

Gouvernance du sport au Maroc : Cadre juridique, enjeux budgétaires et préparation du Mondial FIFA 2030

Sports Governance in Morocco: Legal Framework, Budgetary Challenges, and Preparation for the 2030 FIFA World Cup

Samir ABAAKIL

*Équipe de recherche Management et Gouvernance du Sport,
 Institut Royal de Formation des Cadres (IRFC), Rabat, Maroc
 Instructeur FIBA*

Adresse de correspondance :	Institut Royal de Formation des Cadres de la Jeunesse et des Sports (IRFC/JS). Email: directionirfc20@gmail.com +212 660 06 80 43 ORCID : https://orcid.org/0000-0003-4007-156X
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ABAAKIL, S. (2025). Gouvernance du sport au Maroc : Cadre juridique, enjeux budgétaires et préparation du Mondial FIFA 2030. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(13), 381–406. https://doi.org/10.5281/zenodo.17739774
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 13 (2025)

Gouvernance du sport au Maroc : Cadre juridique, enjeux budgétaires et préparation du Mondial FIFA 2030

Résumé

Le Maroc accueillera la CAN 2025 et co-organisera le Mondial FIFA 2030 avec l'Espagne et le Portugal, plaçant sa gouvernance sportive sous scrutin international. Ces méga-événements s'accompagnent d'investissements publics majeurs et soulèvent des enjeux cruciaux de développement durable et d'héritage post-compétition. Cette recherche théorique analyse le cadre juridique, les enjeux budgétaires et la préparation institutionnelle du système sportif marocain face à ce défi historique, dans un contexte démographique favorable.

L'étude mobilise une analyse documentaire triangulée croisant sources juridiques officielles, rapports institutionnels gouvernementaux et enquêtes académiques récentes. Le cadre théorique articule trois approches complémentaires permettant d'analyser les relations État-fédérations, de comprendre les déséquilibres d'allocation des ressources, et d'expliquer les inefficiences opérationnelles observées : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie des coûts de transaction. Les résultats révèlent un paradoxe structurel majeur : le Maroc dispose d'un cadre juridique ambitieux conforme aux standards internationaux, mais sa mise en œuvre demeure chroniquement déficiente. L'analyse identifie trois déséquilibres critiques : une hyper-concentration des ressources publiques sur le football (plus de 65% des subventions) au détriment des autres disciplines, un déséquilibre marqué entre sport d'élite et sport de masse limitant l'accès des populations aux pratiques sportives, et une forte dépendance aux financements publics fragilisant la durabilité du système. La création récente de la Fondation Maroc 2030 constitue une opportunité institutionnelle majeure mais présente des risques significatifs liés à l'absence de stratégie d'héritage post-2030 clairement définie.

L'article formule des recommandations stratégiques structurées selon trois horizons temporels pour transformer l'opportunité 2030 en développement sportif durable et équitable.

Mots-clés : Gouvernance sportive, Droit du sport, Maroc, Coupe du Monde FIFA 2030, Stratégie d'héritage, Politique publique, Budget sportif, Infrastructures sportives

JEL Classification: Z28, Z21, H54, K23, O55

Paper type: Recherche théorique

Abstract

Morocco will host the 2025 Africa Cup of Nations and will co-host the 2030 FIFA World Cup with Spain and Portugal, placing its sports governance under international scrutiny. These mega-events are accompanied by major public investments and raise crucial issues of sustainable development and post-competition legacy. This theoretical research analyzes the legal framework, budgetary challenges, and institutional preparation of the Moroccan sports system facing this historic challenge, in a particularly favorable demographic context for sports development.

The study employs a triangulated documentary analysis based on official legal sources, recent governmental institutional reports, and recent academic surveys. The theoretical framework mobilizes three complementary approaches enabling the analysis of State-federation relations, understanding of resource allocation imbalances, and explanation of observed operational inefficiencies : agency theory, stakeholder theory, and transaction cost theory.

Results reveal a major structural paradox : Morocco has an ambitious legal framework compliant with international standards, but implementation faces chronic deficits. The analysis identifies three critical imbalances : a hyper-concentration of public resources on football (over 65% of subsidies) to the detriment of other disciplines, a marked imbalance between elite and mass sport limiting populations' access to sports practices, and a strong dependence on public funding undermining the system's sustainability. The recent creation of the Morocco 2030 Foundation constitutes a major institutional opportunity but presents significant risks related to the absence of a clearly defined post-2030 legacy strategy and appropriate transitional governance mechanisms.

The article formulates strategic recommendations structured according to three complementary time horizons to transform the 2030 opportunity into sustainable and equitable sports development.

Keywords: Sports governance, Sports law, Morocco, FIFA World Cup 2030, Legacy strategy, Public policy, Sports budget, Sports infrastructure

JEL Classification: Z28, Z21, H54, K23, O55

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Le Royaume du Maroc s'apprête à vivre deux événements sportifs majeurs qui marqueront durablement son histoire contemporaine : la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) 2025, qu'il organisera seul pour la deuxième fois après 1988, et la co-organisation de la Coupe du Monde FIFA 2030 avec l'Espagne et le Portugal, faisant du Maroc le deuxième pays africain à accueillir ce tournoi après l'Afrique du Sud en 2010. Ces rendez-vous placent la gouvernance sportive marocaine sous un double scrutin critique : celui de la communauté internationale sportive (FIFA, CAF) qui évaluera la capacité organisationnelle du Royaume selon des standards d'excellence très élevés, et celui des citoyens marocains qui aspirent légitimement à ce que les investissements publics colossaux, estimés à 17 milliards de dirhams pour les seules infrastructures de stades, dans un budget global de 50 à 52 milliards de dirhams (Sogécapital Gestion, 2023; Atlas Capital, 2024), bénéficient durablement et équitablement à l'ensemble de la population. Le Maroc compte 36,83 millions d'habitants au 1er septembre 2024 (HCP, RGPH 2024), avec une structure démographique favorable au sport : 26,5% d'enfants et adolescents (0-14 ans), 59,7% de population en âge actif (15-59 ans), et seulement 13,8% de seniors (60 ans et plus) (HCP, Les indicateurs sociaux 2025, Figure 4, p.18), constituant un dividende démographique exceptionnel pour le développement sportif.

Cette dynamique s'inscrit dans le cadre continental structuré par l'Architecture du Sport de l'Union Africaine et son Agenda 2063, qui invite les États membres à intégrer la politique-cadre de l'UA pour le développement durable du sport dans leurs stratégies nationales. Le Maroc, État membre actif de l'UA et partenaire stratégique de la Confédération Africaine de Football où il occupe des positions de gouvernance clés via Fouzi Lekjaa, 5e Vice-Président du Comité Exécutif de la CAF et Président de son Comité des Finances, se positionne comme un acteur régional majeur dont les choix de gouvernance résonnent au-delà de ses frontières. Cette position continentale renforce la nécessité d'analyser la cohérence entre ambitions déclarées et effectivité opérationnelle, le Maroc devant potentiellement servir de modèle pour d'autres nations africaines aspirant à moderniser leur gouvernance sportive.

Le sport marocain a connu une évolution institutionnelle considérable depuis l'indépendance en 1956, marquée par plusieurs phases distinctes : consolidation post-indépendance (1956-1980), massification du sport (1980-2000), professionnalisation du football (2000-2010), et modernisation juridique (2010-2025). Cette dernière phase se concrétise par plusieurs réformes législatives majeures : la Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports (Dahir 1-10-150 du 24 août 2010), la Loi 09-09 sur la lutte contre la violence dans les stades (Dahir 1.11.38 du 2 juin 2011), la Loi 97-12 sur la lutte contre le dopage (Dahir 1.17.26 du 30 août 2017, 58 articles transposant le Code mondial antidopage), modifiée et complétée récemment par la Loi n° 06-23, promulguée en janvier 2024, et la création récente de la Fondation Maroc 2030 (Dahir n° 1-25-54 du 4 août 2025). Ce cadre juridique s'inscrit dans la dynamique constitutionnelle de 2011, qui consacre pour la première fois le sport comme droit fondamental à travers les articles 31 et 33, créant une obligation positive de résultat pour l'État en matière d'accessibilité universelle au sport.

Toutefois, plusieurs études récentes révèlent un écart considérable entre ces ambitions juridiques proclamées et la réalité opérationnelle vécue sur le terrain. L'enquête quantitative d'El Ghazali et Elotmani (2023), publiée dans l'African Scientific Journal, a été menée auprès de 200 acteurs diversifiés du monde sportif marocain : dirigeants fédéraux, entraîneurs, athlètes de haut niveau et gestionnaires d'infrastructures. Cette étude révèle une lacune chronique d'effectivité juridique : 68,2% des répondants méconnaissent le cadre légal applicable à leur discipline, et 61,5% expriment un sentiment d'inéquité dans la distribution des ressources. L'apport majeur de cette recherche réside dans la quantification, pour la première fois, du fossé entre droit proclamé et droit vécu dans le sport marocain. Toutefois, cette étude présente

certaines limites : son échantillon, bien que diversifié, se concentre principalement sur les régions urbaines et ne couvre pas l'ensemble des 57 fédérations sportives nationales.

Parallèlement, l'étude qualitative de Sadiky (2025), basée sur des entretiens approfondis avec 20 associations sportives locales, apporte un éclairage complémentaire sur les défis de gouvernance au niveau territorial. Cette recherche met en évidence les difficultés structurelles rencontrées par les associations de base : insuffisance chronique des financements, lourdeurs administratives paralysantes, manque de formation des dirigeants bénévoles. L'apport principal de cette étude réside dans sa perspective « Bottom-up » qui complète les analyses institutionnelles descendantes. Ses limites tiennent à la taille restreinte de l'échantillon et à sa focalisation géographique, ce qui limite la généralisation des résultats à l'ensemble du territoire national.

Parallèlement, l'analyse d'El Akari et Ouaddaadaa (2021) démontre une concentration excessive des ressources financières : sur l'exercice 2019, la Fédération Royale Marocaine de Football a capté 582 millions de dirhams, soit 65,2% du total de 892 millions distribués aux 45 fédérations. Cette hyper-concentration budgétaire sur une seule discipline contraste avec les investissements massifs prévus pour le Mondial 2030. En effet, le budget global estimé entre 50 et 52 milliards de dirhams (Sogécapital Gestion, 2023 ; Atlas Capital, 2024) pour la période 2024-2030 révèle un paradoxe : des ressources exceptionnelles mobilisées pour un événement ponctuel coexistent avec un sous-financement chronique du développement sportif de base, alors que le budget d'investissement 2024 du ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports s'élève à 2,286 milliards de dirhams

Ces travaux empiriques, malgré leurs limites respectives, convergent vers un constat partagé : le système sportif marocain souffre d'un carence structurelle de gouvernance que la présente recherche analyse sous l'angle juridique, budgétaire et institutionnel. Ces constats soulèvent une question de recherche centrale : comment expliquer le paradoxe entre un cadre juridique ambitieux conforme aux standards internationaux et une mise en œuvre chroniquement déficitaire ? Quels sont les déséquilibres structurels qui fragilisent le système sportif marocain à l'aube des échéances 2025 et 2030 ?

Pour répondre à ces questions, cet article mobilise une analyse documentaire triangulée croisant sources juridiques, rapports institutionnels et enquêtes empiriques, articulée autour de trois cadres théoriques complémentaires : la théorie de l'agence, la théorie des parties prenantes et la théorie des coûts de transaction. L'article s'organise en sept sections : après cette introduction, la section 2 présente la revue de littérature, la section 3 expose le cadre théorique mobilisé, la section 4 détaille la méthodologie de recherche, la section 5 présente les résultats de l'analyse documentaire, la section 6 en propose une discussion approfondie intégrant les comparaisons internationales et les recommandations stratégiques hiérarchisées sur trois horizons temporels (2025-2035), et la section 7 conclut.

2. Revue de littérature

Gouvernance sportive : concepts fondamentaux. La gouvernance sportive se définit comme l'ensemble des mécanismes, processus et relations par lesquels les organisations sportives sont dirigées, contrôlées et rendues responsables (Chappelet, 2010). Cette notion englobe trois dimensions complémentaires : la gouvernance interne (démocratie fédérale, transparence décisionnelle, participation des parties prenantes), la gouvernance externe (autonomie vis-à-vis des pouvoirs publics, financement, régulation), et la gouvernance internationale (conformité aux normes FIFA, CIO, AMA).

Méga-événements sportifs et développement. Les recherches sur les impacts des méga-événements sportifs révèlent des résultats contrastés. Andreff (2012) identifie systématiquement des dépassements budgétaires massifs et des retombées économiques surestimées. Dès 2006, Cornelissen & Swart alertaient sur le décalage probable entre le discours

politique de développement et les retombées réelles des méga-événements dans les pays émergents. Leurs analyses se sont confirmées avec **l'Afrique du Sud** (Mondial 2010) : stades chroniquement sous-utilisés, coûts d'entretien prohibitifs, endettement public accru (Cornelissen, Bob & Swart, 2011 ; Humphrey & Fraser, 2016). Le cas brésilien (Mondial 2014) a reproduit ce schéma avec un surcoût global de 55% pour l'ensemble des 12 stades et des dépassements supérieurs à 200% pour certaines infrastructures (Campos & Ferrão, 2020). Ces expériences internationales soulignent l'importance cruciale d'une stratégie d'héritage (legacy plan) rigoureusement anticipée, financée et évaluée.

Gouvernance sportive dans les pays émergents et africains. Le modèle francophone africain de gouvernance sportive, hérité de la colonisation et perpétué après les indépendances, se caractérise par une forte centralisation étatique et une intégration administrative des fédérations aux politiques publiques (Amara & Henry, 2010). Cette hybridation juridico-institutionnelle génère une tension structurelle avec le principe d'autonomie du sport promu par les fédérations internationales (FIFA, CIO). Les pays africains se trouvent ainsi dans une contradiction systémique : les instances internationales conditionnent la reconnaissance à une autonomie fédérale quasi-absolue, tandis que les cadres constitutionnels nationaux imposent à l'État une obligation de moyens pour garantir l'accès universel au sport (Burnett, 2015).

Écart entre droit proclamé et droit vécu. Les recherches marocaines récentes documentent une carence chronique d'effectivité juridique dans le secteur sportif. L'enquête d'El Ghazali et Elotmani (2023) auprès de 200 acteurs révèle que 68,2% ne connaissent pas précisément le contenu des textes juridiques qui régissent leur activité, 61,5% estiment que les règles ne sont pas appliquées équitablement, et seulement 11% jugent le cadre juridique globalement satisfaisant. L'étude qualitative de Sadiky (2025) auprès de 20 associations sportives locales documente les obstacles opérationnels : lourdeurs administratives, délais d'obtention d'agréments (6-18 mois), difficultés d'accès aux équipements publics, retards chroniques dans le versement des subventions promises.

Lacunes identifiées dans la littérature. Malgré la richesse des travaux existants, plusieurs lacunes significatives demeurent dans la littérature sur la gouvernance sportive marocaine.

Premièrement, concernant la période post-Constitution 2011, si les travaux d'El Ghazali et Elotmani (2023) et de Sadiky (2025) documentent les dysfonctionnements perçus par les acteurs, aucune étude exhaustive n'a analysé systématiquement le cadre juridique constitué par la Loi 30-09 (éducation physique et sports), la Loi 09-09 (violence dans les stades) et la Loi 97-12 (dopage) dans leurs implications concrètes sur la gouvernance fédérale. Les rares analyses existantes (El Akari & Ouaddaadaa, 2021 ; CESE, 2019) se limitent à des aspects sectoriels sans vision systémique.

Deuxièmement, la Fondation Maroc 2030, créée par la Loi 35.25 en août 2025 pour piloter la préparation de la Coupe du Monde FIFA 2030, n'a fait l'objet d'aucune analyse institutionnelle approfondie dans la littérature académique. Si les estimations du secteur privé évoquent des investissements globaux compris entre 50 et 52 milliards de dirhams pour l'ensemble des projets liés à l'événement (Sogécapital Gestion, 2023; Atlas Capital, 2024), le périmètre budgétaire précis confié à la Fondation n'a pas été rendu public à ce jour. Cette lacune est d'autant plus critique que cette structure concentre des pouvoirs considérables sans mécanismes de contrôle démocratique clairement définis. La présente recherche constitue la première analyse académique de cette innovation institutionnelle majeure.

Troisièmement, les déséquilibres budgétaires inter-disciplines et territoriaux manquent d'une analyse quantitative systématique. Les documents officiels du Ministère de l'Éducation Nationale (2024-2025) fournissent des données désagrégées permettant de quantifier précisément ces déséquilibres : concentration de 65,2% des subventions sur le football, ratio 90/10 entre sport d'élite et masse, forte dépendance au financement public (91% pour le sport

de haut niveau selon les données budgétaires 2024. Ces données récentes n'ont pas encore été mobilisées dans une analyse académique intégrée.

Cette recherche vise à combler ces trois lacunes en mobilisant une analyse documentaire triangulée articulant cadre juridique post-2011, analyse institutionnelle de la Fondation 2030, et quantification des déséquilibres structurels, le tout éclairé par trois cadres théoriques complémentaires.

3. Cadre théorique

L'analyse de la gouvernance sportive marocaine s'appuie sur trois cadres théoriques complémentaires issus de l'économie institutionnelle et des sciences de gestion. Ces théories sont enrichies par les travaux de Chappelet sur l'autonomie du sport (2010) et les parties prenantes du système sportif (2022), permettant une analyse multi-niveaux adaptée au contexte marocain.

3.1. Théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976)

La théorie de l'agence éclaire les relations contractuelles entre l'État (principal) qui finance et les fédérations sportives (agents) qui gèrent les ressources publiques. Cette approche met en évidence les asymétries d'information structurelles : les dirigeants fédéraux disposent d'une information complète sur les activités opérationnelles, tandis que l'État n'a qu'une vision partielle limitée de leurs actions. Ces asymétries créent des risques de comportements opportunistes ou les agents peuvent maximiser leurs intérêts personnels au détriment du développement sportif.

Dans le contexte marocain, la dépendance financière quasi-totale des fédérations à l'égard de l'État (la majorité du financement provenant de subventions publiques) crée une situation paradoxale: forte dépendance formelle budgétaire mais faible responsabilité effective de performance. Cette configuration génère des coûts d'agence significatifs : gaspillages de ressources publiques, captures de rente par les dirigeants, faible efficacité des investissements, et absence de mécanismes de contrôle effectifs.

3.2. Théorie des parties prenantes (Freeman, 1984)

La théorie des parties prenantes considère que la gouvernance sportive doit équilibrer les intérêts divergents de multiples acteurs : athlètes de haut niveau, clubs et ligues régionales, pratiquants amateurs recherchant le loisir, dirigeants fédéraux détenant le pouvoir décisionnel, sponsors privés exigeant la visibilité, collectivités territoriales investissant dans les infrastructures, médias définissant la politique publique, et citoyens contribuables finançant le système.

L'hyper-concentration budgétaire sur le football (65.2% des subventions pour une seule fédération selon El Akari & Ouaddaadaa 2021) illustre l'asymétrie majeure dans la prise en compte des parties prenantes. Cette approche révèle comment les dirigeants olympiques sécurisent les intérêts des disciplines olympiques aux dépens des sports émergents et des sports traditionnels marocains. Cette concentration limite la capacité du système sportif à répondre aux attentes diversifiées de ses parties prenantes, créant des frustrations croissantes et une perte de légitimité sociale.

3.3. Théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985)

La théorie des coûts de transaction analyse l'efficacité des arrangements institutionnels en fonction des coûts de coordination et de contrôle. Dans le secteur sportif marocain, la multiplicité des acteurs (57 fédérations, 261 ligues régionales et provinciales selon Ministère de l'Éducation Nationale, 2024), l'opacité des transactions (sur 25 fédérations auditées en 2018, 8 présentaient des comptes non certifiables et 17 des comptes certifiés avec réserves selon El

Akari & Ouaddaadaa, 2021), et l'incertitude réglementaire génèrent des coûts de coordination et de transaction élevés (théorie de Williamson, 1985) : coûts de coordination interinstitutionnelle, coûts de contrôle et d'audit, coûts de transaction dus aux subventions, coûts d'information pour identifier les besoins réels des acteurs de terrain.

La création de la Fondation Maroc 2030 peut s'interpréter comme une tentative de réduire ces coûts de transaction en centralisant la gouvernance des infrastructures pour le Mondial. Cependant, son régime de contrôle dérogatoire à la Loi 69.00 (article 15, Loi 35.25) et ses compétences élargies (planification territoriale, mobilité, partenariats) risquent paradoxalement de créer de nouveaux coûts de transaction en multipliant les interfaces décisionnelles. L'article 15 remplace le contrôle financier standard de la loi 69-00 - contrôle a priori des engagements avec visa obligatoire du contrôleur financier - par un « contrôle financier spécifique » défini par convention bilatérale État-Fondation. Le contenu de cette convention n'a pas été rendu public, ajoutant une couche d'opacité au dispositif.

3.4. Intégration théorique et cadre analytique

Ces trois théories convergent pour révéler les dysfonctionnements structurels de la gouvernance sportive marocaine. Notre analyse propose un cadre tridimensionnel d'évaluation :

Premièrement, la dimension interne examine les processus décisionnels, la transparence financière, la participation démocratique et l'intégrité des élections fédérales (théorie de l'agence). Deuxièmement, la dimension externe analyse les relations État-fédérations, l'autonomie organisationnelle, la diversification des financements et la régulation publique selon la loi 30-09 (théorie des coûts de transaction). Troisièmement, la dimension sociétale évalue l'équilibre entre parties prenantes, la répartition territoriale équitable, l'accessibilité du sport pour tous et la contribution au développement social (théorie des parties prenantes).

Cette grille d'analyse, adaptée des travaux de Chappelet (2010) sur l'autonomie du sport et enrichie de ses recherches sur la gouvernance collaborative (2022), permet d'évaluer systématiquement les forces et faiblesses du système sportif marocain dans la perspective du Mondial 2030.

4. Méthodologie

4.1. Approche générale de la recherche

Cette étude adopte une méthodologie rigoureuse d'analyse documentaire approfondie, privilégiant une triangulation systématique des sources pour garantir la validité interne et la fiabilité externe des résultats. Cette approche qualitative interprétative s'impose dans un contexte marocain où les données statistiques exhaustives sur le secteur sportif demeurent fragmentaires et dispersées entre différentes institutions publiques sans système centralisé de collecte et de diffusion. La période d'analyse couvre la phase 2011-2025, de l'adoption de la Constitution à la création de la Fondation Maroc 2030.

4.2. Sources de données mobilisées

- **Sources juridiques primaires**

Les sources juridiques officielles mobilisées incluent : la Constitution du Royaume du Maroc (Dahir 1-11-91 du 29 juillet 2011, BO 5964 bis) avec analyse approfondie des articles 31 et 33; la Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports (Dahir 1-10-150 du 24 août 2010, BO 5888, 118 articles) ; la Loi 09-09 sur la violence dans les stades (Dahir 1.11.38 du 2 juin 2011, BO 5956 bis) ; la Loi 97-12 sur le dopage (Dahir 1.17.26 du 30 août 2017, BO 6614, 58 articles); et la Loi 35.25 portant création de la Fondation Maroc 2030**, institution d'utilité publique à but non lucratif (Dahir n° 1-25-54 du 4 août 2025, BO n°7428 du 7 août 2025, 17 articles).

- **Rapports institutionnels**

Les documents officiels du Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports constituent la base documentaire principale : le Budget d'investissement 2024 (Chapitre 1.2.2.2.0.11.000) avec données budgétaires 2019-2024, la Répartition globale des installations sportives (2024) avec recensement géolocalisé des infrastructures par région, et l'exposé du ministre devant la Commission parlementaire dans le cadre du Projet de Loi de Finances 2026 (4 novembre 2025) qui recense 6 984 associations sportives actives, 261 ligues régionales et 57 fédérations sportives. Le rapport CESE (décembre 2019, saisine n°26/2019) évalue la stratégie nationale 2008-2020 et fournit les données sur les associations accréditées (~1 000). Le Recensement Général de la Population et de l'Habitat 2024 (HCP) fournit les données démographiques territoriales. Les Projets de Loi de Finances 2025 et 2026 permettent le suivi des allocations budgétaires.

- **Études empiriques académiques**

L'enquête quantitative d'El Ghazali et Elotmani (2023, African Scientific Journal, Vol. 3, N°17) auprès de 200+ acteurs documente la méconnaissance juridique (68,2%) et le sentiment d'inéquité (61,5%). L'étude qualitative de Sadiky (2025, Revue Marocaine des Études Juridiques et Économiques, N°81) auprès de 20+ associations révèle les obstacles opérationnels concrets. L'analyse quantitative d'El Akari et Ouaddaadaa (2021) démontre l'hyper-concentration budgétaire (65,2% pour le football sur 892 millions DH en 2019).

4.3. Note méthodologique sur les données de financement fédéral:

Les ratios de financement public/privé présentés dans cette recherche (Tableau 1) nécessitent une précision méthodologique. Pour les cas français et continental (CAF), nous utilisons des données consolidées issues de rapports officiels publiés (CNOSF, 2017; CAF, 2024). Pour le Maroc, l'absence de publication officielle des états financiers des 57 fédérations sportives nationales nous a conduits à adopter une estimation qualitative (">60% public") basée sur la triangulation de trois indicateurs convergents : (1) l'analyse du Budget d'investissement 2024 (MENPS, Chapitre 1.2.2.2.0.11.000) révélant 91% de financement public pour le sport de haut niveau après déduction de la contribution football; (2) les conclusions du CESE (2022) documentant explicitement une "dépendance majoritaire aux subventions publiques"; (3) la structure du système sportif marocain où les subventions ministérielles constituent le principal mécanisme de financement fédéral. Cette approche qualitative privilégie une estimation robuste et défendable à une précision arithmétique non étayée par des données vérifiables.

Concernant les investissements liés à la Coupe du Monde 2030, les montants cités (estimés entre 50 et 52 milliards de dirhams) proviennent d'études du secteur privé (Sogécapital Gestion, 2023; Atlas Capital, 2024) et constituent des estimations globales pour l'ensemble des projets infrastructurels. Le périmètre budgétaire précis de la Fondation Maroc 2030, créée par la Loi 35.25 du 4 août 2025, n'a pas fait l'objet de publication officielle à ce jour.

4.4. Méthode d'analyse documentaire

Le protocole d'analyse documentaire suit trois étapes distinctes. Premièrement, nous avons collecté systématiquement l'ensemble des textes juridiques relatifs au sport publiés au Bulletin Officiel entre 2010 et 2025 (17 textes législatifs et réglementaires). Deuxièmement, nous avons analysé les rapports institutionnels avec extraction et codification des données budgétaires couvrant 2019-2025. Troisièmement, nous avons triangulé ces analyses avec trois enquêtes empiriques récentes. L'analyse de contenu thématique est réalisée selon une grille structurée autour de cinq dimensions : (1) cadre juridique et conformité internationale, (2) architecture institutionnelle, (3) flux financiers, (4) gouvernance et redevabilité, (5) efficience opérationnelle.

Techniques d'analyse de contenu. L'analyse documentaire a suivi un protocole structuré en trois phases. La première phase de collecte a consisté à identifier et rassembler l'ensemble des documents pertinents selon les critères définis ci-dessus. La deuxième phase de codage a mobilisé une grille d'analyse thématique préétablie articulée autour de six dimensions analytiques : (1) cadre juridique et constitutionnel, (2) gouvernance institutionnelle et organisationnelle, (3) allocation budgétaire et financement, (4) infrastructures et équipements, (5) comparaisons internationales, et (6) recommandations et perspectives. Les unités d'analyse retenues sont les paragraphes pour les textes juridiques et rapports institutionnels, et les tableaux ou graphiques pour les données quantitatives. Le codage a été réalisé manuellement avec l'appui du logiciel NVivo (version 14) permettant une organisation systématique des extraits par thème et sous-thème. La fiabilité du codage a été assurée par une double lecture des documents clés - Constitution 2011, Lois 30-09 et 35.25, documents officiels MENPS (2024), Budget 2024, PLF (2025-2026) -- avec triangulation entre sources officielles.

Sources exclues et limites d'accès aux données. Plusieurs sources potentiellement pertinentes n'ont pu être intégrées à l'analyse en raison de leur indisponibilité ou de leur caractère non public. Concernant les rapports financiers des fédérations sportives, une étude de Transparency Maroc (2017) révélait que seulement 7% des fédérations publiaient leurs rapports moraux et financiers en ligne. Si certaines fédérations, comme la FRMN et la FRMP, ont depuis adopté une démarche de transparence en rendant leurs rapports accessibles sur internet, l'accès systématique à l'ensemble des rapports financiers des 55 à 57 fédérations nationales demeure limité, ces documents étant généralement présentés lors des assemblées générales conformément aux dispositions de la loi 30-09. Ont également été exclus de l'analyse : les procès-verbaux des réunions du Conseil Exécutif de la Fondation Maroc 2030, non rendus publics à ce jour ; les données budgétaires désagrégées par discipline sportive au-delà de l'exercice 2019 ; et les études d'impact économique commanditées par les ministères concernant la CAN 2025 et le Mondial 2030, qui n'ont pas été rendues publiques. Ces limites d'accès aux données, documentées par des organismes indépendants comme Transparency Maroc, constituent une contrainte méthodologique reconnue dans les recherches sur la gouvernance sportive. Elles justifient le recours privilégié aux sources officiellement publiées et aux études académiques validées par des processus de peer-review.

4.5. Critères de sélection et de validation des sources

Quatre critères guident la sélection des sources. L'officialité : privilégier les sources primaires officielles (Bulletin Officiel, rapports gouvernementaux, publications d'organismes internationaux) aux sources secondaires. La fiabilité : vérifier la rigueur méthodologique des études empiriques (taille d'échantillon, protocoles de collecte, processus de validation). L'actualité : prioriser les sources récentes (2019-2025) reflétant la situation post-Constitution 2011. La représentativité : croiser sources nationales (CESE, HCP, Ministère) et internationales (FIFA, CAF, organisations sportives) pour éviter les biais institutionnels.

4.6. Limites méthodologiques reconnues

Cette recherche présente quatre limites principales. Premièrement, l'approche documentaire ne permet pas d'accéder directement aux acteurs clés par entretiens semi-directifs, limitant la compréhension des logiques d'action et des stratégies individuelles. Deuxièmement, l'absence de données longitudinales complètes empêche une analyse d'évolution temporelle robuste sur longue période. Troisièmement, le caractère récent de la Fondation Maroc 2030 (créée en juillet 2025) limite l'analyse à une évaluation ex-ante des risques institutionnels plutôt qu'ex-post des performances réelles. Quatrièmement, les comparaisons internationales restent partielles, se limitant à quelques cas (Afrique du Sud, Brésil, Qatar) sans analyse comparative systématique exhaustive.

5. Résultats

5.1. Cadre juridique et constitutionnel post-2011

La Constitution de 2011, adoptée par référendum le 1er juillet 2011 avec 98,5% de votes favorables (Dahir n°1-11-91 du 29 juillet 2011), marque une rupture fondamentale en consacrant le sport comme droit fondamental opposable. L'article 31 dispose que « les pouvoirs publics œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et citoyens [...] du droit à la pratique des activités physiques et sportives », créant une obligation positive de résultat. L'article 33 impose aux autorités publiques de « promouvoir le sport et développer la culture physique » et associe la jeunesse à la mise en œuvre des politiques sportives. Cette double inscription constitutionnelle crée un cadre d'exigibilité juridique robuste invocable devant les juridictions. Quatre lois structurantes viennent encadrer ce cadre constitutionnel. La Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports (Dahir 1-10-150 du 24 août 2010, BO 5888) constitue la pierre angulaire avec 118 articles couvrant l'ensemble du système. Elle organise le paysage institutionnel : en 2025, le Maroc compte 57 fédérations sportives royales (contre 45 en 2010), 261 ligues régionales et 6 984 associations actives (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, 2025), dont environ 1 000 disposent de l'accréditation selon les données CESE (2019). La Loi 09-09 sur la violence dans les stades (Dahir n° 1-11-38 du 2 juin 2011, BO 5956 bis) complète le Code Pénal et instaure des sanctions pénales (1-5 ans d'emprisonnement, 1 200-100 000 DH d'amendes) et administratives.

Dans les faits, ces deux lois fondatrices, antérieures à la Constitution, n'ont pas été actualisées pour intégrer les principes de régionalisation avancée et de bonne gouvernance. La Loi 97-12 sur le dopage (2017) transpose la Convention UNESCO 2005. Enfin, la Loi 35.25 (4 août 2025) crée la Fondation Maroc 2030.

Toutefois, les études empiriques révèlent un écart majeur entre droit proclamé et droit vécu. L'enquête d'El Ghazali et Elotmani (2023) auprès de 200 acteurs démontre que 68,2% ne connaissent pas précisément le contenu des textes juridiques, 61,5% estiment que les règles ne sont pas appliquées équitablement, et seulement 11% jugent le cadre juridique globalement satisfaisant, révélant une asymétrie d'information majeure entre principal (état) et agents (fédérations). L'absence d'habilitation ministérielle des fédérations illustre cet écart: la Loi 30-09 prévoit dans son article 25 que les fédérations doivent obtenir une habilitation formelle de l'administration.

Quinze ans après sa promulgation, seules deux fédérations ont obtenu cette habilitation : la Fédération Royale Marocaine de Football en octobre 2015 (BO n°6404, décision n°3232.15 du 21 août 2015), soit 5 ans après la loi, et la Fédération Royale Marocaine de Boxe en juillet 2024 (BO n°7321, décision n°548.24 du 29 juillet 2024), soit 14 ans après. Les 55 autres fédérations opèrent sans cette reconnaissance légalement exigée, compromettant la sécurité juridique de leurs actes et illustrant les coûts de transaction générés par l'incertitude réglementaire.

Des données récentes compilées en décembre 2024 sur l'ensemble des 57 fédérations sportives nationales confirment cette non-conformité réglementaire. L'analyse révèle que si 82,5% des fédérations (47 sur 57) ont publié leurs statuts au Bulletin Officiel, témoignant d'un effort de transparence administrative, cette publication ne garantit pas pour autant l'obtention de l'habilitation prévue à l'Article 25. Par ailleurs, l'examen de la durée des mandats présidentiels soulève des questions sur le renouvellement démocratique des instances dirigeantes : 26,9% des présidents actuels occupent leur fonction depuis trois mandats ou plus, soit au minimum douze années consécutives, soulevant des interrogations sur la circulation des élites sportives et la vitalité démocratique des fédérations.

Cette situation révèle un phénomène systémique : bien que l'Article 25 impose l'habilitation pour l'exercice des missions régaliennes, les 55 fédérations non habilitées fonctionnent dans

une zone grise juridique. Ces structures, bien qu'existant légalement en tant qu'associations, organisent des compétitions officielles et sélectionnent des équipes nationales sans la légitimité formelle requise. Cette anomalie persistante révèle deux lacunes complémentaires : d'une part, un contrôle administratif défaillant de la conformité juridique; d'autre part, une professionnalisation insuffisante des structures fédérales qui peinent à satisfaire aux exigences de transparence financière et de gouvernance démocratique imposées par le processus d'habilitation.

Ce phénomène de non-conformité juridique dépasse le seul niveau fédéral et affecte l'ensemble du mouvement sportif marocain. Selon l'exposé parlementaire de novembre 2025, le Maroc compte 6 984 associations sportives actives et 261 ligues régionales (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, 2025). Toutefois, les données du CESE (2019) révélaient qu'environ 1 000 associations seulement disposaient de l'accréditation prévue par l'Article 11 de la Loi 30-09. Six ans plus tard, en l'absence de données actualisées publiées, tout indique que cette situation de non-conformité généralisée persiste, avec un taux de conformité estimé entre 14% et 15%. Ainsi, environ 85% des associations fonctionneraient sans la reconnaissance formelle requise pour bénéficier légalement des subventions publiques. Cette situation soulève deux enjeux distincts : d'une part, un risque juridique majeur concernant l'attribution des 178,1 millions DH de budget alloués au sport de masse ; d'autre part, une impossibilité de garantir la traçabilité et l'efficacité de l'utilisation des fonds publics. Le parallèle est frappant : au niveau national, 96,5% des fédérations opèrent sans habilitation (Article 25) ; au niveau local, environ 85% des associations fonctionnent sans accréditation (Article 11). Cette convergence révèle non pas des dysfonctionnements isolés, mais une culture systémique de contournement des exigences légales, symptôme d'un contrôle administratif structurellement défaillant. L'absence de mise à jour des statistiques depuis le rapport CESE de 2019 renforce ce constat d'opacité administrative.

5.2. Enjeux budgétaires et déséquilibres financiers

Trajectoire budgétaire et contraction des ressources (2019-2025). L'analyse de la trajectoire budgétaire récente révèle une volatilité importante marquée par trois phases distinctes (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, exposé parlementaire du 4 novembre 2025). La période 2022-2023 se caractérise par une relative stabilité avec des crédits de paiement alloués au secteur sportif oscillant entre 2,03 et 2,05 milliards de dirhams. L'année 2024 marque un pic exceptionnel avec 2,54 milliards de dirhams, soit une augmentation de 24% par rapport à 2023, directement liée à la mise aux normes des grands stades en préparation de la CAN 2025 et du Mondial 2030, comme l'indique le ministre : « +24% alloués à la mise aux normes des grands stades en préparation de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde 2030 ». La période 2025-2026 voit un retour au niveau stable antérieur avec 2,05 milliards en 2025 (baisse de 19,3% par rapport au pic 2024) et 2,06 milliards en 2026, confirmant le caractère ponctuel de l'augmentation 2024.

Cette trajectoire révèle un arbitrage budgétaire privilégiant une concentration temporaire des ressources sur les infrastructures des grands événements au détriment d'une croissance soutenue du budget ordinaire du système sportif. Le ministre souligne que « en plus des crédits du budget général, le secteur sportif est financé par le Fonds National de Développement du Sport », suggérant une dualité de financement qui complexifie l'évaluation des ressources réellement mobilisées.

Selon l'AFD (2020), la part du sport dans le PIB national était passée de 0,64% en 2008 à 1,1% en 2018, avant de redescendre à environ 0,5% en 2020. Le budget 2025 de 2,03 milliards DH représente ainsi moins de 0,5% du PIB national, reflétant un niveau de financement structurellement insuffisant au regard des ambitions de développement du pays et des engagements liés aux grands événements sportifs internationaux.

Tableau 1 : Évolution du budget sport 2022-2026 (en milliards DH)¹

Année	Crédits de paiement	Variation	Contexte
2022	2,03	-	Niveau stable de référence
2023	2,05	+1,0%	Maintien niveau stable
2024	2,54	+23,9%	Pic exceptionnel (mise aux normes stades CAN/Mondial)
2025	2,05	-19,3%	Retour niveau stable
2026	2,06	+0,5%	Maintien niveau stable

Source : ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports. (2025). Exposé du projet de budget 2026. Rabat : Chambre des Représentants

Cette allocation budgétaire révèle un paradoxe frappant dans la répartition des ressources. Le sport scolaire illustre particulièrement ce sous-investissement chronique : selon Zahir & Mili (2025), la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire ne bénéficie que de 12 millions DH de subvention ministérielle, complétés par 8 millions DH de cotisations, pour servir 8 millions d'élèves des cycles primaire, collégial et qualifiant (4,6M + 2,2M + 1,2M = 8,0 millions, HCP Les indicateurs sociaux 2025 p.104). Ce budget total de 20 millions DH représente 0,87% du budget sportif national (2,286 milliards DH), alors que la population en âge scolaire (6-17 ans) constitue 22% de la population nationale (8,081 millions sur 36,83 millions, HCP RGPH 2024 Tableau 1.9 p.30). Ce ratio révèle un sous-financement structurel : 2,50 DH par élève et par an, soit moins de 0,23 EUR.

Ce phénomène de contraction budgétaire intervient alors que le Royaume prépare la CAN 2025 et le Mondial 2030. Selon le diagnostic du CESE (2022), la contribution du sport au PIB national demeurerait modeste, estimée à 0,5% en 2020, bien en deçà de la moyenne européenne de 2,12% (Commission européenne, 2012). Toutefois, une dynamique récente portée par le secteur privé tend à revoir ces estimations à la hausse. L'étude de la Fédération Marocaine des Professionnels du Sport (FMPS, 2023) évalue le poids du seul secteur privé du sport à 1,56% du PIB en 2022, porté notamment par la distribution d'articles de sport et la croissance des salles de fitness privées. En intégrant les secteurs public et associatif, l'industrie du sport dépasserait 2,5% du PIB.

Hyper-concentration budgétaire sur le football. L'étude d'El Akari et Ouaddaadaa (2021) démontre que la FRMF capte 65,2% du total des subventions publiques, soit 582 millions DH sur 892 millions alloués en 2019. Les 54 autres fédérations se partagent 310 millions DH, soit une moyenne de 5,7 millions DH par fédération. Cette hyper-concentration prive les sports olympiques non-footballistiques (athlétisme, natation, judo, boxe) qui constituent l'essentiel du palmarès olympique marocain, ainsi que les disciplines émergentes, de moyens essentiels, illustrant un déséquilibre majeur dans la prise en compte des parties prenantes (théorie de freeman, 1984). Les performances olympiques restent modestes : à Paris 2024, le Maroc a obtenu 1 or (Soufiane El Bakkali, steeple) et 1 bronze (football U23), malgré 60 athlètes engagés dans 19 disciplines.

Déséquilibre sport d'élite versus sport de masse. La répartition du budget d'investissement 2024 révèle une asymétrie considérable : 90,8% des crédits (2 069,5 millions DH) sont affectés au sport de haut niveau contre seulement 9,2% (209,9 millions DH) pour le sport de masse (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, Budget d'investissement 2024, Chapitre 1.2.2.2.0.11.000) , reflétant une allocation déséquilibrée entre parties prenantes élitistes et parties prenantes de masse.

Cette disproportion contredit le principe constitutionnel d'« égal accès » (article 31). La

¹ Note : Les crédits présentés correspondent aux crédits de paiement du budget général alloués au secteur sportif, hors Fonds National de Développement du Sport. La croissance 2024 (+24%) correspond à un effort exceptionnel de mise aux normes des infrastructures sportives, tandis que le retour au niveau stable 2025-2026 reflète la normalisation budgétaire post-préparation événementielle.

littérature académique internationale sur les politiques sportives (De Bosscher et al., 2015 ; Green & Houlihan, 2006) souligne que ce déséquilibre structurel compromet les objectifs de santé publique et d'inclusion sociale. Le budget alloué au sport doit couvrir les besoins de 6 984 associations sportives actives (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, 2025) et de millions de pratiquants potentiels.

Toutefois, le Projet de Loi de Finances 2026 témoigne d'un rééquilibrage partiel avec une allocation de 366,65 millions DH pour le sport de masse (17,9% du total hors infrastructures Mondial) et 345 millions DH pour le sport de haut niveau, auxquels s'ajoutent 1,109 milliard DH pour les infrastructures sportives dédiées principalement aux grands événements (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, exposé parlementaire du 4 novembre 2025). Si l'on exclut les investissements exceptionnels liés au Mondial 2030, le ratio sport masse/sport élite s'améliore sensiblement, passant d'environ 10/90 en 2024 à 51/49 en 2026, suggérant une prise de conscience des déséquilibres structurels identifiés.

Dépendance financière étatique écrasante. Les analyses montrent que la majorité des financements des fédérations proviennent de subventions publiques, créant une forte dépendance financière vis-à-vis de l'État. Cette dépendance quasi-totale fragilise l'autonomie décisionnelle et expose le système aux aléas budgétaires, créant une asymétrie structurelle où l'état (principal) dispose d'un pouvoir disproportionné sur les fédérations (agents) tout en générant des coûts d'agence élevés (théorie de Jensen & Meckling, 1976). Le financement privé ne représente que 27% : sponsoring/billetterie/merchandising 12% (jugé « dérisoire » : billetterie 62M DH, droits TV Botola 100M DH selon CESE 2022) + autres sources 15%. Cette structure contraste fortement avec les modèles européens performants où les associations sportives génèrent entre 55% et 75% de leurs recettes de sources privées, notamment via les cotisations, la vente de services et le sponsoring (Commission européenne, 2011 ; CNOSF, 2017).

À l'échelle continentale, la Confédération Africaine de Football (CAF) offre un modèle alternatif démontrant qu'une autonomie financière substantielle est possible en contexte africain. La CAF a connu une croissance financière exponentielle, ses recettes totales atteignant 166,4 millions USD en 2023-2024 contre 109 millions USD l'exercice précédent, soit une progression remarquable de 52% en un an (CAF, Rapport Financier 2024). L'analyse comparative révèle trois modèles de financement sportif radicalement distincts. Le modèle fédéral marocain repose sur une prédominance de financements publics (>60%), via les subventions étatiques et des collectivités territoriales, caractérisé par une stagnation chronique des recettes propres. À l'inverse, le modèle continental incarné par la CAF se caractérise par une dominante commerciale (~60%), alimentée par les droits télévisuels et le sponsoring, affichant une croissance exceptionnelle de 52% en 2024. Le modèle européen, illustré par la France, repose sur une structure majoritairement privée issue des ménages (~77%), via les cotisations et la consommation sportive directe, témoignant d'une maturité économique du secteur.

Cette inversion du ratio public/privé entre l'échelle continentale (CAF : ~37% public / ~63% privé) et l'échelle nationale marocaine (financement public prédominant) révèle le potentiel inexploité de diversification des ressources fédérales marocaines, confirmant l'absence de mécanismes incitatifs pour réduire la relation d'agence déséquilibrée. Si la CAF, malgré son statut d'instance continentale sans base fiscale propre, parvient à générer 105 millions USD de revenus commerciaux annuels à travers la monétisation de ses compétitions (CAN, Ligue des Champions CAF), les 57 fédérations marocaines, opérant sur un marché national de 36,8 millions d'habitants (36,828 millions au 1er septembre 2024, HCP RGPH 2024) avec des infrastructures de plus en plus modernes, devraient pouvoir accroître significativement leur autonomie financière.

Sous-consommation chronique des crédits d'investissement. Le rapport du CESE (2019, p.41) révèle une sous-consommation chronique des crédits d'investissement sportif. La Stratégie nationale du sport 2008-2020 nécessitait la mobilisation de 12 milliards de dirhams, dont 7,3 milliards pour l'investissement (80% dédiés aux infrastructures) et 4,7 milliards pour le fonctionnement. Or, sur la période 2011-2016, seuls 3,8 milliards de dirhams ont été effectivement dépensés, soit un peu plus de 50% du budget d'investissement prévu. Cette sous-exécution budgétaire traduit des lacunes structurels : lourdeurs du Code des marchés publics, insuffisance des capacités de maîtrise d'ouvrage, retards dans l'exécution des chantiers, faiblesse du pilotage stratégique, générant des coûts de transaction élevés (Williamson, 1985). Les crédits non consommés justifient paradoxalement les coupes budgétaires ultérieures, alimentant un cercle vicieux.

5.3. Fondation Maroc 2030 : gouvernance et investissements

Création institutionnelle et missions assignées. La Loi 35.25 portant création de la Fondation Maroc 2030, promulguée par Dahir n° 1-25-54 du 10 safar 1447 (4 août 2025) et publiée au Bulletin Officiel n°7428 du 7 août 2025, institue une institution d'utilité publique, à but non lucratif, dotée de la personnalité morale et de l'autonomie financière (article 1er). Son siège est à Rabat. Elle a pour mission de coordonner, piloter et superviser l'ensemble des préparatifs organisationnels de la co-organisation par le Maroc de la Coupe du Monde FIFA 2030 avec l'Espagne et le Portugal. Plus précisément, elle prépare, organise et valorise les manifestations internationales de football confiées au Maroc par la FIFA ou la CAF jusqu'en 2030 (article 2).

Architecture institutionnelle et organes de décision. Architecture institutionnelle et organes de décision. La gouvernance repose sur quatre organes complémentaires (article 3). Le Président de la Fondation est le Président du Comité CM 2030-Maroc (article 4). Le Conseil Exécutif, organe décisionnel suprême présidé par le Président de la Fondation (article 5), est composé de quatre autorités gouvernementales : Intérieur (sécurité, coordination territoriale), Affaires Étrangères (relations internationales, FIFA), Sport (dimension technique), et Budget (mobilisation financière). Le président peut inviter d'autres autorités à titre consultatif (Équipement, Finances, Tourisme, Santé). Le Conseil Consultatif rassemble les parties prenantes non-gouvernementales : secteur privé, société civile, MRE, FRMF, experts continentaux.

Le Comité de Management Territorial (article 11), dernier des quatre organes, est présidé par le ministre de l'Intérieur et non par celui chargé du Sport. Il assure « le suivi et la coordination de la mise en œuvre, au niveau territorial, des engagements de l'État ». Cette présidence par l'Intérieur reflète la priorisation de la dimension sécuritaire sur l'enjeu sportif et crée des risques de chevauchement avec les prérogatives du Ministère chargé du Sport sur les six villes hôtes.

Plan d'investissement infrastructurel exceptionnel. Selon les projections d'instituts financiers marocains, l'enveloppe globale des investissements liés à la Coupe du Monde 2030 est estimée entre 50 et 52 milliards de dirhams (Sogécapital Gestion, 2023 ; Atlas Capital, 2024), répartis selon les priorités suivantes.

Premièrement, 17 milliards de dirhams sont alloués à la construction et à la rénovation des stades (Sogécapital Gestion, 2023, p.8). Cette enveloppe comprend la construction du Grand Stade Hassan II de Casablanca (115 000 places, FRMF 2024), infrastructure phare du projet marocain, ainsi que la mise aux normes CAF et FIFA des six stades existants : Complexe Mohammed V de Casablanca (42 774 places post-rénovation), Complexe Prince Moulay Abdallah de Rabat (68 095 places), Grand Stade Ibn Batouta de Tanger (71 198 places), Grand Stade de Marrakech (41 010 places), Grand Stade d'Agadir (40 739 places), et Complexe de Fès (35 354 places) (Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, exposé parlementaire du 4 novembre 2025). Les travaux de rénovation incluent l'installation d'espaces VIP élargis, de systèmes de vidéosurveillance intégrés, d'infrastructures 5G, de dispositifs

d'accessibilité universelle et de systèmes écologiques conformes aux exigences FIFA et CAF. Deuxièmement, 8 milliards de dirhams sont destinés aux infrastructures sportives complémentaires : centres d'excellence sportive (six sites), arène multi-usage à Rabat, réhabilitation du Centre National des Sports Moulay Rachid, trois centres médico-chirurgicaux (Salé, Benslimane, Tanger), centre africain de rééducation à Dakhla, et centre antidopage national. L'ensemble des infrastructures sportives totalise ainsi 25 milliards de dirhams, représentant 48% du budget global.

Troisièmement, 17 milliards de dirhams sont mobilisés pour le transport et les infrastructures connexes (voiries, réseaux 5G, infrastructures hôtelières, ferroviaires) par des établissements publics (CDG, ONCF, ANEP) via crédits bancaires. Quatrièmement, 10 milliards de dirhams couvrent les coûts d'organisation généraux, financés notamment par des prêts concessionnels extérieurs.

Risques institutionnels et budgétaires identifiés. L'analyse de la Loi 35.25 révèle plusieurs risques potentiels. Premièrement, chevauchements de compétences entre la Fondation, le ministère de l'Éducation nationale du préscolaire et des Sports (qui conserve ses prérogatives), et la SONARGES (qui gère déjà plusieurs grands stades), créent un risque de conflits, lenteurs décisionnelles et gaspillages. Deuxièmement, concentration excessive du pouvoir au Conseil Exécutif sans mécanismes robustes de contre-pouvoirs démocratiques. Troisièmement, asymétrie de redevabilité démocratique : l'article 9 de la loi 35.25 prévoit que « le Président de la Fondation soumet régulièrement à Sa Majesté le Roi un rapport sur les activités de la Fondation », mais aucune obligation similaire n'existe vis-à-vis du Parlement. La Fondation n'est tenue de produire aucun rapport d'activité public, aucun compte rendu devant les commissions parlementaires, alors qu'elle mobilise des fonds publics considérables. Quatrièmement, absence de stratégie d'héritage documentée publiquement pour garantir l'utilisation durable des équipements post-2030.

Cinquièmement, l'article 16 autorise la Fondation à se faire mettre à disposition du personnel public « nonobstant toute disposition contraire », créant un régime dérogatoire au statut de la fonction publique. Ce mécanisme agit comme un levier de financement indirect majeur : en transférant la charge salariale sur le budget général de l'État, il minimise les coûts de fonctionnement direct de la Fondation tout en maintenant l'opacité sur le coût réel de l'événement. Aucun plafond n'encadre cette mise à disposition, accroissant les risques de captation massive de moyens humains au détriment d'autres priorités nationales déjà sous tension. La théorie de l'agence révèle que l'absence de mécanismes de redevabilité crée les conditions d'une divergence potentielle entre les intérêts des mandataires (dirigeants de la Fondation) et ceux du mandant (État marocain et contribuables).

Les expériences internationales révèlent des risques structurels significatifs. Au Brésil, sur les 12 arènes construites pour le Mondial 2014 (investissement de 27,1 milliards BRL), seuls 1 010 matchs ont été disputés entre 2014 et 2017, soit une moyenne de 21 matchs par arène par an (Campos & Ferrão, 2020). Deux infrastructures ont été explicitement classées « éléphants blancs » : l'Arena da Amazônia de Manaus et le Mané Garrincha de Brasília (Meira Reis et al., 2025). En Afrique du Sud, l'investissement de 2,1 milliards USD n'a pas été justifié par l'utilisation post-événement (Humphrey & Fraser, 2016). Pour éviter de reproduire ces écueils, le Maroc doit élaborer avant la CAN 2025 un plan d'héritage détaillant : (1) l'utilisation post-2030 de chaque stade avec des contrats d'occupation signés, (2) les modèles économiques garantissant l'équilibre financier, (3) les programmes sportifs de masse intégrant les nouvelles infrastructures, et (4) les mécanismes de financement pérennes des coûts de maintenance.

5.4. Déséquilibres territoriaux et performance internationale

Les inégalités territoriales dans la répartition des équipements sportifs constituent un défi structurel majeur. Le rapport du CESE (2019) alertait déjà sur une concentration de 70% des

infrastructures modernes dans cinq grandes métropoles (Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger et Agadir), laissant les zones rurales, les petites villes et les quartiers périphériques dans un **véritable** désert sportif. Cette fracture territoriale persiste en 2025 : l'inventaire officiel de 2021 révèle un manque critique avec seulement 596 Centres Socio-Sportifs de Proximité Intégrés pour l'ensemble du territoire national, soit un ratio d'une installation pour 68 400 habitants. De plus, les stades ne sont présents que dans 57,3% des villes marocaines, illustrant une couverture territoriale défailante.

Les cinq régions accueillant les stades CAN 2025 et Mondial 2030 (Casablanca-Settat, Rabat-Salé-Kénitra, Marrakech-Safi, Fès-Meknès, Tanger-Tétouan-Al Hoceima) concentrent déjà 71,2% de la population nationale (26,2 millions sur 36,8 millions, HCP RGPH 2024 p.16) et 86,3% de la croissance démographique 2014-2024. Cette hyper-concentration risque de s'auto-renforcer avec les investissements massifs de 17 milliards de dirhams alloués aux stades (Sogécapital Gestion, 2023) et 8 milliards pour les centres d'entraînement, soit 25 milliards de dirhams d'infrastructures sportives concentrées dans ces mêmes régions. L'exemple de Casablanca illustre cette problématique : malgré son statut de métropole économique, la ville ne dispose que de 129 équipements sportifs et seulement 26% des équipements prévus dans les plans d'aménagement ont été réalisés (18 sur 68 projets).

Le diagnostic révèle également une carance historique de couverture qui persiste malgré les efforts récents. Le ratio national de 68 400 habitants par infrastructure sportive demeure très défavorable comparé aux standards internationaux, avec une infrastructure pour 212 habitants en France à la même période (CESE, 2019). Cette situation témoigne d'une politique d'investissement "fortement orientée vers le sport de haut niveau et les grands événements" au détriment du sport de masse, comme le souligne l'analyse des crédits budgétaires 2024 du Ministère de l'Éducation Nationale et des Sports.

Les performances olympiques restent modestes malgré les investissements. À Londres 2012 : 1 bronze (athlétisme). À Rio 2016 : 1 bronze (Boxe). À Tokyo 2020 : 1 or (El Bakkali, steeple). À Paris 2024 : 1 or (El Bakkali conserve son titre) + 1 bronze (football U23, première médaille olympique marocaine en football). Soufiane El Bakkali devient le premier athlète marocain à conserver son titre olympique sur deux éditions consécutives. Malgré 60 athlètes engagés dans 19 disciplines, le palmarès reste limité, illustrant le besoin d'investissements accrus dans les disciplines olympiques non-footballistiques.

Tableau 2 : Évolution et état des lieux des infrastructures sportives au Maroc (2009-2021)

Indicateur	Situation 2009-2017	Situation 2021
Parc total d'équipements	56 infrastructures MJS (2009) → 611 (2017)	1 020 équipements majeurs : • 7 Grands Stades • 179 Salles Omnisports • 596 Centres Socio-Sportifs de Proximité • 170 Terrains en Gazon Synthétique • 34 Piscines + 34 Pistes d'Athlétisme
Ratio de couverture	1 infrastructure / 68 400 Habitants (2017)	1 infrastructure / 68 400 Habitants (2017)
Concentration territoriale	Disparités fortes, non quantifiées	70% des infrastructures modernes dans 5 métropoles (Casablanca, Rabat, Marrakech, Tanger, Agadir) Stades présents dans seulement 57,3% des villes

Source : Élaboration de l'auteur

5.5. L'absence de stratégie d'héritage post-2030 : un risque structurel majeur

Malgré un investissement de 17 milliards de dirhams pour la construction et la rénovation des stades, sur un budget global de 52 milliards de dirhams (Sogécapital Gestion, 2023 ; Atlas Capital, 2024), aucune stratégie d'héritage opérationnelle n'a été publiée en décembre 2024. Le rapport d'évaluation FIFA (novembre 2024) a salué l'approche marocaine, mais le dossier de

candidature demeure principalement conceptuel, sans préciser les mécanismes de mise en œuvre post-événement. L'expérience sud-africaine du Mondial 2010 illustre ces risques : construction de six stades neufs pour plus de 3 milliards USD, dont le Cape Town Stadium (600 millions USD) qui enregistre des pertes annuelles de 6 à 10 millions USD depuis 2010 (Molloy & Chetty, 2015). Le Tableau 3 présente quatre cas représentatifs.

Tableau 3 : Coûts de construction et d'exploitation des stades de la Coupe du Monde 2010

Stade	Capacité Mondial 2010	Coût construction	Coût maintenance annuel	Utilisation actuelle
Soccer City (Johannesburg)	94 736 réduites à 87 436	R3,7 Mds (440 M USD)	R18 M (1,8 M USD)	Utilisation partielle
Cape Town Stadium	55 000	R4,5 Mds (600 M USD)	R46,5-70 M (6-10 M USD)	Pertes 6-10 M USD/an
Moses Mabhida (Durban)	70 000 réduites à 54 000	R3,1 Mds (450 M USD)	R30-70 M (4-8 M USD)	Utilisation épisodique
Peter Mokaba (Polokwane)	41 733	R1,3 Md (140 M USD)	R15-20 M (2 M USD)	Largement inutilisé

Source : Élaboration de l'auteur

Trois dimensions du défi structurel marocain. Le Grand Stade Hassan II (115 000 places, FRMF 2024) illustre trois risques structurels majeurs. Premièrement, le surdimensionnement des infrastructures. Le Grand Stade excède significativement les besoins domestiques. Le Complexe Mohammed V disposera d'une capacité de 44 000 places après rénovation selon le président de la FRMF (Jazouli, 2025). Le taux d'occupation prévisionnel du Grand Stade s'établirait à environ 38% pour les derbies (44 000 / 115 000) et inférieur à 20% pour les matchs ordinaires de championnat. Deuxièmement, les charges de maintenance disproportionnées. Les coûts de maintenance représentent 2 à 3% de la valeur de construction initiale (Molloy & Chetty, 2015 ; Andreff, 2012), soit entre 331 et 497 millions de dirhams annuels pour les six stades du Mondial 2030. Le FNDS a enregistré des dépenses de 5,8 milliards de dirhams en 2024 (ministère de l'Économie et des Finances, 2025). La maintenance représenterait ainsi 6 à 9% de ce budget annuel. Troisièmement, l'insuffisance de cadrage juridique. Trois aspects demeurent non documentés publiquement : (a) les projections de revenus post-2030, (b) les études de viabilité économique sur 20 ans, (c) les plans de reconversion multifonctionnelle. La Loi 35.25 ne précise ni la durée de vie de l'entité, ni ses modalités de dissolution, ni le devenir de ses actifs après 2030. Cette indétermination soulève des questions sur le statut post-événement de la Fondation, qui contractera des engagements pluriannuels s'étendant au-delà de 2030. Parallèlement, 48 fédérations sur 57 (84,2%) connaîtront un renouvellement entre 2025 et 2030, dont 16 dès 2025, constituant un facteur additionnel de discontinuité organisationnelle.

Recommandations pour une stratégie d'héritage durable. Molloy et Chetty (2015) recommandent l'établissement d'une Autorité de Développement de la Coupe du Monde pour superviser l'ensemble des programmes d'infrastructure et garantir que l'héritage promis lors de la candidature soit effectivement réalisé. L'expérience sud-africaine démontre que l'absence de planification stratégique impose un fardeau financier significatif, variant entre 1,8 et 10 millions de dollars annuels par stade. Une stratégie d'héritage documentée devrait intégrer : études de viabilité économique sur 20 ans, plans de reconversion multifonctionnels, mécanismes de gouvernance transitoire 2030-2035, et indicateurs de performance mesurables. Le délai de six années avant le Mondial 2030 constitue une fenêtre temporelle critique.

6. Discussion

6.1. Interprétation théorique des résultats

Théorie de l'agence : asymétrie de pouvoir et inefficience budgétaire. À la lumière de la

théorie de l'agence, le financement public prédominant des fédérations sportives marocaines crée une asymétrie structurelle où le principal (l'État) dispose d'un pouvoir de contrôle disproportionné sur les agents (fédérations), limitant leur autonomie et générant des coûts d'agence élevés. Cette relation déséquilibrée se manifeste par l'absence de mécanismes de redevabilité réciproques : l'État alloue les ressources sans disposer d'outils de surveillance efficaces, comme en témoigne la sous-consommation chronique de 50% des crédits. L'aléa moral est accentué par la non-conformité juridique généralisée : 96,5% des fédérations opèrent sans l'habilitation prévue à l'article 25 de la Loi 30-09, révélant un contrôle administratif structurellement défaillant.

Cette configuration contraste avec le modèle de la CAF, qui a développé une autonomie financière substantielle avec 63% de revenus privés générés via la commercialisation de ses compétitions, atteignant 166,4 millions USD en 2023-2024 (CAF, Rapport Financier 2024). L'inversion du ratio public/privé entre l'échelle continentale (CAF : ~37% public / ~63% privé) et l'échelle nationale marocaine (financement public prédominant) révèle un potentiel inexploité de diversification. Le modèle français, avec 77% de financement privé, démontre qu'une autonomie financière accrue est compatible avec un développement sportif de masse robuste.

Théorie des parties prenantes : concentration des ressources et capture sectorielle. La concentration de 65,2% des subventions publiques sur le football (582 millions DH sur 892 millions en 2019, El Akari & Ouaddaadaa, 2021) résulte d'un arbitrage implicite favorisant les parties prenantes disposant du capital politique et médiatique le plus élevé : sponsors privés, diffuseurs télévisuels, masse électorale des supporters. Les autres disciplines, privées de tels relais d'influence, demeurent structurellement marginalisées. Cette concentration illustre une défaillance de gouvernance multi-stakeholders, où les mécanismes de représentation des acteurs minoritaires (disciplines olympiques, sport féminin, sport scolaire) restent largement formels. Le sport scolaire incarne cette marginalisation : avec 20 millions DH de budget total (Zahir & Mili, 2025), pour servir 8 millions d'élèves, soit 2,50 DH par élève et par an, il ne bénéficie que de 0,87% du budget sportif national alors que la population en âge scolaire (6-17 ans) constitue 22% de la population (HCP RGPH 2024). Ce sous-financement structurel de 97% contredit le principe constitutionnel d'"égal accès" inscrit à l'article 31.

Théorie des coûts de transaction : fragmentation institutionnelle et opacité. La multiplicité des instances (Ministère, Fondation 2030, SONARGES, 57 fédérations, 261 ligues) génère des coûts de coordination exorbitants aggravés par l'opacité financière généralisée. L'absence de publication des états financiers consolidés des 57 fédérations et le taux de non-conformité d'environ 85% au niveau associatif (~5 984 associations sur 6 984 opérant sans accréditation) multiplient les coûts de contrôle et compromettent la traçabilité des 209,9 millions DH alloués au sport de masse. Ce montant est porté à 366,65 millions DH dans le PLF 2026 (+75%), témoignant d'une volonté de renforcement, bien que la capacité de contrôle effective demeure structurellement limitée par l'absence d'accréditation d'environ 85% des associations bénéficiaires.

La création de la Fondation Maroc 2030, bien que visant théoriquement à réduire les coûts de transaction, risque paradoxalement de les accroître : son régime dérogatoire de contrôle financier (article 15 de la Loi 35.25), dont le contenu de la convention État-Fondation n'a pas été rendu public, ajoute une couche d'opacité au dispositif. L'absence de mécanismes de reporting parlementaire (seul un rapport au Roi est prévu à l'article 9) et l'indétermination juridique sur la durée de vie de la Fondation post-2030 créent une incertitude institutionnelle majeure.

6.2. Enseignements des expériences internationales

Afrique du Sud (2010) : la matérialisation du risque d'« éléphants blancs ». L'expérience sud-

africaine illustre concrètement les implications d'une planification insuffisante. Quinze ans après le Mondial 2010, l'ensemble des six stades neufs présentent des coûts de maintenance supérieurs à leurs revenus (Molloy & Chetty, 2015). Le Cape Town Stadium (600 millions USD de construction) enregistre des pertes annuelles de 6 à 10 millions USD depuis 2010. Le Soccer City de Johannesburg (94 700 places) n'atteint qu'un taux d'occupation moyen de 25-36% pour les matchs de championnat (Humphreys & Fraser, 2016). Ces données empiriques confirment que les exigences de la FIFA "correspondent rarement aux besoins locaux post-événement" (Preuss et al., 2014), soulignant l'importance cruciale d'une stratégie d'héritage anticipée, chiffrée et financée dès la phase de conception.

Brésil (2014) : dépassements budgétaires et sous-utilisation chronique. Le cas brésilien quantifie ces dérives. L'ensemble des 12 stades est passé d'un budget initial de R\$5,389 milliards à un coût final de R\$8,380 milliards, soit un dépassement de 55% (Campos & Ferrão, 2020). L'Estádio Nacional de Brasília incarne ces excès : son budget initial de R\$745,3 millions a atteint R\$1,4 milliard, représentant un quasi-doublement. L'Arena da Amazônia à Manaus connaît une sous-utilisation chronique, accueillant des équipes de divisions inférieures (Bishop, 2014). Les taux d'occupation moyens des stades du Mondial 2014 s'établissent à 47,14% (Campos & Ferrão, 2020), incluant Brasília (23,08%) et le Maracanã (32,69%).

France et Allemagne : équilibres public-privé différenciés mais viables. Ces modèles européens démontrent qu'un équilibre public-privé est viable. En France (Euro 2016), le ratio 78% public / 22% privé pour le financement des infrastructures reflète une forte implication des collectivités territoriales, avec 12 stades sur 13 en propriété publique (Moulard et al., 2023). Toutefois, au niveau du financement courant des organisations sportives, le modèle français repose sur 77% de financements privés (CNOSF, 2017), démontrant qu'autonomie infrastructurelle publique et autonomie financière associative ne sont pas incompatibles. En Allemagne (Mondial 2006), le ratio 40% public / 60% privé s'accompagne d'une forte culture associative, les clubs assumant la propriété de 9 stades sur 12 (Maennig, 2007, 2012). Ces configurations suggèrent que la diversification des financements marocains est réalisable, à condition de développer parallèlement les revenus privés (sponsoring, droits TV, merchandising, billetterie). Le marché marocain de 36,8 millions d'habitants avec des infrastructures modernes post-2030 offre un potentiel commercial significatif.

Qatar (2022) : planification intégrée dans un contexte singulier. Le Mondial 2022 au Qatar offre des enseignements pertinents malgré un contexte économique radicalement différent. Avec un investissement total estimé à 220 milliards USD incluant infrastructures urbaines, transport et hôtellerie dans le cadre du « Qatar Vision 2030 », dont 6,5-10 milliards pour les stades (Front Office Sports, 2022), le Qatar a développé une stratégie d'héritage ambitieuse intégrant les stades dans le projet de développement national. Les huit stades ont été conçus avec des stratégies de reconversion : modularité permettant le don d'une partie des sièges à des pays en développement, transformation en espaces communautaires, intégration dans des pôles urbains multifonctionnels.

La leçon clé n'est pas le niveau d'investissement (le Maroc avec 17 milliards DH pour les stades opère à une échelle significativement moindre), mais la planification long terme : chaque infrastructure a été pensée avec son usage post-événementiel dès la phase de conception**. Le Maroc doit adopter cette approche de planification intégrée dans les moins de six années qui séparent de 2030.

Tableau 4 : Comparaison internationale des grands événements sportifs récents : leçons pour le Maroc

Pays	Année	Budget total	Défis post-événement	Leçons pour Maroc 2030
Allemagne	2006	1,4 Md EUR	40% financement public (548M EUR), 60% privé (850M EUR), 9/12 stades propriété clubs	Modèle de référence pour autonomie financière
Afrique du Sud	2010	3 Mds USD (dont 1,1 Md stades)	Stades sous-utilisés (Polokwane, Nelspruit : <20% occupation ; Soccer City : 25-36% occupation ; Cape Town : 6-10M USD/an pertes)	Anticiper usage local permanent avec clubs résidents
Brésil	2014	3,9 Mds USD (stades)	Surcoût global 55% (ensemble 12 stades) ; Brasília : quasi-doublment (R\$745M → R\$1,4B) ; Manaus : ~300M USD investis, sous-utilisation chronique, 2,8M USD/an maintenance	Contrôle budgétaire strict, éviter surinvestissement dans villes isolées
France	2016	1,6 Md EUR	78% financement public, 9/10 stades propriété publique (sauf Lyon OL), coûts exploitation lourds pour villes	Développer partenariats public-privé équilibrés
Qatar	2022	~220 Mds USD (dont 6,5-10 Mds stades)	Contexte unique (pétromonarchie, capacité financière exceptionnelle) ; majorité des coûts = infrastructures Qatar Vision 2030, non stades	Planification héritage dès conception, pas après-coup
Maroc	2030	17 Mds DH (stades, budget global 50-52 Mds)	Co-organisation (partage coûts avec Espagne/Portugal)	Élaborer plan legacy AVANT CAN 2025, Multifonctionnalité obligatoire

Source : Élaboration de l'auteur

6.3. Conditions d'un héritage durable pour le Maroc

Absence actuelle de stratégie d'héritage. Malgré un investissement de 17 milliards de dirhams pour les stades sur un budget global de 52 milliards de dirhams, aucune stratégie d'héritage opérationnelle n'a été publiée en décembre 2024. Trois aspects demeurent non documentés publiquement : (a) les projections de revenus post-2030, (b) les études de viabilité économique sur 20 ans, (c) les plans de reconversion multifonctionnelle. Cette absence est d'autant plus préoccupante que les coûts de maintenance estimée selon les standards internationaux (2-3% de la valeur de construction) représenteraient entre 331 et 497 millions DH annuels, soit 6 à 9% du budget annuel du Fonds National de Développement du Sport (5,8 milliards DH en 2024).

Risque de surdimensionnement structurel. Le Grand Stade Hassan II (115 000 places, FRMF 2024) illustre le risque structurel de surdimensionnement identifié dans la littérature sur les méga-événements sportifs. Le Complexe Mohammed V, qui accueille les derbies casablancais à capacité maximale, disposera d'une capacité de plus de 44 000 places après rénovation selon les déclarations du président de la FRMF (Jazouli, 2025). Le ratio capacité post-événement / demande domestique s'avère préoccupant : le taux d'occupation prévisionnel du Grand Stade s'établirait à environ 38% pour les derbies (44 000 / 115 000) et inférieur à 20% pour les matchs ordinaires. Cette projection converge avec l'expérience brésilienne documentée par Campos & Argollo Ferrão (2020) : les stades du Mondial 2014 affichent des taux moyens de 47,14% (p. 184), incluant Brasília (23,08%) et le Maracanã (32,69%). Cette sous-utilisation chronique génère deux coûts structurels : d'une part, des charges de maintenance disproportionnées par rapport aux revenus générés (estimées entre 2-3% de la valeur de construction selon Molloy & Chetty, 2015) ; d'autre part, un coût d'opportunité considérable, les ressources immobilisées dans ces infrastructures surdimensionnées ne pouvant être allouées au développement du sport de masse ou des disciplines olympiques non-footballistiques. L'absence de stratégie d'héritage documentée au moment de la conception amplifie ce risque, reproduisant le schéma des « éléphants blancs » sud-africains et brésiliens plutôt que le modèle de planification intégrée adopté par le Qatar pour 2022.

Facteur aggravant : discontinuité organisationnelle. Les transitions attendues dans 84,2% des fédérations (48 sur 57) entre 2025 et 2030, dont 16 dès 2025, constituent un facteur additionnel

de discontinuité organisationnelle durant la période critique de préparation. Cette instabilité structurelle risque de compromettre la cohérence stratégique nécessaire à la mise en œuvre d'un plan d'héritage robuste.

Recommandations hiérarchisées pour un héritage durable. L'analyse comparative révèle trois conditions nécessaires pour éviter les écueils identifiés internationalement. Premièrement, un plan d'héritage détaillé avant la CAN 2025 spécifiant l'usage post-2030 de chaque stade avec contrats d'occupation signés. Molloy et Chetty (2015) recommandent explicitement : « Pour que les pays s'assurent que l'héritage promis lors de la candidature soit effectivement réalisé, une stratégie globale doit être mise en place pour gérer l'ensemble des infrastructures. Notre recommandation : que les pays établissent une Autorité de Développement de la Coupe du Monde pour superviser tous les programmes d'infrastructure. » Deuxièmement, des modèles économiques garantissant l'équilibre financier via multifonctionnalité (concerts, événements sportifs diversifiés, espaces commerciaux permanents) capables de générer les 331-497 millions DH annuels nécessaires à la maintenance. Troisièmement, des mécanismes de financement pérennes intégrant : études de viabilité économique sur 20 ans avec scénarios multiples, plans de reconversion détaillés, mécanismes de gouvernance transitoire 2030-2035 avec répartition claire des responsabilités entre Fondation (dont la durée juridique n'est pas définie), Ministère et SONARGES, et indicateurs de performance mesurables. Le délai de moins de six années avant le Mondial 2030 constitue une fenêtre temporelle critique pour la mise en place de ces dispositifs, sans lesquels le Maroc risque de reproduire les schémas d'« éléphants blancs » observés en Afrique du Sud et au Brésil.

6.4. Limites de l'étude et perspectives

Cette recherche présente quatre limites principales ouvrant des pistes futures. Premièrement, l'approche documentaire, bien que rigoureuse et triangulée, ne saisit pas les dynamiques politiques informelles ni les logiques d'action des acteurs individuels ; des entretiens semi-directifs approfondis avec décideurs clés (ministres, présidents de fédérations, élus locaux) enrichiraient substantiellement l'analyse des processus décisionnels. Deuxièmement, l'absence de données longitudinales fiables et désagrégées sur longue période limite les analyses diachroniques robustes des évolutions temporelles du système ; la constitution d'une base de données historique 1990-2025 permettrait d'identifier les tendances structurelles. Troisièmement, le caractère très récent de la Fondation Maroc 2030 (créée le 4 août 2025) nécessite un suivi évaluatif pluriannuel 2025-2035 pour mesurer son efficacité réelle et ses impacts territoriaux. Quatrièmement, les comparaisons internationales demeurent partielles et appellent des études comparatives systématiques avec pays similaires (Tunisie, Algérie, Égypte, Turquie, Afrique du Sud) pour identifier les bonnes pratiques transférables et les spécificités irréductibles du contexte marocain.

7. Conclusion

Cette recherche révèle un paradoxe structurel dans le système sportif marocain : un cadre juridique ambitieux conforme aux standards internationaux coexiste avec une mise en œuvre chroniquement déficiente. L'analyse documentaire triangulée de 17 textes juridiques, 4 rapports institutionnels et 3 enquêtes empiriques documente cinq déséquilibres structurels qui compromettent l'équité et la durabilité du système. Une volatilité budgétaire marquée par un pic en 2024 (2,54 milliards de dirhams, +24%) suivi d'un retour en 2025 (2,05 milliards, -19,3%) révèle l'absence de programmation pluriannuelle. La concentration de 65,2% des subventions sur le football, le ratio déséquilibré 90/10 entre sport d'élite et sport de masse, la forte dépendance au financement public (91% pour le sport de haut niveau selon les données budgétaires officielles, « quasi-totale » selon le CESE 2022), et la sous-consommation

chronique de 50% des crédits d'investissement révèlent un écart critique entre le cadre normatif de la Constitution 2011 (articles 31 et 33) et la réalité opérationnelle.

La création de la Fondation Maroc 2030 (Loi 35.25, 4 août 2025) constitue une opportunité institutionnelle majeure dans un contexte d'investissements estimés entre 50 et 52 milliards de dirhams, dont 17 milliards pour les stades (Sogécapital Gestion, 2023 ; Atlas Capital, 2024). Toutefois, l'analyse révèle une absence préoccupante de stratégie d'héritage post-2030. Le Grand Stade Hassan II (115 000 places) présente un risque structurel de surdimensionnement : avec un taux d'occupation prévisionnel de 38% lors des derbies (44 000 spectateurs actuels pour 115 000 places) et inférieur à 20% pour les matchs ordinaires, il converge vers les taux observés au Brésil (47,14% en moyenne selon Campos & Ferrão, 2020). Les coûts de maintenance estimés entre 331 et 497 millions de dirhams annuels représenteraient 6 à 9% du budget du Fonds National de Développement du Sport (5,8 milliards en 2024). Un facteur aggravant réside dans la discontinuité organisationnelle : 84,2% des fédérations (48 sur 57) connaîtront un renouvellement de leurs instances entre 2025 et 2030. Sans stratégie opérationnelle incluant contrats de gestion et indicateurs de performance, le Maroc risque de reproduire les écueils d'« éléphants blancs » documentés en Afrique du Sud et au Brésil (Molloy & Chetty, 2015 ; Campos & Ferrão, 2020).

Cette étude apporte une contribution théorique et empirique au champ de la gouvernance sportive dans les contextes de transformation institutionnelle liée aux grands événements sportifs internationaux. Elle mobilise une approche tridimensionnelle intégrée articulant les théories de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), des parties prenantes (Freeman, 1984) et des coûts de transaction (Williamson, 1985) pour révéler les mécanismes sous-jacents aux dysfonctionnements observés. Cette grille met en évidence une « triple contrainte » : une dépendance structurelle au financement étatique limitant l'autonomie des fédérations ; des déséquilibres prononcés entre parties prenantes (football versus autres disciplines, élite versus masse, territoires centraux versus périphériques) ; et une fragmentation institutionnelle générant des coûts de transaction élevée. L'analyse identifie trois conditions nécessaires pour éviter les écueils d'« éléphants blancs » : l'élaboration d'un plan d'héritage détaillé avant la CAN 2025 ; le développement de modèles économiques multifonctionnels garantissant l'équilibre financier face aux charges de maintenance (331-497 millions annuels) ; et la mise en place de mécanismes de gouvernance transitoire pour 2030-2035 avec une répartition claire des responsabilités entre la Fondation Maroc 2030, le Ministère, la SONARGES et les fédérations, inspirés des recommandations de Molloy & Chetty (2015).

Cette recherche présente trois limites méthodologiques qui ouvrent des perspectives pour des recherches futures. Premièrement, l'approche documentaire, bien que rigoureuse dans sa triangulation des sources officielles, exclut l'accès aux données longitudinales, aux entretiens avec les acteurs clés et aux analyses des processus décisionnels internes. Deuxièmement, le caractère récent de la Fondation Maroc 2030 (4 août 2025) ne permet pas encore d'évaluer empiriquement son fonctionnement effectif. Troisièmement, l'analyse se concentre sur le cas marocain et gagnerait à être étendue dans une perspective comparative régionale. Ces limites suggèrent trois axes prioritaires : une analyse comparative de la gouvernance des grands événements sportifs en Afrique et au Moyen-Orient (Qatar 2022, Côte d'Ivoire 2023, Maroc 2025 et 2030) ; une évaluation longitudinale 2025-2035 des impacts de la Fondation Maroc 2030 ; et une étude ethnographique des processus décisionnels fédéraux pour comprendre les obstacles à la mise en œuvre des réformes. L'enjeu est de documenter rigoureusement les conditions d'une gouvernance équitable et durable dans des contextes de transformation institutionnelle liée aux grands événements sportifs internationaux.

Références

- (1). Agence Française de Développement. (2020). La filière sport au Maroc : Étude Filière Sport [Rapport]. PwC. <https://coalitionsport.org/files/articles/CSDT-03-06-2025-lafilie-aresportamaroc-etudefilie-aresport-afd.pdf>
- (2). Amara, M., & Henry, I. (2004). Between globalization and local 'modernity': The diffusion and modernization of football in Algeria. *Soccer & Society*, 5(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/1466097051233139097>
- (3). Andreff, W. (2012). The winner's curse: Why is the cost of mega sporting events so often underestimated? In W. Maennig & A. Zimbalist (Eds.), *International handbook on the economics of mega sporting events* (pp. 37-69). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930279.00010>
- (4). Atlas Capital. (2024, octobre). Évaluation des stratégies d'investissement pour la Coupe du Monde 2030. Casablanca.
- (5). <https://atlascapital.ma/focus/evaluation-des-strategies-dinvestissement-pour-la-coupe-du-monde-2030/>
- (6). Baloyi, L., & Bekker, M. (2011). Causes of construction cost and time overruns : The 2010 FIFA World Cup stadia in South Africa. *Acta Structilia*, 18(1), 51-67. <https://doi.org/10.38140/as.v18i1.111>
- (7). Bishop, G. (2014, 12 juin). Greetings from Brazil : Building a World Cup stadium fit for the Amazon. *Sports Illustrated*. <https://www.si.com/soccer/2014/06/12/building-world-cup-stadium-fit-amazon-jungle-manaus>
- (8). Campos, M. A., & Ferrão, A. M. de A. (2020). Engenharia de empreendimentos esportivos e a evolução da taxa de ocupação das arenas construídas no Brasil para a Copa do Mundo (2014-2020). In A. K. T. de Andrade (Ed.), *Educação física e ciências do esporte : Uma abordagem interdisciplinar* (Vol. 2). Atena Editora. <https://doi.org/10.37885/201102332>
- (9). Chappelet, J.-L. (2010). *Autonomy of sport in Europe*. Council of Europe Publishing.
- (10). Chappelet, J.-L. (2022). *Governance of sport organizations*. IDHEAP Working Paper Series, Management of Sport (MOS). IDHEAP.
- (11). Commission européenne. (2011). *Study on the funding of grassroots sports in the EU*. Direction générale Éducation et Culture.
- (12). Commission européenne. (2012). *Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU*. Commission européenne, novembre 2012.
- (13). Confédération Africaine de Football (CAF). (2024). *Rapport financier 2023-2024 et structure de gouvernance*. Confédération Africaine de Football.
- (14). Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2019). *La politique sportive au Maroc* (Auto-saisine n° 26/2019). CESE.
- (15). Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE). (2022). *L'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur*. Rabat.
- (16). Cornelissen, S., & Swart, K. (2006). The 2010 Football World Cup as a political construct: The challenge of making good on an African promise. *The Sociological Review*, 54(s2), 108-123. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2006.00656.x>
- (17). Cour des Comptes. (2017). *Les soutiens publics à l'Euro 2016 en France*. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/les-soutiens-publics-leuro-2016-en-france>
- (18). Dahir n° 1-10-150 du 13 ramadan 1431 (24 août 2010) portant promulgation de la loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports. (2010). *Bulletin Officiel*, n° 5888 du 7 octobre 2010.
- (19). Dahir n° 1-11-38 du 29 jourmada II 1432 (2 juin 2011) portant promulgation de la loi n° 09-09 complétant le code pénal. (2011). *Bulletin Officiel*, n° 5956 bis du 30 juin 2011.

- (20). Dahir n° 1-11-91 du 27 chaâbane 1432 (29 juillet 2011) portant promulgation du texte de la Constitution. (2011). Bulletin Officiel, n° 5964 bis du 30 juillet 2011.
- (21). Dahir n° 1-17-26 du 8 hija 1438 (30 août 2017) portant promulgation de la loi n° 97-12 relative à la lutte contre le dopage dans le sport. (2017). Bulletin Officiel, n° 6614 du 19 octobre 2017.
- (22). Dahir n° 1-24-01 du 19 janvier 2024 portant promulgation de la loi n° 06-23 modifiant et complétant la loi n° 97-12 relative à la lutte contre le dopage dans le sport. (2024). Bulletin Officiel.
- (23). Dahir n° 1-25-54 du 10 safar 1447 (4 août 2025) portant promulgation de la loi n° 35-25 relative à la création de la Fondation Maroc 2030. (2025). Bulletin Officiel, n° 7428 du 7 août 2025.
- (24). De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). Successful elite sport policies: An international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success. Meyer & Meyer Sport.
- (25). Décision n° 3232-15 du 6 kaada 1436 (21 août 2015) portant habilitation de la Fédération Royale Marocaine de Football. (2015). Bulletin Officiel, n° 6404 du 15 octobre 2015.
- (26). Décision n° 548-24 du 12 moharrem 1446 (18 juillet 2024) portant habilitation de la Fédération Royale Marocaine de Boxe. (2024). Bulletin Officiel, n° 7321 du 29 juillet 2024.
- (27). Décret n° 2-10-628 du 7 hija 1432 (4 novembre 2011) pris pour l'application de la loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports. (2011). Bulletin Officiel, n° 6004 du 15 décembre 2011.
- (28). El Akari, A., & Ouaddaadaa, M. (2021). La gouvernance financière du sport au Maroc : Cas des subventions publiques octroyées aux Fédérations sportives nationales. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 5(1). <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/682>
- (29). El Ghazali, I., & Elotmani, F. (2023). Le cadre juridique régissant le sport au Maroc : Enjeux et perspectives. African Scientific Journal, 3(17), 409-438. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7908513>
- (30). Fédération Royale Marocaine de Football, Real Federación Española de Fútbol, & Federação Portuguesa de Futebol. (2024). Yalla Vamos 2030: Morocco-Spain-Portugal FIFA World Cup 2030 bid book. FIFA Digital Hub.
- (31). FIFA. (2024, novembre). Rapport d'évaluation de la candidature pour la Coupe du Monde de la FIFA 2030™ : Maroc, Portugal, Espagne. Fédération Internationale de Football Association. <https://inside.fifa.com/fr/tournament-organisation/world-cup-2030>
- (32). Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman Publishing.
- (33). Front Office Sports. (2022, 10 avril). Total cost of hosting the FIFA World Cup from 1994 to 2022 (in billion U.S. dollars) [Ensemble de données]. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1361481/world-cup-host-total-costs/>
- (34). Green, M., & Houlihan, B. (2006). Governmentality, modernization, and the "disciplining" of national sporting organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom. Sociology of Sport Journal, 23(1), 47-71.
- (35). Groupe BPCE & CNOSF. (2025). Le sport, moteur économique et social : État des lieux 2025. Paris : L'Observatoire BPCE.
- (36). Haut-Commissariat au Plan (HCP). (2025). Les indicateurs sociaux du Maroc, Edition 2025. Recensement Général de la Population et de l'Habitat (RGPH 2024). Royaume du Maroc. Dépôt légal: 172/1997, ISSN: 1114-0097, ISBN: 9981-20-146-4.

- (37). Humphrey, A., & Fraser, N. (2016). 2010 FIFA World Cup stadium investment: Does the post-event usage justify the expenditure? *African Review of Economics and Finance*, 8(1), 1-21.
- (38). Jazouli, Z. (2025, 7 février). Lekjaa en visite d'inspection au Complexe Mohammed V de Casablanca. *Hespress*. <https://fr.hespress.com/410040-lekjaa-en-visite-dinspection-au-complexe-mohammed-v-de-casablanca-2.html>
- (39). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- (40). Maennig, W. (2007). One year later: A re-appraisal of the economics of the 2006 Soccer World Cup. *Hamburg Contemporary Economic Discussions*, (10), 1-32. <https://hdl.handle.net/10419/25356>
- (41). Maennig, W. (2012). The 2006 World Cup in Germany: Domestic economic impacts. In W.
- (42). Meira Reis, R., Castanheira de Almeida, N. M., Coelho Teixeira, M., de Faria Cardoso, M. V., & de Cassio Costa Telles, S. (2025). Sports mega event legacy: A proposed measurement of Brazil 2014 FIFA World Cup™ Arenas. *Retos*, 72, 1044-1055. <https://doi.org/10.47197/retos.v72.117062>
- (43). Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports. (2025). عرض مشروع ميزانية السنة المالية 2026 [Exposé du projet de budget pour l'année fiscale 2026] [Présentation]. Commission parlementaire, Rabat, 4 novembre 2025.
- (44). Ministère de l'Économie et des Finances. (2025). Rapport sur les Comptes Spéciaux du Trésor. In *Projet de Loi de Finances pour l'année budgétaire 2026*. Rabat.
- (45). Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports. (2024). Budget d'investissement 2024 – Secteur sport (Chapitre 1.2.2.2.0.11.000). In *Loi de Finances n° 55-23 pour l'année budgétaire 2024*. Rabat: Ministère de l'Économie et des Finances.
- (46). Molloy, E., & Chetty, T. (2015). The rocky road to legacy: Lessons from the 2010 FIFA World Cup South Africa stadium program. *Project Management Journal*, 46(3), 88-107. <https://doi.org/10.1002/pmj.21502>
- (47). Moulard, J., Lang, M., & Dermit-Richard, N. (2023). Soft budget constraints in French football through public financing of stadiums. *Sustainability*, 15(1), 135. <https://doi.org/10.3390/su15010135>
- (48). Preuss, H., Solberg, H. A., & Alm, J. (2014). The challenge of utilizing World Cup venues. In S. Frawley & D. Adair (Eds.), *Managing the Football World Cup* (pp. 82-103). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137373687_6
- (49). Recensement des élections des présidents des fédérations sportives marocaines. (2024). [Données non publiées, compilation décembre 2024].
- (50). Sadiky, A. (2025). Vers la nécessité d'un cadre juridique moderne du droit du sport au Maroc : Cas des petites associations sportives. *Revue Marocaine des Études Juridiques et Économiques*, (81), 298-316. <https://doi.org/10.65040/remeye.2025.011815>
- (51). Sogécapital Gestion. (2023, 4 octobre). Candidature Coupe du Monde 2030 : Impacts budgétaires et marchés financiers [Note de recherche]. Casablanca. <https://sogecapitalgestion.ma/wp-content/uploads/2024/02/compress-coupe-mondeSKG.pdf>
- (52). Sports Illustrated. (2015, 2 février). South Africa, Brazil FIFA World Cup stadiums remain national burdens. <https://www.si.com/soccer/2015/02/02/world-cup-stadiums-brazil-south-africa-fifa-white-elephants>
- (53). StadiumDB. (2024). World Cup 2010 stadiums: South Africa. https://stadiumdb.com/tournaments/world_cup/2010
- (54). Transparency Maroc. (2017). Transparence dans le secteur du sport. Transparency

- News, (17), 6-12.
- (55). Union Africaine. (2023). Architecture du Sport de l'Union Africaine - Cadre Politique pour le Développement Durable du Sport en Afrique (Agenda 2063). Commission de l'Union Africaine.
- (56). Williamson, O. E. (1985). The economic institutions of capitalism. Free Press.
- (57). Zahir, N., & Mili, A. (2025). Le sport scolaire, levier du développement humain et social au Maroc : attentes et défis. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(6), 566-580.
<https://ijafame.org/index.php/ijafame/article/view/1941>