe toujours pas la place qu'il mérite au sein de la politique de développement du pays<sup>4</sup>. En effet, la Stratégie Nationale du Sport 2008-2020, fruit de l'impulsion Royale visant à faire du sport un « levier fort de développement humain, d'inclusion, de cohésion sociale », n'a pas permis d'atteindre les objectifs fixés malgré la formulation d'une vision politique ambitieuse ainsi que des leviers et axes stratégiques clairs et pertinents qui restent toujours d'actualité. Une telle situation limite de ce fait la capacité du secteur à générer de la valeur ajoutée et des emplois de qualité, en rendant difficile la professionnalisation des activités sportives, l'émergence de champions nationaux ou encore le développement d'écosystèmes dédiés.

L'absence d'un système de suivi et d'évaluation propre au sport constitue également une barrière à l'entrée qui empêche d'approfondir la compréhension des composantes de cette économie. En effet, le peu de données disponibles, dont les valeurs diffèrent parfois d'un acteur à un autre (exemple du nombre de licenciés, d'associations ou de pratiquants, etc.), demeure faible et bien en-deçà des objectifs fixés dans le cadre de la stratégie nationale du secteur.

La présente auto-saisine du CESE a pour objectif principal de faire un état des lieux de l'économie du sport pour proposer des pistes de transformation à même d'accroître la contribution du secteur du sport à la création de richesse et d'emplois, et d'en faire une locomotive économique et sociale pour notre pays. Pour identifier les facteurs qui permettraient cette évolution, une

---

3 - « Le rôle du sport dans la réalisation des objectifs de développement durable », Wilfried Lemke chronique ONU.

4 - Cf. saisine CESE N°26/2019

analyse a été menée pour, d'une part, identifier les intervenants, marchés et chaînes de valeur, et d'autre part, caractériser les difficultés et freins qui entravent le développement du secteur du sport au Maroc.

Cette auto-saisine porte particulièrement sur l'analyse de la chaîne de valeur dans le secteur du sport afin d'explorer les liens intersectoriels existant ou potentiels pour le secteur du sport. Il s'agit également de proposer une schématisation de la chaîne de valeur du sport et d'essayer d'en faire une description. Dans ce sens, il est à préciser que la présente auto-saisine porte essentiellement sur le potentiel économique du sport. A noter qu'auparavant, le CESE avait publié une saisine émanant de la Chambre des Conseillers en 2018 sur la « politique sportive ». De ce fait, les questions immatérielles ne seront pas abordées dans cette auto-saisine, à l'instar de la diplomatie sportive, de la cohésion sociale, des impacts sur la santé, etc. Le résumé de l'avis du CESE sur la politique sportive ainsi que les recommandations correspondantes sont en annexe au présent avis (Annexe 3).

Enfin, une des limitations de cet avis réside dans le fait que la rareté notable en termes de données, aussi bien fines qu'agrégées, complique tant les analyses quantitatives que l'appréciation des contributions et impacts réels, aussi bien actuels que futurs.

## I. Définition et mesure de l'économie du sport

### 1. Evolution du concept de l'économie du sport

L'analyse économique du secteur du sport a globalement débuté avec l'article fondateur de Simon Rottenberg de 1956<sup>5</sup>. Cet article a été le point de départ de la structuration du corpus méthodologique, il a permis de caractériser cette industrie, qui ne diffère guère d'une industrie conventionnelle.

La littérature qui s'en est suivie s'est concentrée sur toutes ces questions, dont beaucoup ont suscité un débat considérable parmi les économistes du sport. En particulier, l'hypothèse de la maximisation des profits a été remise en question et une divergence de vues, reflétée dans les modèles nord-américain et européen des ligues sportives, est apparue.

Par ailleurs, l'économie du sport a puisé dans plusieurs sous-disciplines comme l'économie industrielle pour traiter la question de l'organisation des ligues et les relations entre les équipes, la théorie de l'entreprise pour la vérification de la validité de l'hypothèse de maximisation des profits alors même que de nombreuses équipes sportives perdent constamment de l'argent, l'économie du travail pour étudier l'impact des restrictions du marché du travail qui réduisent la mobilité des joueurs et celui sur les salaires, ou encore la théorie de la demande afin de mesurer l'impact de différentes variables sur la fréquentation des matchs.

Dans son ensemble, l'économie du sport ne constitue pas un secteur distinct mesuré statistiquement, mais est au carrefour de plusieurs autres industries et secteurs économiques. Selon l'économiste Wladimir Andreff, l'expression « économie du sport » confond<sup>6</sup> ce que la

---

5 - S. Rottenberg, 1956, "The Baseball Players' Labor Market", *Journal of Political Economy*, vol. 64.

6 - Manuel de Wladimir Andreff sur « la Mondialisation économique du Sport » (2012).

langue anglaise distingue comme la “sports economy”, soit l'économie du sport concrète ou le secteur économique du sport, et la “sports economics”, littéralement la science économique du sport ou l'ensemble des analyses économiques consacrées au secteur sport, à l'argent qui y entre, qui y circule et qui en sort. Examiner une économie du sport revient donc à analyser tant les principaux marchés mis en mouvement par les activités sportives et leur médiatisation, mais également utiliser des instruments tels que l'analyse économique de l'équilibre, la théorie des jeux et des éléments d'économie industrielle et d'économie du travail, pour approcher « l'industrie des sports professionnels ».

La définition de Vilnius (encadré 1) représente une amélioration significative pour une meilleure interprétation de l'activité économique liée au sport, et permettrait aux décideurs politiques d'avoir une meilleure compréhension de cette économie et de son impact sur la richesse et l'emploi. C'est dans ce sens que plusieurs pays (Allemagne, Royaume Uni, Autriche, etc.) ont réussi à développer des comptes-satellites pour le secteur du sport afin d'assurer une compréhension approfondie et standardisée de cette économie. A noter qu'un compte-satellite constitue<sup>7</sup> un cadre de présentation des données de l'économie d'un domaine particulier en relation avec l'analyse économique globale du cadre central de la comptabilité nationale.

#### **Encadré 1 : Définition de Vilnius sur l'économie du sport**

A la suite d'un appel à l'action formulé au niveau du Livre blanc de l'Union Européenne (UE) sur le sport en 2007, attestant que «la qualité et la comparabilité des données doivent être renforcées en vue de l'amélioration de la planification stratégique et de l'élaboration des politiques dans le domaine du sport », un groupe de travail sur le sport et l'économie a été formé. Ce groupe a été constitué d'économistes, de statisticiens et d'experts de l'économie du sport, avec comme défis à relever convenir d'une méthode commune de mesure et de définition de l'économie du sport en Europe, afin d'accroître la comparabilité et l'utilité des données sur les activités économiques liées au sport. Ce groupe de travail a également reconnu l'importance des comptes satellites du sport en tant que méthodologie commune pour mesurer l'impact économique du sport.

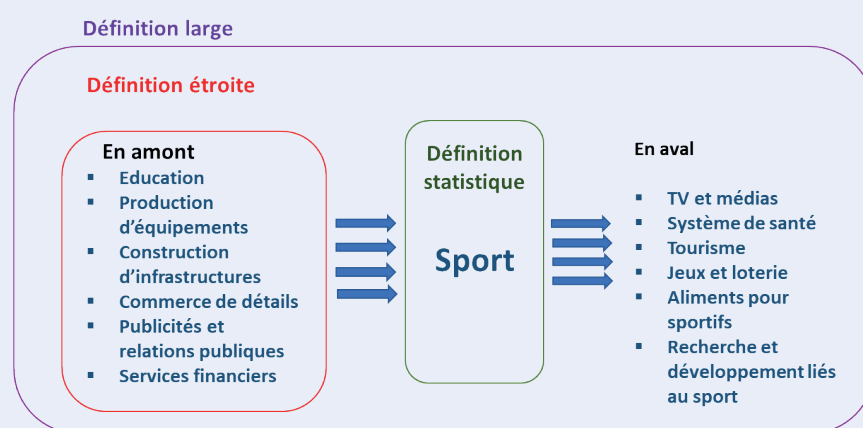
Si les systèmes de classification statistiques<sup>8</sup> sont utiles pour comprendre une bonne partie de l'économie du sport, le groupe de travail souhaitait comprendre l'activité économique liée au sport qui existe en dehors de ces classifications. Cette activité est souvent associée à une activité qui a peu ou pas de rapport avec le sport. A titre d'exemple<sup>9</sup>, le secteur dénommé « hôtels et hébergement similaire » englobe une série d'activités d'accueil pour les voyageurs. Seule une partie de ces activités - les chambres d'hôtel achetées par des équipes sportives ou des touristes sportifs - est pertinente pour l'économie du sport, mais il est impossible, avec les codes de la nomenclature statistique, de la séparer du reste. C'est dans ce sens que la définition du sport de Vilnius a été proposée. Cette approche présente trois définitions du sport (Commission européenne 2013) :

7 - Définition Compte satellite, INSEE ;

8 - NACE (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne) et NAICS (North American Industry Classification System).

9 - « Getting the Ball Rolling: Basis for Assessing the Sports Economy », Stuart Russell, Douglas Barrios et Matt Andrews, Center for International Development at Harvard University

- Une définition statistique : comprenant uniquement les secteurs de la nomenclature statistique des activités économiques (NACE) qui sont explicitement étiquetés comme sports ;
- Une définition étroite : comprenant tous les produits et services qui sont nécessaires en tant qu'intrants pour produire le sport et en tant qu'extrant ; et
- Une définition au sens large comprenant les deux précédentes plus tous les produits et services qui ont une relation directe ou indirecte avec toute activité sportive.



Source : « Getting the Ball Rolling : Basis for Assessing the Sports Economy », Stuart Russell, Douglas Barrios et Matt Andrews, Center for International Development at Harvard University

Les définitions étroite et large englobent une série d'industries que l'on ne considérerait pas immédiatement comme directement liées au sport. A titre d'exemple, de nombreux types d'hébergements hôteliers ou de restaurants sont inclus dans la définition large du fait que les équipes sportives et les touristes sportifs y achètent leurs biens et services. De même, la vente au détail de produits pharmaceutiques fait partie de la définition étroite car les sportifs utilisent souvent ces médicaments pendant leur entraînement ou leurs compétitions.

La déclinaison de la définition de Vilnius atteint un grand degré de complexité quand il s'agit d'établir un instrument de collecte des données. Celui-ci prend la forme d'une matrice de correspondance entre les branches de la nomenclature industrielle et la nomenclature de produits. Son établissement s'avère extrêmement coûteux en temps (collecte des données) et en termes de moyens financiers (coût financier de réalisation).

En matière de production, l'amont du secteur sport comporte l'éducation sportive, les infrastructures sportives, les services financiers supportant le sport, la production d'articles de sport, leur commerce de gros et de détail et la publicité. L'aval du secteur sport contient la télévision et les autres médias, le tourisme, l'alimentation (diététique sportive), le système de santé, les loteries et paris sportifs et la recherche et développement consacrée au sport. La difficulté est de recenser tous les produits et services correspondants dans les nomenclatures industrielles ou, à défaut, d'essayer d'estimer le poids de la production à destination sportive dans une classification non déterminé par l'usage des biens et services<sup>10</sup>.

10 - Estimer, par exemple, le poids des vêtements sportifs dans la production totale de vêtements par l'industrie textile, le poids des chaussures de sport dans la production de l'industrie de la chaussure.

## 2. Chaîne de valeur du secteur du sport

- Une multitude d'acteurs intervenant dans la chaîne de valeur du sport

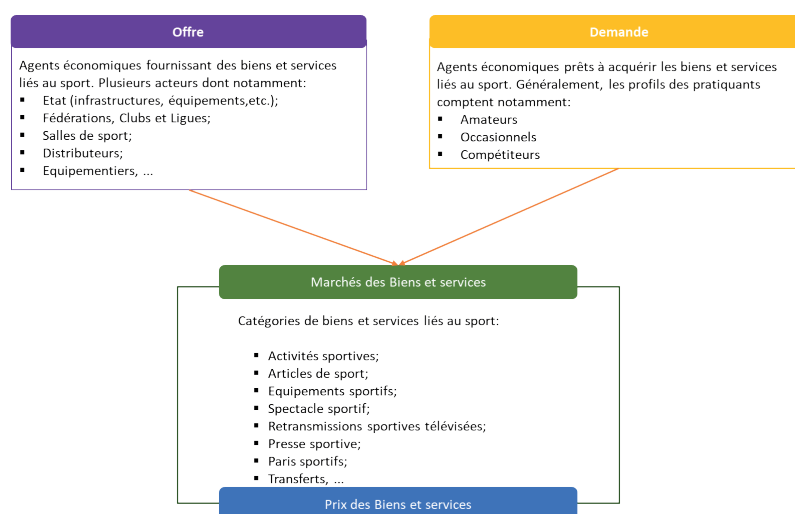
L'écosystème du sport implique, en pratique, une multitude d'acteurs publics et privés, dont le périmètre d'intervention diffère d'une économie à une autre. Il est permis, néanmoins, de dégager des blocs<sup>11</sup> d'activités communs à toutes ces économies. Premièrement, il y a lieu de citer les acteurs responsables des équipements sportifs, relevant du secteur marchand, qui ont pour vocation de servir tous les pratiquants du sport. L'aspect marchand pour ces acteurs comprend tant la fabrication d'articles de sport (vêtements, accessoires, matériel spécialisé, etc.), que leur distribution (vente au détail, location et entretien), le plus souvent par l'intermédiaire d'enseignes spécialisées. Toujours au niveau du secteur marchand, l'on retrouve, en deuxième lieu, les acteurs responsables des infrastructures, que ce soit en termes de conception et réalisation d'installations sportives mais également leur gestion et entretien. A noter que la construction des infrastructures est généralement financée par les pouvoirs publics ; leur processus d'entretien et de gestion étant de manière différenciée selon les pays.

L'écosystème du sport se caractérise également par la présence d'acteurs chargés d'assurer l'accès de la population au sport. En effet, la pratique sportive est organisée principalement en structures non lucratives, sous formes d'associations ou au sein de fédérations, qui ont pour mission le développement d'un type de sport et l'organisation de compétitions. Une autre catégorie d'acteurs est représentée par la dimension sport « spectacle », qu'il s'agisse de grands événements internationaux ou de sport professionnel. Ces derniers se présentent sous forme d'entités marchandes opérant dans les services, et se distinguant par deux types de clientèle distincts. La première catégorie de ces acteurs a pour objectif de répondre aux besoins des autres intervenants de la filière sport. A titre d'illustration, on retrouve les agences de communication et d'événementiel, les médias professionnels, les bureaux d'études techniques et les cabinets de conseil. La deuxième catégorie d'acteurs offre des services destinés directement aux fans/consommateurs. Il s'agit plus particulièrement des médias sportifs qui assurent la diffusion des événements et informations, mais également font le relais entre le consommateur et son équipe favorite. Un troisième type d'acteurs a pour cible de faciliter la pratique sportive à travers notamment des produits ou services liés à la médecine sportive, aux produits pharmaceutiques et alimentaires liés au sport et au suivi de la performance sportive.

---

11 - « La filière sport prend ses marques », groupe BPCE, février 2020.

■ Schématisation des composantes économiques du secteur du sport



■ Complexité des liens entre le sport et d'autres secteurs d'activités économiques

Secteurs d'activité	- Exemples d'activités en lien avec le secteur du sport
Agriculture et pêche	- Écuries, élevage de chevaux, centres équestres (principalement petites structures) - Produits alimentaires pour sportifs (nutrition-sport)
Industries manufacturières	- Fabrication d'habillement/chaussures sportifs. Fabrication des automobiles de sport. - Fabrication équipements nautiques/piscines
Construction	- Entreprises de construction (piscines, salles de sport ou stades, etc.).
Commerce	- Distribution d'articles de sport
Hébergement et restauration	- Gîtes de montagne, campings des sportifs ; domaines centrés autour d'activités sportives (golf, centre de remise en forme, équitation)
Information et communication	- Presse écrite, radio, télévision, agences de publicité, entreprises de marketing sportif, etc.
Enseignement	- Coachs de sport indépendants, centres de formation et écoles spécialisées
Santé humaine et action sociale	- Centres de médecine sportive, kinésithérapeutes pour sportifs
Arts, spectacles et activités récréative	- Gestion d'installations sportives - Activités des clubs de sport. Activités des centres de culture physique
Autres activités de services	- Centres fitness et remise en forme

Source : « La filière sport prend ses marques », groupe BPCE, février 2020.

### 3. Mesurer et évaluer l'impact économique du sport

Le fait que le sport soit une activité qui interfère avec de nombreux secteurs économiques, rend son suivi et son évaluation d'une complexité particulière, qui appelle beaucoup de rigueur méthodologique et des ressources financières pour recenser et traiter les données disponibles. Les difficultés d'ordre méthodologique sont amplifiées par l'absence de données détaillées sur le secteur et le fait qu'il existe de nombreux types de sports (Football, Tennis, Basketball, etc.), au sein du même secteur « sport ». Ce manque de données économiques patent dans un secteur caractérisé par la multiplicité de petites structures (clubs, associations, etc.) opérant dans le domaine, mais également par le fait que certains types de sport sont moins professionnalisés et organisés que d'autres.

A l'échelle internationale, une revue<sup>12</sup> des expériences de pays ayant développé des comptes satellites sur le sport, montre que parmi les difficultés d'évaluation économique dans le domaine du sport, il y a lieu de noter principalement :

- la nature des relations entre les secteurs ;
- la prise en compte correcte des aspects sportifs dans chaque secteur économique ;
- le choix de la méthodologie pour décomposer les secteurs au sein des tableaux d'entrées-sorties en évitant les doubles comptages ;
- l'identification des secteurs liés au sport selon la définition choisie, comme celle de Vilnius par exemple, et les implications sur le marché du travail.

---

<sup>12</sup> - « Study on National Sport Satellite Accounts (SSAs) in the EU – Technical Support at National Level 2018 », Commission Européenne, publié en avril 2021.



## II. Quel état des lieux de l'économie du sport au Maroc ?

### 1. Une demande en deçà des standards internationaux

La pratique d'une activité sportive constitue un moyen sans égal pour l'inclusion sociale en plus de ses avantages sur la santé physique et mentale des citoyens. C'est également un moyen pour le développement du sentiment d'appartenance dans le cadre de la pratique professionnelle, dans la mesure où elle constitue un marqueur important du sentiment de fierté nationale.

#### Réponses des participants sur « Ouchariko »

Plus de la moitié (51%) des répondants confirment pratiquer le sport régulièrement et environ 12% témoignent même participer aux compétitions sportives. En revanche, 30% du total des répondants affirment ne pratiquer que rarement le sport.

Néanmoins, il s'avère que la population marocaine ne lui consacre que peu de son temps libre<sup>13</sup>. En se référant à l'enquête nationale sur les jeunes 2011 du HCP, il apparaît que les jeunes considèrent la télévision, la radio et l'internet leur moyen majeur pour s'ouvrir sur leur environnement et sur le reste du monde. Seuls 13,1%<sup>14</sup> (17,9% des citadins et 6,1% des ruraux) affirment pratiquer le sport régulièrement, contre 68% (57,3% des citadins et 83,8% des ruraux) qui déclarent n'avoir jamais fait de sport. Selon la même enquête, assister aux activités sportives semble très peu fréquent chez les jeunes, puisque 82,1% affirment ne jamais assister à ce type d'activités, contre seulement 6,3% des jeunes qui s'y rendent régulièrement (8,1% des citadins et 3,6% des ruraux).

Faire de l'économie du sport au Maroc un levier de développement nécessite de remédier en premier lieu au faible nombre de pratiquants. Aujourd'hui, le nombre de personnes inscrites dans des clubs ne dépasse<sup>15</sup> pas le million, avec un nombre de licenciés se chiffrant à 337.400<sup>16</sup> en 2016. Une réalité qui renvoie à l'importance des autres déterminants de cette économie, à savoir, le poids du sport dans notre système scolaire et universitaire, le niveau de performance de nos élites sportives, la disponibilité des infrastructures sportives et de l'encadrement, l'aménagement du temps de travail et l'éducation / formation, etc.

L'absence d'une analyse détaillée du volume d'activités et des objectifs de la pratique du sport au Maroc ne permet toutefois pas de relever les types de profils des pratiquants au Maroc. Par conséquent, il demeure assez difficile de catégoriser la population marocaine pratiquante en compétiteurs, à la recherche de performance dans un cadre de compétition, en amateurs, avec une pratique orientée vers le loisir mais pouvant être intensive ou en occasionnels, ont une pratique rare ou non-régulière. La disponibilité de telles informations permettrait de cibler les populations concernées chacune par des politiques publiques appropriées.

13 - Enquête Nationale sur l'Emploi du Temps, HCP, 2012

14 - Les 18,9% des jeunes déclarent pratiquer de temps en temps le sport (toujours selon l'enquête en question)

15 - Audition M. Daouda.

16 - Données du HCP.

## ■ Les femmes marocaines et le sport

De nombreux événements ont été mis en place ces dernières années par le ministère de tutelle pour sensibiliser les femmes aux pratiques sportives, mais également susciter leur intérêt pour assister et participer à ce type d'événements. Toutefois, et prenant appui sur les auditions tenues sur cette thématique, la réalité sur le terrain renvoie encore à la faiblesse de la participation de la femme marocaine dans les activités sportives, ainsi qu'à une présence très limitée dans le domaine sportif, en tant que pratiquantes ou dans les autres métiers du sport.

La pression sociale et l'environnement culturel dressent également de véritables barrières face aux jeunes filles qui souhaitent pratiquer le sport, même si les résultats internationaux de certaines d'entre elles sont significatifs. A noter que récemment la sélection nationale féminine scolaire de football a remporté le championnat d'Afrique<sup>17</sup>.

Une des barrières qui se dresse également face au sport féminin est celle du harcèlement ou même pour un certain nombre de jeunes filles et de leurs familles la peur du harcèlement sur les terrains. Ce fléau qui touche la plupart des pays n'épargne malheureusement pas notre pays.

### **Encadré 2 : Les femmes et le sport**

Les bienfaits du sport ne se limitent pas au volet sanitaire et économique, mais constituent également un des principaux moteurs de l'égalité des genres. Promouvoir la pratique du sport par des filles et des femmes, permettrait essentiellement de leur apprendre à travailler en équipe, à être plus autonomes et plus résilientes et à déconstruire l'idée tenace que certaines activités sont uniquement réservées aux hommes. L'image de « femmes championnes » dans le monde inciterait également à braver les stéréotypes et les normes sociales qui empêchent parfois ces jeunes filles à s'engager dans des carrières sportives, bien qu'elles soient très talentueuses.

L'exemple du programme « une victoire en entraîne une autre » au Brésil, créé conjointement par le Comité International Olympique (CIO) et ONU-Femmes dans le cadre des Jeux de Rio de 2016, illustre parfaitement l'évolution des mentalités et avis des familles et communautés qui, depuis lors, acceptent plus volontiers que leurs filles continuent de jouer au football.

Dans ce sens, la revue de quelques expériences internationales<sup>1</sup> dans le but d'inciter les filles et les femmes au Maroc à être davantage présentes dans le domaine du sport (non seulement le pratiquer mais également assister aux événements sportifs), a permis de relever un ensemble de bonnes pratiques résumées dans les axes suivants :

- Mise en lumière de l'image des championnes dans différentes disciplines sportives ;
- Elaboration de programmes de sensibilisation pour lutter contre la discrimination des femmes dans le sport ;
- Promotion de la représentativité des femmes dans les instances sportives ;
- Exonération des associations et des sections féminines des tarifs d'adhésion aux fédérations sportives ;

<sup>17</sup> - Une première édition qui a été lancée par la FIFA et la CAF et organisée à Kinshasa, les 19 et 20 février 2022.

- Gratuité d'exploitation des installations sportives pour les entraînements et les rencontres ;
- Instauration de primes aux associations en fonction de leurs programmes de développement du sport féminin ;
- Diversification de l'offre pour des activités annexes au sport dans les infrastructures sportives ;
- Soutien du sport scolaire et des centres de formation dans les clubs sportifs ;
- Développement de championnats nationaux et régionaux féminins.

1 : Tunisie, Brésil, Zone euro, Etats Unis, etc.

#### ■ Une perception économique biaisée

Le sport au Maroc est encore très largement perçu comme un secteur purement social géré par des associations dont l'offre est généralement destinée aux amateurs, sans réelle perspective de développement économique. Cette perception influe largement sur les flux monétaires qui sont essentiellement d'origine étatique en dehors de la consommation directe des ménages, et sur un certain nombre de dysfonctionnements structurels.

Le non-professionnalisme dans la gestion de beaucoup de clubs, ligues et fédérations ne rassure pas d'éventuels investisseurs privés qui ne voient dans le sport qu'une source de dépense sans perspective de retour en dehors d'un effet purement marketing pas toujours bien mesuré.

## 2. Une série de problématiques liées à l'écosystème du sport au Maroc

**En premier lieu**, le cadre institutionnel du secteur demeure encore parcellaire. La réforme du cadre juridique du sport, même si elle est bien entamée, tarde toujours à être finalisée. Font défaut, notamment, les textes définissant les relations entre les autorités gouvernementales chargées de plusieurs portefeuilles et précisant le rôle joué par plusieurs instances dans le développement et la promotion du sport.

La clarification des rôles et des responsabilités des différents acteurs est primordiale. Elle concerne principalement, les fédérations et les associations sportives. La majorité des fédérations sportives ont adopté les nouveaux statuts-types, qui ne conviennent manifestement pas à tous les sports<sup>18</sup>. Par rapport à la conclusion des contrats-objectifs, un ensemble dysfonctionnements ont été parfois relevés<sup>19</sup> :

- Le non-respect des dispositions de la loi 30-09 : gestion de plusieurs disciplines par une fédération, manque d'habilitations des fédérations, reconduction du Président ou des membres du comité directeur au-delà de deux mandats successifs, absence de livret de suivi médical des sportifs, etc. ;
- L'absence de contrats de travail du personnel, le non-respect du SMIG, des déclarations partielles du personnel à la CNSS, etc. ;

18 - Audition de M. Daouda.

19 - Avis du CESE sur la politique sportive, 2019.

- L'absence de livret de suivi médical des sportifs ;
- L'absence de manuels de procédures administratives et financières au niveau des clubs et fédérations ;
- L'absence de publication du rapport d'audit et du rapport financier, etc.

Il est important de souligner que la valeur dans ce secteur, ne pourrait valablement être créée que par des organisations sportives empruntant des règles de gouvernance, de mobilisation des capitaux et de transparence aux mêmes standards que les entreprises privées.

**S'agissant du financement du sport**, l'Etat en reste le principal acteur. Les ménages, pour leur part, y contribuent à travers leur consommation. Les sportifs supportent, quant à eux, les frais relatifs à l'équipement et à la pratique. Les entreprises qu'elles soient ou non spécifiques au secteur interviennent surtout en tant que sponsors, sans intervenir directement dans la gestion des clubs. Tant que ceux-ci ne présentent pas de garanties en termes d'organisation et de transparence financière, le secteur privé restera timide dans tout autre type d'implication.

Quant aux fédérations, elles souffrent pour leur majorité, d'un problème de financement qui demeure basé principalement sur la subvention du ministère de tutelle et sur quelques ressources émanant du sponsoring. Les ressources du sponsoring concernent quasi-exclusivement les fédérations de football, d'athlétisme, de golf et du sport équestre.

L'implication encore insuffisante des collectivités territoriales dans l'élaboration et le financement des stratégies sportives déployées localement peut donner l'impression que ces institutions ont tendance à sous-estimer l'importance du sport pour la promotion et le développement de leurs territoires.

Il a été démontré à cet égard que l'organisation de marathons dans plusieurs villes à travers le monde encourage les athlètes, leurs staffs et les fans à visiter les localités concernées, ce qui est de nature à promouvoir le tourisme sportif et à générer des effets induits en termes de richesse et d'emplois.

S'agissant du capital humain, l'insuffisance notoire des investissements dans le sport, (publics et privés), diminue les chances de voir des athlètes performer et développer ainsi leur talent. Ceci réduit les perspectives de poursuite des carrières sportives et tend à affaiblir davantage les structures locales (clubs, associations sportives, entreprises spécialisées dans les produits dérivés du sport, centres d'animation sportif, etc.) et les parcours professionnels du sport (diversification des disciplines, concentration sur le foot, etc.).

L'inexistence d'un statut du sportif et d'une intégration aux systèmes de retraite et de protection sociale<sup>20</sup>, qui garantisse une stabilité financière et sociale aux pratiquants, rend le métier de sportif peu attractif et faiblement valorisé, et ce, d'autant plus que les carrières sportives sont courtes et que les reconversions des athlètes professionnels peuvent être difficiles si elles ne sont pas planifiées et organisées. Le manque de motivation et d'attractivité des professionnels et des sportifs marocains accentue le phénomène de la 'fuite des muscles'<sup>21</sup>.

---

20 - Publié au BO le 14 avril 2022, décret N°2.22.207 pour doter les « sportifs et les cadres sportifs non-salariés » d'un système d'assurance obligatoire parmi la catégorie des personnes exerçant une activité libérale.

21 - <https://www.sportanddev.org/fr/en-savoir-plus/developpement-economique/obstacles-au-developpement-du-sport-dans-les-pays-en-voie-1>

### Encadré 3 : exemple d'une politique intégrée dans le sport

L'exemple du Rwanda illustre bien une convergence remarquable en termes d'objectifs du pays que ce soit sur le plan de l'organisation des événements sportifs mais également en termes d'infrastructures et à l'aune de la pratique de la population. En effet, en septembre 2021, le Rwanda s'est vu attribuer le championnat du monde de cyclisme de 2025. Cette distinction est loin d'être fortuite car, au préalable, et depuis de nombreuses années, le Rwanda cultive une passion toute particulière pour le vélo. Ainsi, selon le président de la fédération de cyclisme du pays, un adulte sur cinq utilise le vélo comme moyen de transport. Le développement important du cyclisme dans le pays, couplé aux initiatives du gouvernement, lui a permis de s'ouvrir à l'étranger, avec des perspectives meilleures en termes de croissance et d'emplois, mais également de réconciliation avec l'environnement, dans le cadre d'une mobilité durable ancrée dans les pratiques. Créé en 1988, le tour du Rwanda, par exemple, a évolué très rapidement. Une course à étapes d'une semaine qui a longtemps servi à rassembler d'abord des coureurs régionaux puis d'accueillir annuellement des équipes du World Tour.

Par rapport aux équipements et infrastructures sportifs, ils doivent répondre à des normes spécifiques (stade d'athlétisme ou de football, court de tennis, terrain de golf, vélodrome, gymnase pour les sports en salle, etc.). Il a été permis de noter, s'agissant de leurs modes de gestion et d'entretien, des carences criantes en termes de coordination des acteurs concernés qui s'ajoutent à d'autres fragilités et dysfonctionnements d'ordre technique, managérial et financier. Les grands stades de foot par exemple, se sont révélés des centres de dépenses budgétivores compte tenu de leurs jauges dépassant les 45.000 places chacun (avec rarement plus de 1000 spectateurs payants), des superstructures mises en place et des équipements dictés par les exigences de professionnalisation de leur gestion (pelouses naturelles, éclairage spécialisé, contrôle d'accès à hachoirs, vidéosurveillance, sonorisation, affichage électronique, ascenseurs et escalators, etc.)<sup>22</sup>.

En outre, force est de constater que la pandémie covid-19 a affecté de manière considérable le fonctionnement du tissu productif sportif et a impacté l'économie du sport, aux niveaux mondial et national. Tous les segments de cette économie ont été impactés et la situation s'est aggravée avec l'arrêt total des championnats nationaux dans plusieurs disciplines avec des matchs disputés à huis clos. Une baisse considérable des chiffres d'affaires des sociétés travaillant dans le secteur du sport a été enregistrée, accompagnée d'un ralentissement du développement de toutes les offres proposées par les principaux acteurs nationaux (offres de team building, offres de concentrations, événements prévus initialement dans les grands stades reportés à l'année 2021 puis à 2022, etc.)<sup>23</sup>. Ce ralentissement a été intensifié par la fermeture des frontières de plusieurs pays.

Par ailleurs, et afin de renforcer la sécurité dans les complexes sportifs, le Maroc, à travers le département chargé du sport a mis en place un cadre juridique répressif via la promulgation de la loi 09-09 qui insère au niveau du code pénal une nouvelle section relative aux violences commises lors ou à l'occasion des compétitions ou des manifestations sportives. Les dispositifs

22 - Audition du CESE de la SONARGES, janvier 2022.

23 - Audition du CESE de la SONARGES en janvier 2022.

de sécurité au niveau des stades ont également été renforcés et la gestion de leur espace intérieur a été optimisée avec des sièges numérotés et avec l'obligation de ne pas dépasser la capacité maximale d'accueil<sup>24</sup>. Il est important, néanmoins, de souligner que le phénomène de la violence dans les stades ne saurait être résorbé exclusivement sur la base d'une approche dissuasive conçue dans le sens d'assurer la sûreté du public sportif et de préserver les biens et les investissements consentis dans les infrastructures.

### 3. Une chaîne de valeur incomplète

L'absence d'un système statistique propre au sport constitue une barrière à l'entrée pour la compréhension de cette économie, son suivi et l'évaluation de ses composants. En tenant compte de cette contrainte, l'objectif essentiel de cette partie sera plutôt d'essayer de retracer le processus de création de valeur ajoutée dans le sport au Maroc, tout en décomposant la chaîne en segments susceptibles de faire du sport un levier de développement économique. En deuxième lieu, il s'agit d'enrichir cette décomposition par une analyse des acteurs intervenant dans le domaine du sport, à travers notamment des informations et données individualisées, provenant de différents acteurs auditionnés.

#### a. Processus de création de valeur ajoutée dans le sport au Maroc

Quand la pratique sportive devient objet de compétition<sup>25</sup>, elle offre un spectacle dont l'organisation requiert un financement et dont l'exposition aux regards permet de recueillir des recettes financières. C'est ainsi que le développement du spectacle sportif et la professionnalisation des athlètes donnent naissance à un véritable secteur économique. Globalement, il est financé par les recettes au guichet, les droits de retransmission télévisée, la publicité, les sponsors et le merchandising.

#### ■ Activités liées directement au sport

En principe, le processus de création de valeur ajoutée dans le secteur du sport fait intervenir directement comme principales activités 4 catégories de recettes (schéma 2) :

##### ▶ Droits médiatiques

L'évaluation de la demande du sport ne s'exprime plus simplement par la fréquentation des stades. Depuis plusieurs décennies, le nombre d'événements sportifs qui sont diffusés à la télévision ou à travers la radio a exponentiellement augmenté. Par conséquent, les droits de diffusion sont devenus une source de financement importante du sport professionnel. L'exemple du FC Barcelone qui est arrivé en tête du classement des équipes de football pour les droits télévisés avec environ 165 millions d'euros pour la saison 2020/2021, illustre bien l'importance de ces recettes pour les clubs. Cela reflète également le long chemin que doit encore parcourir le sport national pour tenter de se rapprocher de tels résultats. Actuellement, les droits TV pour la Botola 1 se chiffrent<sup>26</sup> à 100 millions de dirhams, soit 6 millions par club, ce qui de l'avis des professionnels reste manifestement faible. Par exemple, pour un club comme le Raja Athletic, ce montant ne représente que 6% de ses revenus.

---

24 - Avis du CESE sur la politique sportive au Maroc, 2019.

25 - « Les finances du sport et l'éthique sportive », Wladimir Andreff, 2015.

26 - Audition M. Jawad Ziyat

### ► Sponsoring

Le sport offre des débouchés à de nombreuses activités économiques qui, dans une société marchande, produisent des recettes financières importantes sur la base d'activités très rentables. Les entreprises, les banques, les sociétés commerciales et les médias, dont les recettes sont en partie dépendantes du volume et de l'attractivité des compétitions sportives données en spectacle, trouvent alors leur intérêt dans le financement du "sport-spectacle", de ses produits dérivés et de l'utilisation de son image (publicité, parrainage, sponsoring).

Cependant, le sponsoring est directement lié à l'impact « image » que peut avoir un sport, une équipe ou un athlète sur le public. Cette image doit être gérée de manière professionnelle et la relation entre le sponsor et le sponsorisé doit être contractualisée clairement pour sécuriser les investissements du sponsor. Or l'organisation du sport national demeurant encore peu professionnalisée, le potentiel du sponsoring est d'autant plus faible. Parmi les types de sponsoring qui ont gagné récemment en ampleur, on retrouve le "naming"<sup>27</sup> qui bénéficie de plus en plus de leviers de progression. En fait, il s'avère que les personnes qui ont assisté à des spectacles dans des stades « nommés » en ressortent beaucoup moins défiantes à l'égard de cette pratique.

### ► Billetterie (recettes au guichet)

Devant le manque de données par rapport aux recettes de billetterie pour d'autres types de sport, le football illustre bien comment le sport professionnel attire les spectateurs et par conséquent génère des recettes de guichet. Au Maroc, les recettes au guichet des équipes de la première Division se sont établies<sup>28</sup> pour la saison 2019/2020 à 62 millions de dirhams, constituant ainsi près de 10% du total du budget de ces clubs. Ce pourcentage reste bien en-deçà des recettes de guichet que reçoivent des clubs dans certains pays avancés. En France, sur l'ensemble de la saison 2019-20, les 20 clubs de la ligue 1 ont cumulé 170 millions d'Euros soit environ 1,9 milliard de DH de revenus.

En termes de modèle économique et en l'absence d'équipes résidentes dans les grands stades au Maroc, l'organisation des matchs de football se fait notamment par l'intermédiaire de la SONARGES, qui perçoit<sup>29</sup> 15% des recettes de guichet ou un minimum de 40.000 DH par match.

### ► Merchandising

Le merchandising sportif renvoie à l'activité de vente de produits dérivés tels que des articles ou produits à l'image d'une organisation sportive. C'est une pratique qui intervient notamment lors des événements, dans les boutiques de clubs ou à travers une distribution commerciale. Les recettes sont généralement corrélées à la performance sportive des clubs.

Au Maroc, certains clubs sportifs professionnels ont pris conscience de la valeur de leur image et commencent à l'exploiter, eux-mêmes, directement à leur profit. Bien que cette pratique soit encore peu développée, l'exemple du club du Raja de Casablanca illustre l'importance que peuvent atteindre les recettes de merchandising lorsqu'elles sont bien gérées. Elles se sont établies pour le club à 32,6 millions de dirhams pour la saison 2019-2020.

---

27 - Le naming consiste à attribuer le nom d'une marque à un stade, une compétition ou une équipe

28 - Audition de M. Talbi

29 - Audition de la SONARGES.

## ■ Activités indirectement liées au sport

En se référant à la nomenclature marocaine des activités économiques (NMA 2010) du HCP, il est à noter que le suivi du processus de création de valeur dans le secteur du sport serait possible, d'un point de vue purement statistique, notamment à travers les activités :

- Branche R-93 : « activités liées au sport », qui comprend la gestion d'installations sportives, les activités des clubs de sports, les activités de centres de culture physique et autres activités liées au sport ;
- Activité P-8551 « enseignement de disciplines sportives et d'activités de loisirs » ;
- Activité C-3230 « fabrication d'articles de sport », au niveau de la section « industrie manufacturière ».

Les données afférentes aux activités susvisées ne sont toutefois pas encore disponibles dans la base du HCP. De plus, en transposant les interactions du sport avec d'autres secteurs économiques sur la nomenclature des activités au Maroc, il ressort que d'autres branches sont étroitement liées au sport, que ce soit en amont ou en aval. A titre d'illustration, la branche « agriculture, sylviculture, chasse » serait liée au sport notamment à travers l'élevage de chevaux et les centres équestres. Par rapport à la branche « industrie manufacturière », elle peut être décomposée en plusieurs sous branches qui peuvent potentiellement contribuer davantage à faire du sport une industrie, principalement en se penchant sur les interactions avec « l'industrie alimentaire », « l'industrie textile », « l'industrie de l'habillement et des fourrures » et « l'industrie du cuir et de la chaussure ». Une liste<sup>30</sup> d'autres secteurs d'activités économiques pouvant être potentiellement inclus dans le cadre du suivi du secteur du sport au Maroc a été élaborée pour tracer le processus de création de richesse dans le sport (schéma 2).

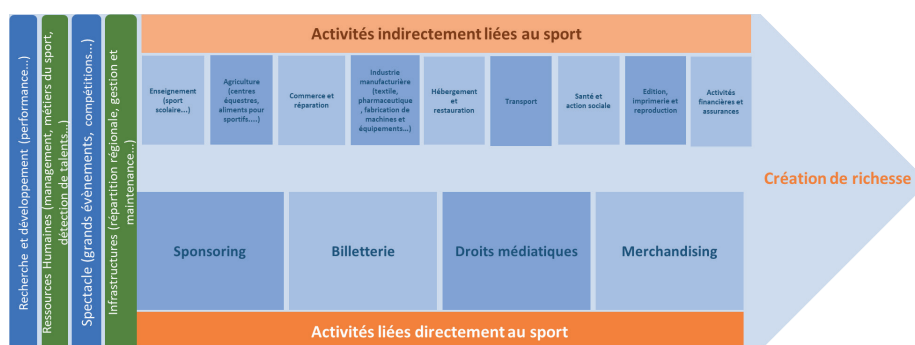


Schéma 2 : processus de création de valeur dans le secteur du sport

Il est à signaler que la pérennisation des revenus issus de la professionnalisation du secteur du sport reste intrinsèquement dépendante de la qualité de l'environnement fonctionnel et organisationnel, que ce soit en termes de régulation des ligues professionnelles, que

30 - Agriculture, sylviculture, chasse, Industrie alimentaire, Industrie textile, Industrie de l'habillement et des fourrures, Industrie du cuir et de la chaussure, Travail du bois et fabrication d'articles en bois, Edition, imprimerie et reproduction, Industrie chimique (industrie pharmaceutique), Industrie du caoutchouc et des plastiques, Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques, Fabrication d'autres matériels de transport, Fabrication de meubles. Industries diverses, Production et distribution d'électricité, d'eau, Construction, Commerce et réparation, Hotels et restaurants, Transports, Postes et télécommunications, Activités financières et assurances, Education, santé et action sociale, Autres services non financiers...



de disponibilité du capital humain spécialisé (médecins, kinésithérapeutes, techniciens d'infrastructures sportives, etc.) ou encore d'infrastructures.

#### b. Acteurs impliqués dans la chaîne de valeur au Maroc

L'écosystème du sport au Maroc implique, comme dans plusieurs pays du monde, une multitude d'acteurs publics, privés et secteurs associatifs.

#### ■ Acteurs chargés d'assurer l'accès et l'organisation de la pratique sportive

##### ▶ Fédérations, ligues et clubs au Maroc

En plus du ministère de tutelle, des collectivités territoriales et de l'INDH, le Maroc compte<sup>31</sup> plus de 57 fédérations chargées d'assurer l'accès au sport. Il compte également autour de 5000 associations sportives, avec environ 1000 associations disposant de l'accréditation prévue par la loi et 1870 associations ayant déposé leur dossier d'accréditation.

Ces structures restent aujourd'hui peu efficaces pour attirer les pratiquants et organiser la pratique du sport comme le démontre le faible nombre de licenciés au Maroc. Cet état laisse les sportifs amateurs et occasionnels livrés à eux-mêmes et contribue à donner du secteur une image d'un secteur non structuré, peu organisé et inefficace et hypothèque ainsi son développement.

L'accroissement des ressources propres des fédérations sportives passe essentiellement par la diversification de leurs revenus, ce qui se répercuterait sur les budgets des clubs en conséquence. La pénétration des intérêts financiers dans le sport-spectacle est ainsi un prérequis pour la professionnalisation du sport au Maroc. Cela passe nécessairement par la transformation des clubs en sociétés structurées, ce qui permettrait de rassurer les investisseurs potentiels. Instaurer une obligation dans ce sens, permettrait d'assurer une transition vers une organisation de clubs avec plus de transparence financière, une meilleure gestion des infrastructures et des ressources humaines et une gouvernance orientée vers la commercialisation et la valorisation de l'image.

Actuellement, pour le football par exemple, les grands clubs étrangers de niveau comparable (arabes et africains) affichent<sup>32</sup> des budgets beaucoup plus importants (dans une proportion de 2 à 3) que ceux du Maroc tout en faisant beaucoup moins appel aux fonds et subventions publics :

	En millions de dirhams*
Al-Ahly - Egypte	345
Zamalek - Egypte	237
Mamelodi Sundowns - Afrique du Sud	216
Etoile du Sahel - Tunisie	205
Espérance de Tunis	194
WAC- Maroc	75

\*chiffres approximatifs, audition M. Talbi Abdelaziz.

31 - Audition Ministère d'Education Nationale, du préscolaire et des sports.

32 - Audition M. Talbi Abdelaziz.

S'agissant des recettes du FNDS, il a été relevé, au niveau du rapport de la cour des comptes de 2018, le non-recouvrement de la part de ce fonds concernant les recettes publicitaires. L'article 32 de la loi des finances de 1987 qui a créé le FNDS dispose que les recettes de ce dernier sont constituées de 30% des recettes brutes perçues au titre de la publicité à l'intérieur des stades, aires de jeux et enceintes sportives. Toutefois, les efforts de diligences de recouvrement entrepris par les services du ministère n'ont pas à ce jour permis de recouvrer la part du FNDS dans lesdites ressources.

Les fédérations sportives bénéficient, dans un cadre conventionnel, de subventions de l'Etat imputées sur le FNDS en vue d'assurer le développement du mouvement sportif et de mettre à niveau les différentes disciplines sportives au Maroc<sup>33</sup>.

#### ■ Acteurs responsables des infrastructures sportives

S'agissant des installations sportives, elles se caractérisent d'après les données disponibles par une grande disparité selon les territoires en termes de type et de qualité. Parmi les plus classiques, nous retrouvons les stades, les salles couvertes, les courts de tennis, les piscines, etc. A ces équipements s'ajoutent les terrains de proximité, en pleine croissance, et qui sont implantés depuis quelques temps, en milieu urbain et rural, avec l'optique de promouvoir la pratique du sport pour tous.

#### Réponses des participants sur « Ouchariko »

65,5% des participants au questionnaire ont adressé la problématique de sécurité dans les stades, comme principale contrainte qui entrave les Marocain(e)s à assister à davantage de spectacles sportifs. Plus de la moitié des répondants ont estimé, en plus, que le niveau de jeu sportif au Maroc fait partie des raisons qui empêcheraient les Marocains à assister aux spectacles sportifs. Il est à noter que 31% de l'ensemble des répondants pointent, par ailleurs, le manque d'intérêt dans le sport comme une autre raison.

#### ► Stades au Maroc : des modèles économiques inadéquats

A la suite des assises Nationales du Sport de 2008, et dans le cadre du renforcement des infrastructures sportives et la professionnalisation de leurs modes de gestion, la création de la société nationale de réalisation et de gestion des stades « SONARGES » a été actée par le décret n°2-08-546 (4 novembre 2008). A ce jour, la société compte dans son portefeuille d'activité 5 stades de football (Marrakech, Agadir, Tanger, Rabat et Fès) et 12 terrains annexes en gazon naturel (4 Terrains à Marrakech - 3 Terrains à Agadir - 2 Terrains à Tanger - 2 Terrains à Fès).

Toutefois, devant une affluence et des revenus très limités, les stades au Maroc font face à plusieurs contraintes, dont notamment<sup>34</sup> :

- l'absence d'un cadre législatif et réglementaire spécifique régissant le « qui fait quoi ? » en termes de construction et d'opérationnalisation des stades et des infrastructures sportives en général.

33 - Au titre de la période 2017-2019, le montant global des subventions accordées aux fédérations sportives est estimé à 2.058,4 MDH, dont 344,11 MDH en 2017, 642,61 MDH en 2018 et 1.071,70 MDH en 2019. Rapport sur les comptes spéciaux du trésor, projet de loi de finances pour l'année 2021, p.46.

34 - Audition du Directeur de la SONARGES

- une absence de plan directeur national des stades : les trois grands stades actuels ont été programmés à l'occasion de la candidature du Royaume à l'organisation de la coupe du monde 2010, après les candidatures de 1994, 1998 et 2006.
- une multiplicité des modes de gestion des stades et des infrastructures sportives en général : SONARGES, SEGMA, SDL, OCP, conseils élus, etc. avec des objectifs divers et parfois divergents qui ne permettent pas d'avoir une approche cohérente et lisible par les clients de ces stades.
- La modalité de délégation de gestion, dont la durée est limitée à 10 ans ne favorise pas la mise en place de PPP pour la valorisation des alentours des stades, et encore moins la levée de capitaux pour financer des projets de développement à long terme.
- le non-assainissement intégral de l'assiette foncière des stades gérés par la SONARGES par le département de tutelle qui en détient la propriété (stades).
- De gros travaux d'entretiens des stades restent à la charge de l'Etat : après plus de 10 ans d'activité, ces infrastructures nécessitent des grandes opérations d'entretien et de mise à niveau de plusieurs lots techniques, mobilisant des investissements afin d'assurer la conformité de nos installations aux normes nationales et internationales (CAF, FIFA) nécessaires pour l'organisation d'événements d'envergure. Plus de 300 MDH sont requis pour ces travaux de rénovation.
- Des difficultés de recouvrement des créances en souffrance : les comptes de la SONARGES affichent un reste à recouvrer global de l'ordre de 41MDH.

Il est à noter également que l'organisation actuelle des stades ne permet pas de mettre en oeuvre une billetterie différenciée (pas de numérotation des places ou non-respect des emplacements réservés) ce qui entraîne un nivellement par le bas avec des prix d'entrée faibles.

En termes de bonnes pratiques à l'international, certaines études<sup>35</sup> ayant évalué des programmes de rénovation/construction de stades, préconisent un dimensionnement de l'équipement au regard des besoins réels et récurrents du territoire d'implantation. Dans le même sens, en termes de répartition des coûts, les coûts<sup>36</sup> afférents à la construction des stades de la Coupe du monde 2006 ont été supportés en grande partie par des opérateurs privés dans une logique d'investissement à long terme (412 millions d'euros par les exploitants des stades et 440 millions par le financement par emprunt).

#### ► Terrains de proximité : un déploiement sans modèle efficace de gestion

Le sport occupe<sup>37</sup> une place plus ou moins importante pour les collectivités territoriales selon leur perception propre du secteur et les capacités matérielles dont elles disposent. Il est ainsi constaté que certaines villes manifestent beaucoup d'intérêt au sport, tandis que d'autres témoignent d'une incapacité plus ou moins grande à suivre l'évolution du mouvement sportif.

---

35 - « The Effectiveness of Stadiums Public Funding: The French Model Failure », Jeremy Moulard, Nadine Dermit-Richard et Christophe Durand, 2019

36 - « Financing of sport facilities in Germany », Christoph Breuer, Kristin Hallmann et Pamela Wicker, 2011

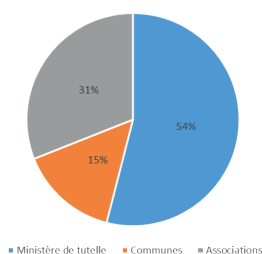
37 - Audition de la DGCT

L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH) constitue l'un des mécanismes qui ont stimulé la mise en œuvre d'un groupe de projets sportifs à travers le support qu'elle a apporté aux communes. Il a ainsi été permis de noter le déploiement, tant en milieu urbain qu'en milieu rural, de salles couvertes, de terrains de proximité, de piscines et de divers espaces sportifs.

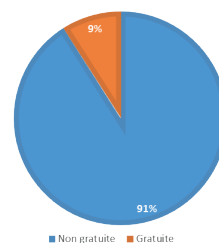
### Réponses des participants sur « Ouchariko »

50% des répondants sont insatisfaits par rapport à la question de l'accès aux terrains de proximité (9% seulement sont satisfaits).

Graphique 1 : gestion des terrains de proximité



Graphique 2 : Prestation des terrains de proximité



Source : Audition INDH

Toutefois, ce type d'infrastructures fait face à plusieurs défis dont :

- l'ambiguïté du cadre institutionnel et financier des équipements sportifs mis en place dans le cadre de l'INDH ;
- la multiplicité des acteurs et des intervenants qui constitue un obstacle à la bonne gestion de ces installations, notamment en ce qui concerne les aspects administratifs, financiers et techniques ;
- l'absence d'un soutien permanent pour assurer la pérennité et la continuité des services spatiaux sportifs (coûts de fonctionnement, développement et maintenance des équipements) ;
- la non-gratuité de la plupart des espaces sportifs ;
- la qualité très variable des services fournis ;
- les modes de gestion des stades et espaces sportifs très différents d'une structure à l'autre et sans cahiers des charges clairs .

#### ■ Acteurs responsables des paris et jeux

La marocaine des jeux et des sports (MDJS) est le principal acteur responsable de la loterie et de l'organisation et l'exploitation, sur tout le Maroc, des paris portant sur toutes les compétitions sportives, y compris celles virtuelles.

Au regard des risques patents de dérives et les usages illicites tels que le blanchiment d'argent, ces activités sont fortement réglementées dans notre pays et sont, dans une large mesure, sous

la responsabilité de l'Etat. Il est ainsi permis de contrôler les flux monétaires et de combattre le jeu illégal. Cela favorise également la mise en place d'un système de jeux responsable qui protège au mieux les populations et évite autant que faire se peut les conduites addictives<sup>38</sup>.

Les objectifs de la politique de jeu responsable de la MDJS sont construits autour de cinq axes:

- la prévention du jeu excessif et protection des mineurs ;
- le développement de jeux responsables, tout en minimisant le risque de dépendance ;
- le développement de campagnes de communication non agressives, transparentes et assumées ;
- le soutien des structures en charge des joueurs en difficulté ;
- le soutien des recherches et études permettant la compréhension des impacts de l'activité de jeu.

La MDJS assure le financement et le soutien du sport national à travers le versement de l'intégralité de ses résultats au FNDS et subventionne ainsi les actions des fédérations et les infrastructures sportives. En plus de veiller au contrôle et à l'encadrement de la demande et de la consommation des jeux à l'échelle nationale.

La MDJS dispose d'un réseau comptant plus de 1300 détaillants qui distribuent les différents produits (Totofoot, etc.) sur l'ensemble du territoire. La société a également développé plusieurs applications mobiles permettant de suivre instantanément tous les résultats, les paris, les informations et les statistiques du sport.

#### ■ Acteurs du spectacle sportif

Le positionnement du sport est stratégique pour les médias nationaux. La Société Nationale de radiodiffusion et de télévision (SNRT) est détentrice des droits exclusifs de retransmission des matchs de football de première et deuxième division et de la coupe du Trône. A ce titre, et selon le rapport d'activité de la SNRT (2020), il ressort que, pour l'année 2019, le montant de ces droits, de 14,9 MDH (HT), largement insuffisant est distribué de manière indifférenciée sans tenir compte des performances des clubs(et donc de l'attractivité des matchs auxquels ils participent). L'achat des droits sportifs en dehors de ces compétitions totalise un montant beaucoup plus important de 116,6 millions de dirhams.

En termes de couverture, la chaîne sportive Arryadia, a attiré 4,7 millions de téléspectateurs qui l'ont regardé au moins une fois en 2019. Avec la crise de la Covid-19, la chaîne thématique de la SNRT a enregistré une baisse en raison de l'absence de diffusion de compétition sportive continentale et/ou mondiale. Elle a pu rattraper une partie de cette baisse grâce au chiffre d'affaires enregistré sur le digital (1.6 MDH) et qui provient respectivement de l'application "Botola", de la page Facebook Arryadia et des capsules digitales. A signaler que le chiffre d'affaires de Arryadia (HT s'est établi<sup>39</sup> à 9,3 millions en 2019, soit 6,6% par rapport au CA total HT de la SNRT.

38 - Avis CESE « Faire face aux conduites addictives : état des lieux & recommandations », décembre 2021.

39 - Rapport d'activité de la SNRT 2020.

Un ensemble de déterminants caractérise les acteurs œuvrant dans le domaine du spectacle sportif notamment :

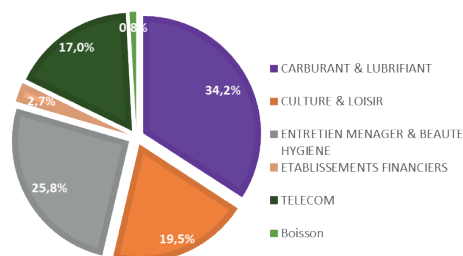
- le business model des médias sportifs au Maroc est basé essentiellement sur la publicité, avec d'autres pistes de monétisation comme la production de contenu ou un système d'abonnements qui sont à ce jour peu développés ;
- le marché de la publicité sur les plateformes numériques est un quasi-monopole des entreprises internationales (GAFAs) ;
- la presse sportive nationale a évolué en termes de création de contenu (journaux en papiers, télé-spécialisées, radios, etc.), le volume étant toutefois insuffisant pour satisfaire le besoin actuel du ;
- la presse sportive au Maroc connaît un manque patent de références, à l'exception de quelques expériences pionnières dans le domaine de la presse écrite et audiovisuelle ...

■ **Acteurs responsables des équipements sportifs, relevant du secteur marchand (fabrication d'articles de sport, distribution, etc.)**

La retransmission télévisée d'un spectacle sportif attire les annonceurs (sponsors, équipementiers, distributeurs, etc.) qui désirent être présents sur les maillots des sportifs, sur les écrans publicitaires de la télévision ou sur les panneaux publicitaires au niveau des stades. Ces marques peuvent être distinguées en marques générales, sous forme uniquement de sponsors, mais également en marques directement liées au sport à travers notamment l'offre d'équipements, d'articles ou de services, etc.

Par catégorie, les annonceurs<sup>40</sup> des émissions sportives, Botola-Pro, et matchs amicaux, montre que la catégorie "carburants et lubrifiants" représente plus d'un tiers (34,2%) de la part des annonces destinées au sport au Maroc, représentée par des sociétés telles que Afrikaia Gaz, AKWA GROUPE, OILIBYA, etc. D'autres catégories d'annonceurs affichent des pourcentages élevés par rapport aux annonces dans les thématiques sportives, avec respectivement des parts de 26% pour les sociétés "d'entretien ménager, de beauté et hygiène", et de 19,5% pour les sociétés relevant de la catégorie « culture et loisir ».

Graphique 3 : Annonceurs dans le sport par catégorie



Source : Rapport d'activité de la SNRT 2020

Par rapport aux marques impliquées directement dans le sponsoring du sport, telles que les distributeurs d'articles de sport et équipementiers sportifs, il est à noter que plusieurs d'entre elles souffrent de problèmes liés particulièrement à la prépondérance des articles importés et au poids important de l'informel. En effet, il a été signalé lors de l'audition des distributeurs, que l'implantation de points de vente rentables requiert d'importants investissements pour disposer de l'infrastructure nécessaire.

Il est ainsi constaté, s'agissant des écosystèmes des distributeurs que :

- le poids de l'informel dans le secteur demeure important avec des différentiels de prix de 30% à 40% entre 'un article formel et informel ;
- Avec la contrefaçon, le marché est inondé d'articles de qualité exceptionnelle et à des prix imbattables (certains produits valant 1000 DH vendus entre 200 et 300 Dhs) ;
- les distributeurs sont encore peu approchés par les clubs pour des partenariats d'équipements de qualité ;
- les fédérations et associations les moins structurées peuvent avoir tendance à ne pas respecter les conditions contractuelles qui les lient aux marques ;
- les investissements dans ce secteur sont majoritairement réalisés par des structures familiales, ce qui limite les possibilités d'expansion.

#### ■ Acteurs facilitant la pratique sportive

Dans les métiers liés à la pratique sportive, le paramédical constitue un volet primordial pour le développement du secteur du sport. A titre d'illustration, la kinésithérapie, entre autres, fait partie des spécialités les plus importantes dans la mesure où elle s'appuie sur la rééducation fonctionnelle du corps et permet l'accompagnement des sportifs dans leur santé physique et mentale, pour éviter au mieux les blessures et leurs conséquences sur leurs carrières.

Au Maroc, le secteur du paramédical se caractérise pour plusieurs spécialisations, dont les kinésithérapeutes du sport, par un manque de formations spécifiques. A noter que l'asynergie entre les médecins et kinésithérapeutes complique l'exercice de ce type de métiers, particulièrement en l'absence de réglementation spécifique explicitant les rôles et responsabilités de ces intervenants.

De même, la médecine du sport reste une spécialité peu développée, que ce soit pour les athlètes professionnels ou pour les citoyens qui s'adonnent à la pratique du sport.

#### Réponses des participants sur « Ouchariko »

54% des répondants estiment que la détection des talents devrait être faite à partir de l'école et 20% au niveau des terrains de proximité. En revanche, seuls 10% des répondants soutiennent que la détection des talents pourrait se faire au niveau des clubs et beaucoup moins (3%) au niveau des universités.

#### 4. L'éducation physique et le sport scolaire et la difficulté de détecter les talents dès le bas âge

Au Maroc, l'éducation physique et sportive (EPS)<sup>41</sup> est une matière d'enseignement obligatoire pour tous les élèves des cycles d'enseignement. Elle vise le développement et l'entretien du corps de l'apprenant(e), ainsi que l'appropriation de certains savoirs (savoir, savoir-être, savoir-devenir, etc.) qu'offrent les activités de cette discipline. Son objectif spécifique est le développement des conduites motrices des élèves.

Le volume horaire hebdomadaire réservé aux activités physiques est d'une heure au cycle primaire, de 2 heures au cycle secondaire. La programmation annuelle des séances d'EPS est répartie sous forme de cycle d'apprentissage d'une activité physique sportive et artistique (APSA) à raison de 10 à 12 séances/ cycle. L'enseignement de l'EPS et l'animation des séances du sport scolaire des élèves du cycle de l'enseignement secondaire sont assurés par 9000 enseignants (es).

Il demeure, néanmoins, que l'EPS est souvent le parent pauvre dans les établissements scolaires qui manquent à la fois d'infrastructures et d'enseignants de cette discipline. Cela limite donc d'une part l'impact du sport dans l'éducation et la santé physique des élèves et, d'autre part, la possibilité de détection des talents qui pourraient être les champions de demain.

Le sport scolaire est considéré comme le prolongement des pratiques de l'EPS. Il permet à l'élève d'évaluer ses performances en se mesurant aux autres dans les compétitions locales, régionales, nationales et internationales et de se spécialiser davantage dans l'activité sportive de son choix. L'EPS constitue le pilier essentiel sur lequel repose le sport scolaire. C'est essentiellement à partir des séances d'EPS qu'il est permis de découvrir les futurs talents sportifs. Le sport scolaire assure l'encadrement du sport de masse visant la participation d'un grand nombre d'élèves des établissements que celui du sport d'élite ayant pour objectif l'atteinte d'une meilleure performance en sport individuel ou collectif.

Bien que les entités administratives de la gestion de l'EPS et du sport scolaire soient différentes les deux associées contribuent à l'évolution de la culture physique, sportive et artistique.

Le sport scolaire est géré au niveau central par la direction de la promotion du sport scolaire et de l'organisation des compétitions (DPSS), représentant le ministère de l'éducation nationale et par une entité à caractère associatif : la fédération Royale marocaine du sport scolaire (FRMSS). Pour permettre aux sportifs talentueux de vivre le goût de la compétition et de s'entraîner pour améliorer leur performance dans un cadre fédéral, FRMSS favorise la création au niveau des établissements scolaires, d'associations. Ces jeunes sportifs scolarisés participent aussi aux programmes des compétitions locales, régionales, inter-régionales, nationales et internationales. Ces élèves obtiennent des positions fort honorables dans les compétitions internationales. Il demeure que le développement potentiel de leur carrière sportive est souvent hypothéqué par l'absence d'un cursus sportif spécifique et la tendance très forte des parents à favoriser des parcours académiques classiques au détriment d'une carrière sportive.

---

41 - Audition du Ministère d'éducation nationale, du préscolaire et des sports



L'arrivée d'un cursus sport-études dans certains établissements serait de nature à favoriser le développement de carrières sportives chez les élèves talentueux en leur aménageant un programme spécifique et un emploi du temps favorisant un entraînement régulier. L'offre demeure toutefois encore très faible et un certain nombre de freins et contraintes sont à déplorer comme une coordination peu efficace avec les fédérations sportives ou encore les aspects logistiques (cantines scolaires, etc.).

## 5. Des carrières du sport peu attractives

Au Maroc, certaines études<sup>42</sup> estiment que le nombre d'emplois dans le sport se situe à 240.000, ce qui semble surévalué vu le poids du secteur dans l'économie. Néanmoins, ce chiffre reste en-deçà du potentiel du sport en termes de création d'emplois au niveau de pays tels que la France, où une étude estime le nombre<sup>43</sup> d'emplois issus de l'industrie du sport à 448.000 ou au Royaume Uni avec un nombre d'emplois de 424.600.

En termes de licenciés, le Maroc compte environ 337.400 en 2016, soit autour de 1% de la population. Ce chiffre semble dérisoire comparativement à d'autres pays. En Turquie, par exemple, le nombre de licenciés est estimé à 3,2 millions en 2014<sup>44</sup>, représentant autour de 4,1% de la population. En France, le nombre total de licenciés a atteint en 2020 15 776 123<sup>45</sup>, soit près de 23,5% de la population française. Les femmes représentent 39% du total des licenciés français.

### ► Des contrats d'emplois régis par les règles des fédérations sportives<sup>46</sup>

En principe, le sport possède une spécificité qui lui confère un espace juridique dans les limites du droit civil et du droit du travail. Dans les milieux sportifs, le terme «liberté d'association» est souvent compris comme le droit des associations sportives à organiser des activités sportives indépendamment de toute "ingérence" gouvernementale. De nombreuses questions liées aux athlètes, allant des contrats aux règles des compétitions sportives, sont régies par les règles des fédérations sportives qui sont souvent perçues comme opérant séparément du droit du travail et des autres lois nationales en vertu du concept de ce que l'on appelle «l'exception sportive». Ces pratiques ne sont pas de nature à encourager les jeunes à embrasser sereinement et avec la visibilité requise toute carrière sportive.

En Europe, la tendance est inverse avec des décisions de la Cour européenne qui ont appliqué le droit européen aux règles sportives, en vertu du principe selon lequel le sport est également une activité économique dans laquelle les athlètes sont des acteurs économiques.

---

42 - Etude AFD et Présentation CSMD, « le sport que nous voulons » ; Abdelkader BOURHIM - Expert en stratégie de développement des clubs et des organisations sportives.

43 - Selon le groupe français BPCE.

44 - Dernières données disponibles au niveau du site de l'office statistique du pays

45 - Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire, France

46 - « Decent work in the world of sport », OIT, 2020

► **Absence de programmes nationaux d'aide à la carrière sportive**

Les possibilités d'emploi après une carrière sportive et la retraite des athlètes constituent<sup>47</sup> une préoccupation croissante au niveau de plusieurs pays. Il est souvent conseillé aux athlètes de se préparer à l'avance à la fin de leur carrière sportive, étant donné que la retraite volontaire facilite grandement la transition hors du sport professionnel, en ce qu'elle permet auxdits athlètes de développer progressivement une base de compétences et un réseau professionnel.

Au niveau international<sup>48</sup>, les programmes d'aide à la carrière, souvent initiés par des comités olympiques ou des gouvernements nationaux, offrent un soutien sous la forme d'une identification de nouveaux parcours professionnels et d'opportunités de formation et de perfectionnement. Une fois retraités, l'employabilité des athlètes varie d'un pays à l'autre. Si tous les athlètes ne bénéficient pas d'un enseignement supérieur, les athlètes d'élite des collèges aux États-Unis ont des taux d'emploi similaires à ceux de leurs pairs non sportifs. Des taux d'emploi également élevés ont été signalés par la Fédération des joueurs professionnels au Royaume-Uni : plus de 80% des personnes sondées en 2018 avaient un emploi, travaillaient à leur compte ou avaient pris leur retraite après une seconde carrière. Les athlètes sont généralement considérés comme ayant acquis des compétences solides et transférables au cours de leur carrière sportive, telles que le leadership et le travail d'équipe, ce qui a conduit, dans plusieurs pays, à l'émergence de services et de programmes de carrière dirigés par des athlètes.

Au Maroc, des efforts ont été faits par la fondation Mohammed VI des champions sportifs pour soutenir les champions sportifs marocains dans leur réinsertion professionnelle et les accompagner pour affronter certaines difficultés liées au logement, à la couverture médicale ainsi qu'aux frais de scolarisation de leurs enfants. L'insuffisance des programmes d'accompagnement professionnel et d'aide à la carrière sportive et à la transition en fin de carrière ont des conséquences critiques sur la situation sociale des athlètes.

► **Favoriser la relation avec les athlètes marocains exerçant à l'étranger**

Certains athlètes marocains exercent à l'étranger avec parfois des carrières florissantes. La plupart de ces athlètes participent sous le drapeau national aux compétitions olympiques et autres championnats du monde. Toutefois, il n'existe pas de mécanisme spécifique pour les inciter à partager leur expérience avec les sportifs exerçant au pays, ni pour les amener à investir dans le secteur du sport national. L'apport de ces athlètes pourrait avoir un impact très important aussi bien en termes d'image qu'économique.

## **6. Des spectacles sportifs aux impacts sous-valorisés**

La volonté d'accueillir des grands événements sportifs internationaux (GESI) participe d'une volonté d'exploiter les importantes opportunités de marché, pour l'ensemble des parties prenantes. Toutefois, les retours sur investissement ne sont généralement pas évalués. D'où l'intérêt de procéder à des études préalables pour apprécier les impacts économiques attendus de tels événements. Il devient primordial que l'organisation de tout spectacle sportif ou compétition au Maroc, qu'elle soit régionale, nationale ou internationale, prenne en

---

47 - « Decent work in the world of sport », OIT, 2020

48 - « Decent work in the world of sport », OIT, 2020

compte cette dimension économique, pour en évaluer le coût financier et l'éventuel retour sur investissement. La décision finale d'organisation sera ainsi éclairée en amont et permettra de prévoir soit le bénéfice financier attendu, soit les éventuelles subventions nécessaires pour couvrir les dépenses.

L'exemple ci-dessous, illustre<sup>49</sup> les éventuels impacts d'une compétition internationale au Maroc en termes de visibilité :

- 10 millions de vues sur FIFA.com du 10 au 20 décembre 2014 ;
- 7 équipes en compétition ;
- 2 stades (Rabat et Marrakech) ;
- 228.021 spectateurs sur 8 matchs (remplissage des stades : indicateur clé) ;
- 190 pays desservis par la télévision ;
- 7.499 accréditations.

Au cours de la période<sup>50</sup> 2008-2018, 23 grands événements sportifs ont été organisés au Maroc dont 16 à l'échelle continentale (Afrique) et 7 à l'échelle mondiale. Des compétitions annuelles phares s'y ajoutent également, à savoir notamment :

- Le trophée Hassan II de golf ;
- Le grand prix Hassan II de tennis ;
- Le circuit international Morocco Royal Tour ;
- Le marathon de Marrakech et des sables.

## 7. Un contexte régional sous exploité

En comparant la répartition des licenciés par type de sport au Maroc, avec le développement des infrastructures sportives et la stratégie actuelle du sport scolaire, un gap ressort clairement entre le budget dédié aux infrastructures (grands stades et terrains de proximité) et la propension de la population marocaine à s'adonner à une pratique régulière et encadrée de certains sports.

Le développement d'une stratégie qui prenne en compte les spécificités de chaque région du Maroc (climat, traditions, physionomie et préférences de la population) avec des plans d'actions ciblant la valorisation de certains types de sport, et des objectifs concrets en termes de formation mais d'infrastructures apparaît alors comme nécessaire.

L'exemple de "l'Anguilla" illustre également comment le ciblage de certains types de sport qui ont des liens avec la culture permet de performer davantage. La navigation maritime et la construction de bateaux font partie intégrante de l'économie et du mode de vie culturel d'Anguilla. L'île a une riche histoire de voile et de course, si bien qu'aujourd'hui, elle accueille plusieurs courses ou régates annuelles, qui remontent à l'époque où l'on naviguait au large de

---

49 - Audition M. Talbi Abdelaziz

50 - Audition M. Talbi Abdelaziz

l'île à la recherche de travail, de poisson et d'opportunités économiques. Ainsi, le sport national de l'île est devenu la course de bateaux, les principales courses ayant lieu pendant les jours fériés et étant très suivies par la plupart des habitants de l'île et des vacanciers.

Au Maroc, les sports équestres, par exemple, détiennent un vrai potentiel compte tenu de la culture des populations de certaines régions du Maroc « tbourida », particulièrement en milieu rural. Néanmoins, ce potentiel doit être accompagné de programmes concrets d'organisation de championnats et de formation de champions et de championnes, susceptibles d'attirer davantage de pratiquants et de spectateurs.

Le Maroc a misé sur des compétitions qui attirent de grandes stars du monde sportif, notamment le trophée Hassan II de golf qui se tient sur les parcours du Royal Golf Dar Salam à Rabat, le grand prix Hassan II pour le tennis et le circuit international Morocco Royal Tour de saut d'obstacles. Au niveau régional, le kitesurf attire de nombreux sportifs internationaux à Dakhla, qui s'est imposée comme l'une des meilleures destinations sportives grâce à son climat venteux qui en fait une destination de choix pour les sports de voile. Cela a permis d'y organiser plusieurs événements sportifs mondiaux.

#### Réponses des participants sur « Ouchariko »

L'athlétisme ressort à 64% comme l'un des sports que les politiques publiques devraient cibler, selon les répondants au questionnaire, suivi par le football à hauteur de 60% et par le basketball à 43%. En revanche, seuls 21% et 8% des répondants considèrent que les sports équestres et le golf respectivement sont des sports à cibler prioritairement par les politiques publiques

### 8. Une absence d'un cadre de suivi pour l'évaluation du poids économique du sport

En dépit du manque de données concrètes sur le poids économique du sport au Maroc, son potentiel a été confirmé par quelques études<sup>51</sup> qui se sont penchées sur les dépenses publiques dans le domaine du sport ou les aspects économiques de la filière sport. Néanmoins, l'absence d'analyses sur les comptes nationaux empêche encore l'évaluation de la contribution du sport au sens large à la création de la richesse au Maroc. En fait, le sport est encore largement perçu<sup>52</sup> comme une activité à fonds perdus et sans obligation de retour sur investissement, dans la mesure où sa contribution au PIB n'est encore ni lisible ni mesurée au Maroc.

Par conséquent, en l'absence d'un cadre de suivi et d'évaluation du poids économique que peut représenter le secteur du sport au Maroc, une confusion ressort souvent par rapport à la communication entre contribution du secteur (en termes de valeur ajoutée) au PIB et dépenses publiques du sport dans le budget général de l'Etat. A noter que la dépense sportive se répartit en général entre celle des ménages (biens et services liés au sport), celle des administrations publiques (Etat et collectivités territoriales) et celle des entreprises.

---

51 - Etude de l'AFD.

52 - Audition de M. Talbi Abdelaziz

#### Encadré 4 : poids du secteur du sport au Maroc "proxy"

Dans l'objectif d'approcher relativement la contribution du secteur du sport au Maroc, une estimation a été effectuée par le CESE en utilisant les données disponibles. Celle-ci, laisse conclure que le poids des dépenses sportives dans le PIB s'est situé autour de 0,5% en 2020. L'estimation a été élaborée, en tenant compte d'une « approche dépenses », en intégrant notamment :

- Les dépenses de l'Etat dans le sport (particulièrement celles du ministère de tutelle et des SEGMA liées au Sport...)
- Les dépenses des ménages dans le sport (consommation finale des ménages pondérée par les composantes liées au sport dans l'indice des prix à la consommation (IPC)) ;
- Le solde extérieur (exportations-importations), lié aux échanges d'articles de sport.

Il se trouve, en effet, que le "proxy" du poids du secteur du sport est cohérent avec celui du continent, estimé par une autre étude<sup>1</sup> également à 0,5%. Il est cependant loin des contributions de pays tels que l'Espagne à 3,3% ou l'Egypte à 1,6%.

1 : « Ecosystème du sport en Afrique : de potentiel à levier de développement », déc. 2020, Mazars et ASCI.

### III. Ce que recommande le CESE

En 2018, le CESE avait mené une étude sur la politique sportive à la demande de la Chambre des Conseillers dans le cadre de la saisine n°26/2019 et nombre de ses recommandations sont en relation directe avec l'économie du sport (Annexe 3). Force est de constater qu'après trois ans, ces recommandations sont toujours pertinentes et d'actualité, et constituent de ce fait une base importante pour les leviers que le CESE propose dans le présent avis. La première recommandation-clé dont dépend largement l'évolution du sport au Maroc est la transformation de toute stratégie nationale du sport en une politique publique opérationnelle inscrite dans une loi-cadre.

Le sport au Maroc, dans sa perception et sa pratique, reste très largement considéré comme un loisir facultatif qui n'a pas à être particulièrement organisé. Or tout au long des travaux du CESE sur l'économie du sport, et pour une grande part des acteurs auditionnés, il est apparu que le cœur de l'économie du sport est totalement dépendant de l'organisation, de la structuration et de la professionnalisation du secteur.

La valeur économique du sport nécessite des plans d'actions pour pérenniser les recettes générées dans ce secteur, à travers notamment l'instauration d'un cadre organisationnel adapté que ce soit en termes de régulation ou de disponibilité d'infrastructures et de ressources humaines spécialisées. Dans ce sens, la mise en place d'un cadre de suivi et d'évaluation se trouve être primordiale pour faire évoluer la perception du sport, comme secteur à caractère social, à un secteur économiquement viable et équitable. L'industrie du sport a donc besoin d'un environnement organisé avec des règles claires pour permettre la réalisation d'investissements. Une part importante des investissements en infrastructures majeures (stades, salles omnisport, etc...) ne peut être rentabilisée que par le sport-spectacle et donc par des sportifs professionnels et des organisations structurées.

Au terme de l'état des lieux effectué pour l'économie du sport au Maroc, le CESE ambitionne de relever substantiellement la part du secteur du sport dans le PIB, estimée selon les données disponibles, à 0,5% en 2020. Cette ambition nécessite de procéder à des transformations économiques et sociales structurelles qui ont été, grâce au diagnostic effectué, regroupées au niveau de trois axes majeurs : le changement de perception des Marocains envers le sport, l'environnement fonctionnel nécessaire qui permettra aux acteurs d'agir dans des conditions plus favorables et enfin la structuration de l'activité sportive et la professionnalisation du secteur. L'opérationnalisation effective de ces recommandations permettra à terme de faire converger la vision d'un secteur associatif où le sport est facilité pour tous et celle d'un secteur économique porté par des investissements privés et capable de créer de la richesse et des emplois pérennes.

#### Axe 1 : Changer la perception des Marocains envers le sport

1. **Communiquer sur le sport et son intérêt**, non seulement par rapport aux bienfaits sur la santé, mais également comme un écosystème de créativité autonome et indépendant ainsi qu'un secteur professionnel qui ouvre des perspectives d'investissement et de carrières aux jeunes.

2. **Détecter les talents dès le bas âge.** Pour ce faire, il faudrait :
  - a. Donner la priorité au développement du sport scolaire et universitaire ;
  - b. Renforcer les programmes de compétitions scolaires et universitaires et reconcentrer les championnats des jeunes au sein des lycées ;
  - c. Octroyer des bourses aux élèves qui choisissent de pratiquer le sport à l'université et qui sont capables de performances notables ;
  - d. Impulser une véritable dynamique sportive scolaire territoriale structurée, en généralisant la création effective d'associations sportives actives au sein des écoles, centres de formation professionnelle et universités (tel que cela est prévu par la loi 30-09).
3. **Concevoir une stratégie de formation et d'accompagnement pour les métiers du sport,** impliquant toutes les parties prenantes (fédérations, clubs, collectivités territoriales, OFPPT, ANAPEC, etc.) ;
4. **Développer l'intérêt des femmes pour le sport et en leur ouvrant les possibilités de participation effective. Pour ce faire, il convient de :**
  - a. Promouvoir l'image de la femme marocaine dans le sport, en mettant en avant plus de championnes marocaines dans différentes disciplines sportives ;
  - b. Développer de nouvelles offres pour des activités annexes au sport dans les stades (animations, yoga, événements professionnels, etc.) ;
  - c. Imposer un quota pour la participation des filles au niveau des compétitions organisées par le sport scolaire ;
  - d. Promouvoir le sport des jeunes femmes, en soutenant les centres de formation dans les clubs sportifs ;
  - e. Développer des championnats nationaux et régionaux féminins ;
  - f. Assurer aux filles un accès au sport équivalent à celui des garçons en dépassant les contraintes culturelles et sociales ;
  - g. Assurer un accès équitable des femmes aux postes de responsabilités au sein des institutions sportives, en appliquant des quotas représentatifs, dans la perspective de la parité.
5. **Concevoir un référentiel, impliquant toutes les parties prenantes, afin de protéger les athlètes, particulièrement les femmes, contre le harcèlement dans le sport.** Ce référentiel aura pour objectif de vulgariser et combattre les idées reçues sur le harcèlement dans ce secteur, ainsi que de ressortir avec des directives sur les exigences minimales des politiques de protection des athlètes.

## **Axe 2 : Instaurer un cadre organisationnel adapté**

1. **Améliorer le cadre juridique et réglementaire,** avec en particulier une refonte de la loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports ce qui nécessitera d'identifier, en concertation avec les acteurs concernés, tous les facteurs qui bloquent actuellement la mise en œuvre, ou posent problème en termes de faisabilité ;

2. **Faire des collectivités territoriales les principaux acteurs de la promotion du sport**, amenés à décliner les principaux axes de la stratégie nationale dans les plans (Programme de Développement Régional (PDR), Programme de Développement Provincial/Préfectoral (PDPP) Plan d'action Communal (PAC)) ainsi qu'au niveau des Schéma Directeur d'aménagement Urbain (SDAU) Plan de Déplacement Urbain (PDU). Cela passera également par la redéfinition de leurs rôles dans le sport : clarification des compétences propres et partagées au niveau des lois organiques relatives aux collectivités territoriales ;
3. **Conditionner le développement des infrastructures, à travers :**
  - a. Le lancement d'un plan directeur national des infrastructures sportives, avec des objectifs économiques et sociaux clairs et réalisables ;
  - b. L'élaboration, selon une approche participative, des cartographies régionales des infrastructures et installations sportives (existantes et à venir) selon leur typologie ;
  - c. Le conditionnement de toute contribution financière publique à la réalisation d'une infrastructure sportive, à l'élaboration d'études préalables définissant les objectifs de cette infrastructure, justifiant son dimensionnement, cernant ses coûts de construction, d'exploitation et de maintenance et précisant son mode de gestion. Ceci concerne, en particulier, tout nouveau grand stade compte tenu du retour d'expérience des 5 grands stades gérés par la SONARGES et dont l'exploitation génèrent des déficits importants dus à leur très faible utilisation.
  - d. La fixation des objectifs régionaux imposants à atteindre en termes d'infrastructures en adéquation avec les objectifs de développement socioéconomiques arrêtés dans les PDR, tenant compte des différentes dimensions de la pratique sportive (sport de masse, sport scolaire et universitaire, sport de haut niveau, du handisport, de la pratique sportive féminine, de l'activité physique des personnes âgées) ;
  - e. La prévision des espaces, pour terrains de quartiers, dans les plans d'aménagements des communes, tout en les inscrivant dans les cahiers de charge établis par les communes pour les promoteurs immobiliers ;
  - f. Le développement de partenariats entre écoles publiques et privées pour la mutualisation des infrastructures sportives dans le cadre d'une collaboration gagnant-gagnant.
4. Devant les dysfonctionnements relevés au niveau de la gestion des terrains de proximité, veiller à la mise en place, dépendamment du type de propriété de ces terrains, **de modèles de gestion faisant appel à des contrats types PPP** ou à la gestion déléguée. Les cahiers de charges devront inclure des indicateurs clairs et des clauses de renégociation au cas où l'ampleur des bénéfices devienne incompatible avec ce type d'activité.
5. **Réaliser une cartographie de l'offre de formation existante dans les métiers du sport au Maroc**, en vue d'identifier les besoins et gaps par métier, de capitaliser sur les efforts individualisés des instituts existants et les faire converger ;



6. **Instaurer l'obligation de disposer d'informations sur les impacts économiques préalablement à l'organisation de tout évènement sportif**, à travers le lancement d'études quantitatives en vue de différencier entre les événements à vocation sociale (subventionnés) et ceux à finalité économique (retour sur investissement) ;
7. **Développer un système d'information territorial et national en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés**. L'objectif étant de :
  - a. Mettre au point un compte satellite pour le secteur du sport ;
  - b. Publier toute statistique relative aux activités économiques liées au sport (dépenses sportives, emploi, profil des pratiquants), à travers l'adaptation de la nomenclature des secteurs d'activité et des produits y afférents ainsi que l'institutionnalisation d'enquêtes nationales ciblant ce type de données ;
  - c. Faire une cartographie des différentes disciplines sportives sur lesquelles notre pays peut miser en termes d'investissements selon ses spécificités ;
  - d. Instaurer un cadre de suivi et d'évaluation en vue d'améliorer la planification et l'élaboration des politiques dans le domaine du sport.
8. **Encourager le tourisme sportif**
  - a. Identifier les atouts du pays pour les sports passion et les développer au niveau régional en priorité ;
  - b. Promouvoir un tissu productif local spécialisé dans les produits dérivés du sport, via la programmation de circuit touristique centré sur des activités sportives et l'organisation de manifestations sportives régulières au niveau territorial ;
  - c. Prévoir et gérer les retombées des manifestations sportives d'envergure pour qu'elles aient le maximum d'impact local.
4. **Développer la recherche et développement dans le domaine du sport** via l'implication des différentes universités et centres de recherche avec un budget dédié et un plan d'action arrêté (programmation de filières dans le cursus universitaire, bourses, masters spécialisés, thèses doctorales, etc.).

### **Axe 3 : Structurer l'activité sportive et professionnaliser le sport au Maroc**

1. **Accompagner la transformation des clubs du statut d'association à celui de société**
  - a. Mettre à la disposition des clubs un accompagnement dans le but d'assurer, dans un délai limité, les prérequis nécessaires à ce passage (plan comptable, valorisation de patrimoine, modalités de transfert des actifs, protection sociale des joueurs, etc.).
  - b. Revoir le statut type proposé par la loi 30.09 qui ne convient pas aux différentes disciplines de sport tant au niveau de leur taille et qu'au niveau de leurs moyens. La matérialisation de la transformation des clubs nécessite une refonte de cette loi et des textes clairs par rapport aux nouvelles dispositions de la loi n° 17-95 relative aux sociétés anonymes (envisager une amnistie ou des incitations fiscales pour accélérer le passage).

- c. Responsabiliser les clubs vis-à-vis du développement de leur sport en attirant les citoyens intéressés et leur proposer un cadre adéquat pour son exercice dans les meilleures conditions.
  - d. Formaliser la responsabilité des fédérations et des clubs en tant qu'acteurs majeurs du suivi socio-professionnel des sportifs professionnels.
2. **Veiller à la mise en place d'un statut pour les sportifs professionnels et les sportifs de haut niveau**, qui assure la stabilité financière et sociale à laquelle a droit tout travailleur professionnel, notamment à travers une protection sociale compatible avec les spécificités et les risques du métier de sportif (retraite anticipée, accidents du travail et reconversion de carrières).
3. **Améliorer la capacité des clubs, ligues et fédérations à générer davantage de recettes.** Pour cela, il faudrait :
- Revoir le mode et le timing de répartition des subventions publiques, en vue de donner plus de visibilité aux fédérations particulièrement celles de petites tailles et d'instaurer des règles et critères d'octroi plus équitables. Dans ce cadre, il convient de revoir également les modalités de recouvrement par les autorités de tutelle de la part du FNDS concernant les recettes publicitaires qui représentent une part importante des subventions à redistribuer ;
  - Libéraliser le marché des droits TV, tout en laissant la possibilité aux clubs de bénéficier au moins partiellement des droits de retransmission, avec en parallèle une mise en valeur de la méritocratie ;
  - Revoir la stratégie de billetterie, afin de conquérir de nouveaux types de spectateurs, en travaillant sur des gammes d'options pour des clients potentiels tels que le placement numéroté qui permet de proposer plusieurs services à diverses catégories de personnes pour un même événement ;
  - Valoriser l'image des clubs sportifs et l'exploiter pour générer plus de revenus, à travers le développement des produits dérivés. Il est également préconisé de sensibiliser les clubs aux opportunités d'externalisation de la promotion et de la distribution de leurs produits dérivés, via des partenariats commerciaux (entreprises, agences de communication, etc.) ;
  - Valoriser l'image de la « star sportive marocaine », étant un élément majeur de l'écosystème du sport et point de départ d'une professionnalisation réussie ;
  - Inciter à la diversification des modalités de financement des fédérations sportives à travers l'ensemble des parties concernées : adhérents, licenciés, collectivités territoriales, entreprises privées, etc.
4. **Lancer un programme d'appui et de financement**, qui ciblerait **les jeunes entrepreneurs** dans le domaine du sport au Maroc, et qui serait réparti par segments (équipements, distribution, accompagnement, gestion de terrains de proximité, évènementiel, digitalisation, etc.) ;

## 5. Combattre l'informel dans le secteur du sport :

- a. Dans le circuit de distribution du matériel du sport, à travers le renforcement des procédures de contrôle et de suivi ;
- b. Dans le secteur des salles de sport en limitant le statut d'association à travers la promotion d'activités entrepreneuriales et en s'assurant que les droits des employés sont respectés et que les conditions d'hygiène et de sécurité sont conformes aux normes imposables à ce type d'activité.

## ANNEXES :

### Annexe 1 : liste des auditions

Le Conseil économique, social et environnemental tient à exprimer ses vifs remerciements aux différents acteurs, organismes et institutions ayant participé aux auditions. Un remerciement particulier s'adresse aux acteurs ayant envoyé des contributions écrites.

<p>Départements ministériels et institutions nationales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministère de l'Education Nationale, du Préscolaire et des Sports ;</li> <li>- Ministère de l'Economie et des Finances ;</li> <li>- Direction Générale des collectivités territoriales (DGCT) ;</li> <li>- Initiative Nationale de Développement Humain (INDH) ;</li> <li>- La Marocaine des Jeux et des sports (MDJS)</li> <li>- Société Nationale de Réalisation et de gestion des Stades (SONARGES)</li> </ul>
<p>Fédérations</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fédération Royale Marocaine de Football.</li> <li>- Fédération Marocaine des Professionnels du Sport ;</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Volley-Ball ;</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Judo et Arts Martiaux Assimilés ;</li> <li>- Fédération Royale Marocaine de Natation ;</li> </ul>
<p>Experts</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- M. Aziz Daouda ;</li> <li>- M. Abdelali Ider ;</li> <li>- M. Abdelaziz Talbi ;</li> <li>- M. Jaouad Ziyat ;</li> <li>- M. Moncef Belkhayat ;</li> <li>- M. Ismail Bouzekraoui Alaoui ;</li> <li>- M. Badr Eddine Idrissi ;</li> <li>- M. Amine Birouk ;</li> <li>- M. Karim HADRI ;</li> </ul>
<p>Entreprises privées</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planet Sport.</li> <li>- Mercure International of Morocco.</li> </ul>

## Annexe 2 : Liste des membres de la commission

Abbouh Ahmed
Aguizoul Tarik
Alaoui Mohammed
Azbane Belkady Khalida
Belarbi Larbi
Ben Seddik Fouad
Benlarbi Allal
Bensalah chaqroun Meriem
Benwakrim Latifa
Fikrat Mohammed (Président de la commission)
Foutat Abdelkarim
Mounir Alaoui Amine (Rapporteur de l'autosaisine)
Deguig Abdallah
Kettani Mouncef
Ghannam Ali
Lahlimi Alami Ahmed
Mkika Karima
Mostaghfir Mohamed
Mouttaqi Abdellah
Naji Hakima
Ouayach Ahmed
Rachdi Mohammed Bachir
Sijilmassi Tariq
Simou Najat
Ziani Moncef
Berrada Sounni Amine
Lotfi Boujendar

## Liste des experts ayant accompagné la commission

Expertes permanentes au Conseil	- Aafaf AFARIAT - Yasmina DOUKKALI
Expert permanent chargé de la traduction	- Brahim LASSAOUI

### Annexe 3 : Synthèse de l'avis sur la politique sportive

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

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

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

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

Deuxièmement, la priorité, dans les années à venir, devrait être donnée au développement du sport scolaire et universitaire, notamment en accordant à l'éducation physique et sportive une place de choix dans les programmes scolaires et en dotant les établissements d'encadrants qualifiés et d'infrastructures de qualité en nombre suffisant. Troisièmement, le cadre juridique et réglementaire, en particulier la loi 30-09, devrait être harmonisé avec les dispositions de la Constitution et révisé en concertation avec les acteurs concernés, de sorte à dépasser les facteurs de blocage et permettre la parution de l'ensemble des décrets d'application. Quatrièmement, un système d'information intégré devrait être développé avec la participation des acteurs concernés et du Haut-Commissariat au Plan, afin de permettre un suivi-évaluation rigoureux de la mise en œuvre et de l'impact de la stratégie. Cinquièmement, le développement des grandes infrastructures et des équipements de proximité devrait être poursuivi. Pour ce faire, les besoins en termes de ressources humaines et matériels devraient être précisément appréciés au niveau de chaque région et pris en compte dans les Plans de Développement Régionaux.

Pour le développement des grandes infrastructures à l'échelle nationale, un plan national devrait être élaboré avec les régions en veillant à leur conformité aux normes internationales et en tenant compte de leur impact environnemental, de leur accessibilité et de leur rentabilisation à moyen et long terme. Sixièmement, l'économie du sport devrait être développée davantage. Pour cela, il conviendrait de mener des études aux niveaux national et régional pour identifier les opportunités à saisir, orienter les investissements publics et privés et développer des écosystèmes. Septièmement, il conviendrait de renforcer l'action des fédérations sportives, des ligues régionales et des associations sportives, tout en poursuivant les efforts de renforcement de leur gouvernance. A ce titre, des critères rationnels doivent déterminer l'octroi des subventions.

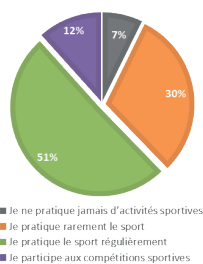
Parallèlement, un programme d'accompagnement et de soutien financier et technique doit être mis en place afin de leur permettre de se conformer, dans un délai raisonnable, aux différentes normes nationales et internationales et d'améliorer ainsi leurs performances. Huitièmement, dans le cadre de la promotion et du développement du handisport, un centre paralympique de haut niveau devrait être créé, accompagné de la mise en place du Comité national paralympique marocain.

Par ailleurs, le para-sport devrait intégrer les milieux scolaires et les programmes de formation des cadres sportifs. Neuvièmement, les associations de supporters devraient être soutenues et impliquées en tant que partenaires dans la prévention de la violence lors des manifestations sportives.

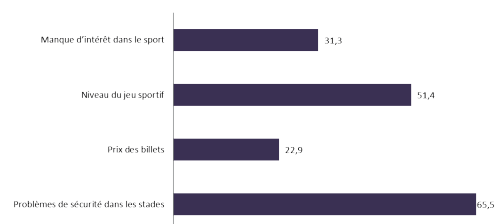
#### Annexe 4 : « Résultats du questionnaire lancé à travers la plateforme de participation citoyenne sur l'économie du sport »

Dans le cadre de l'élaboration de son avis sur l'économie du sport, le CESE a sollicité, du 4 au 27 mars 2022, la contribution des citoyen(ne)s à travers sa plateforme « Ouhariko ». Le nombre de personnes qui ont interagit avec le sujet est de 69.397, dont 887 participants au questionnaire. A cet effet, les résultats de la consultation font ressortir globalement la perception des participants par rapport au sport au Maroc, les raisons qui les empêchent d'assister aux spectacles sportifs ainsi que leurs avis par rapport à la détection de talents et aux terrains de proximité.

Graphique 1 : Relation au sport des Marocain (e)s



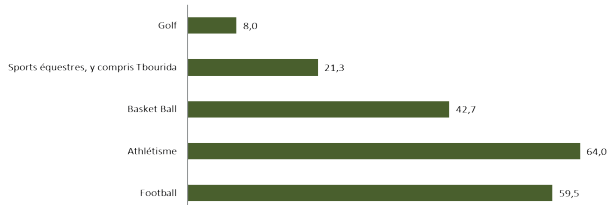
Graphique 2 : Raisons qui empêchent les Marocain(e)s d'assister aux spectacles sportifs (en %)



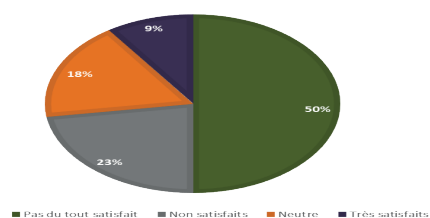
Par rapport à la relation au sport des Marocain (e)s, les résultats du questionnaire font ressortir que plus de la moitié des répondants le pratiquent régulièrement, et environ 12% témoignent même participer aux compétitions sportives. En revanche, 30% du total des répondants affirment pratiquer rarement le sport.

Quant aux raisons qui empêchent les Marocain (e)s à assister à davantage de spectacles sportifs, les réponses des participants au questionnaire ont opté à 65,5% pour les problèmes de sécurité dans les stades. Plus de la moitié des répondants ont estimé, en plus, que le niveau de jeu sportif au Maroc est parmi les raisons qui empêcheraient les Marocains à assister aux spectacles sportifs. Il est à noter que 31% de l'ensemble des répondants estiment par ailleurs que le manque d'intérêt dans le sport est l'une des raisons qui empêcheraient les Marocains à assister au sport.

**Graphique 3 : Types de sport que les politiques publiques devraient cibler selon les répondants (en %)**

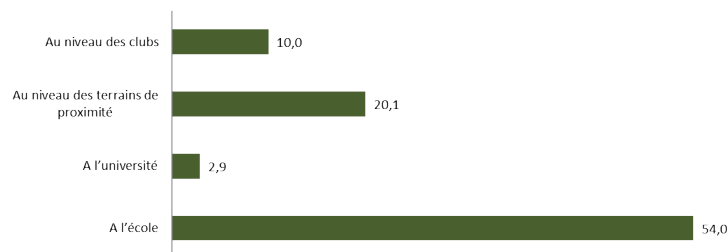


**Graphique 4 : Taux de satisfaction par rapport à l'accès aux terrains de proximité**



En parallèle, l'athlétisme ressort à 64% comme l'un des sports que les politiques publiques devraient cibler, selon les répondants au questionnaire, suivi par le football à hauteur de 60% et par le basket-ball à 43%. En revanche, seuls 21% et 8% des répondants considèrent que les sports équestres et le golf respectivement sont des sports à cibler par les politiques publiques. S'agissant des terrains de proximité, la moitié des répondants affirment n'être pas du tout satisfaite par rapport à l'accès à ces terrains, tandis que seuls 9% témoignent en être satisfaits.

**Graphique 5: Niveau de détection des talents selon les répondants (en %)**



En ce qui concerne le niveau de détection des talents, 54% des répondants estiment qu'elle devrait être faite à partir de l'école et 20% au niveau des terrains de proximité. En revanche, seuls 10% des répondants croient que la détection des talents pourrait se faire au niveau des clubs et environ 3% au niveau des universités.

En guise de conclusion, il ressort que plus de la moitié des répondants affirme pratiquer régulièrement le sport, et environ 12% participeraient même aux compétitions sportives. Quant



aux raisons qui empêcheraient les Marocains à assister aux spectacles sportifs, les réponses des participants au questionnaire ont opté à 65,5% pour les problèmes de sécurité dans les stades et à plus de 51% pour le niveau du jeu sportif au Maroc. En outre, l'athlétisme ressort à 64% comme l'un des sports que les politiques publiques devraient cibler, selon les répondants au questionnaire, suivi par le football à hauteur de 60%. S'agissant des terrains de proximité, la moitié des répondants affirment n'être pas du tout satisfaite par rapport à l'accès à ces terrains, tandis que seuls 9% témoignent en être satisfaits. Enfin, 54% des répondants estiment que la détection des talents devrait être faite à partir de l'école contre 20% au niveau des terrains de proximité et seulement 10% au niveau des clubs.





## Conseil Economique, Social et Environnemental

1, angle rues Al Michmich et Addalbout, Secteur 10, Groupe 5  
Hay Riad , 10 100 - Rabat - Maroc

Tél. : +212 (0) 538 01 03 00 Fax +212 (0) 538 01 03 50

Email : [contact@cese.ma](mailto:contact@cese.ma)