

Institut Royal de la formation des cadres relevant du ministère de la jeunesse et des sports

L'Institut Royal de la formation des cadres relevant du ministère de la jeunesse et des sports (IRFC) est un établissement d'enseignement supérieur ne relevant pas des universités. Il est régi par la loi n°01-00⁸ portant organisation de l'enseignement supérieur qui lui a attribué, en vertu de son article 25, les missions principales suivantes :

- La formation initiale et la formation continue notamment dans les domaines relatifs au secteur dont ils relèvent ;
- La préparation des jeunes à l'insertion dans la vie active ;
- La recherche scientifique et technologique et la diffusion de la connaissance liées à leurs domaines de formation ;
- La participation, avec les universités, à l'effort national d'accueil et de formation des étudiants, et à l'effort d'optimisation dans l'utilisation des infrastructures et dans la mobilisation des ressources d'encadrement disponibles.

Aussi, il convient de rappeler que l'IRFC relève de l'autorité gouvernementale chargée de la jeunesse et des sports, et qu'il a été réorganisé par le décret n° 2.10.622 en date du 23 septembre 2011. Ce décret a précisé les missions de l'IRFC comme suit :

- La contribution au développement du pays par la formation, la recherche et l'expertise ;
- La formation des cadres, notamment dans les domaines du sport, de la jeunesse et de l'enfance ;
- Le développement de programmes de recherche propres ou dans le cadre de la préparation d'études doctorales ;
- La réalisation d'études ou d'expertises pour le compte de tiers (publics ou privés) ;
- L'organisation de stages, de congrès et de forums, ainsi que des sessions de formation continue au profit d'employés des secteurs public ou privé ou de personnes désirant intégrer la vie professionnelle.

Par ailleurs, l'IRFC est érigé en SEGMA depuis le 24 Avril 1987, et les tarifs des prestations actuellement en vigueur, au niveau de l'institut, sont fixés par la décision conjointe du ministre de la jeunesse et des sports et du ministre de l'Economie et des finances en date du 31/07/2014.

En outre, l'Institut, dont le siège est à Salé, comprend les cinq centres ci-après :

- Le Centre National des Sports Moulay Rachid, à Salé ;
- Le Centre Youssoufia de la Promotion féminine et des Jardins d'enfants, à Rabat ;
- Le Centre Yaâcoub El Mansour de la formation des cadres de la Jeunesse, à Rabat : fermé pour rénovation depuis la rentrée universitaire 2017-2018 ;
- Le Centre National de la Jeunesse à Mamoura à Salé : mis à la disposition de la FRMF en l'absence de toute base juridique ;

⁸ Dahir n° 1.00.199 du 15 safar 1421 (19 mai 2000) portant promulgation de la loi n°01.00 portant organisation de l'enseignement supérieur

- Le Centre National des Sports la Bellevue, à Rabat : en cours de réaménagement, et qui a été mis à la disposition de la fondation des œuvres sociales.

I. Observations et recommandations de la Cour des comptes

La mission de contrôle de la gestion de l'IRFC a donné lieu à des observations et recommandations concernant les axes développés ci-après.

A. Stratégie et relations avec le ministère

➤ Stratégie non formalisée et insuffisamment alignée sur les stratégies sectorielles et les programmes publics

De par les multiples secteurs de formation où il intervient (sport, éducation, animation socioculturelle, protection de l'enfance, soutien à la famille, éducation des jeunes enfants), l'IRFC se trouve sollicité par de nombreuses politiques publiques, et ce, en tant que pourvoyeur en ressources humaines, et en tant que structure de capacitation et de recherche.

Aussi, afin d'évaluer la réponse de l'IRFC à ces diverses sollicitations, il était nécessaire de déterminer, dans un premier temps, les besoins en ressources humaines de toute politique, et ensuite les confronter aux réponses et solutions apportées par l'IRFC.

Dans ce cadre, les politiques et programmes gouvernementales en question ont été déterminés comme suit :

- La stratégie nationale intégrée pour la jeunesse (SNIJ) ;
- La stratégie nationale du sport ;
- La politique publique intégrée de protection de l'enfance (PPIPE) ;
- La politique publique de la généralisation du préscolaire ;
- Programme d'actions sociales en faveur de la famille.

a. Stratégie nationale intégrée pour la jeunesse (SNIJ)

Dans son diagnostic de l'état des lieux, et en matière de qualification et de qualité des ressources humaines intervenant auprès de la jeunesse, la SNIJ a dressé les principaux constats suivants :

- Quasi absence de formation sur les métiers de la jeunesse au niveau du pays ;
- Manque de compétence du personnel chargé de l'animation des centres et des maisons de jeunes ;
- Complexité des compétences professionnelles exigées par les fonctions de conseil et de mentorat des jeunes.

Au vu de ce diagnostic, la stratégie en question a fixé parmi ses objectifs le renforcement des capacités des éducateurs et des cadres des structures et des centres culturels et éducatifs de la jeunesse.

Ainsi, à l'encontre des préconisations de la SNIJ, la formation des animateurs socio culturels (niveau licence professionnel) n'est plus assurée, et ce, depuis l'année universitaire 2015-2016. En plus, aucune opération, en matière de formation continue, n'a été organisée au profit des éducateurs et cadres des structures de jeunesse du ministère, alors même que ces derniers constituent le moteur de la SNIJ.

b. Stratégie nationale du sport

La stratégie nationale du sport à l'horizon 2020 a fixé comme objectifs de :

- Tripler le nombre des marocains pratiquants régulièrement une activité sportive ;
- Améliorer les capacités des cadres et dirigeants sportifs ;

- Créer des centres de formation selon le modèle sports et étude.

Et puisque la loi n°30.09 relative à l'éducation physique et aux sports a subordonné l'encadrement des activités à l'obtention d'une qualification ou d'un diplôme dans le domaine, il est à noter que l'augmentation du nombre de pratiquants réguliers des activités sportives visée par ladite stratégie créée, alors, un besoin en professionnels de différents niveaux de qualification.

Or, il a été constaté que le ministère n'a pas défini d'objectifs quantifiés en termes de besoins en ressources humaines pour la mise en œuvre de la stratégie en question. Chose qui n'a pas permis à l'Institut de disposer de demandes de point de vue du nombre et du niveau de ces ressources devant être formées, que ça soit à travers la formation initiale ou continue.

En outre, les contrats d'objectifs établis avec les diverses fédérations sportives nationales qui constituent l'un des principaux leviers de l'action du département n'associent pas l'IRFC aux actions qui relèvent de ses champs de compétence (formation, expertise et recherche).

c. Politique publique intégrée de protection de l'enfance (PPIPE)

Adoptée le 03 juin 2015 avec l'appui de l'UNICEF, la PPIPE vise à mettre en place un environnement protecteur durable des enfants contre toutes les formes de négligence, d'abus, de violence et d'exploitation. Un comité interministériel présidé par le premier ministre est chargé de son pilotage.

Cette politique cible les enfants victimes de mauvais traitement, les enfants à risque, les enfants témoins et les enfants en conflit avec la loi. Elle comprend sept volets d'action pour le renforcement des systèmes intégrés de protection, dont un consacré au renforcement des compétences des acteurs intervenant auprès des enfants.

Force est de constater qu'aucun rôle n'a été dévolue expressément à l'IRFC dans le cadre de l'appui des compétences des ressources humaines intervenant dans ce domaine.

d. Programme d'actions sociales en faveur de la famille

A ce titre, un programme piloté par le ministère chargé des affaires sociales (MDSFS) concernant la médiation familiale a été mis en place. Ce programme vise à :

- Appuyer la mise en place et l'accompagnement des centres de médiation familiale ;
- Doter les acteurs œuvrant dans le domaine social et dans la médiation familiale, notamment les associations, des outils et de supports pour améliorer la pratique de la médiation familiale ;
- Former et encadrer le personnel travaillant dans le domaine de la médiation familiale.

Ainsi, pour répondre aux besoins de ce programme en matière de ressources humaines, l'Institut a mis en place la licence professionnelle intitulé "Protection de l'enfance et soutien de la famille". Toutefois, aucune convention n'a été établie avec le département des Affaires sociales précisant la demande en ressources humaines, les niveaux de qualification et les compétences requises.

D'autre part, la Cour a constaté l'absence de toute coopération ou relation avec l'Institut National de l'Action Sociale (INAS) en dépit des intersections de leurs champs d'action et de l'obligation de sa contribution à l'effort d'optimisation dans l'utilisation des infrastructures et à la mobilisation des ressources d'encadrement (loi sur l'enseignement supérieur).

B. Choix et orientations de l'IRFC en matière de formation

➤ Absence d'un projet de développement

L'IRFC ne dispose pas d'une stratégie formalisée définissant son positionnement dans le système de formation national, et déclinant l'offre de formation, ainsi que les moyens nécessaires à sa réalisation.

➤ **Abandon de formations à cause du passage au système Licence -Master-Doctorat (LMD)**

L'IRFC a choisi de se mettre en concordance avec le nouveau cadre LMD à partir de 2012. Les conséquences de ce choix ont été l'abandon des formations de niveau intermédiaire (Bac+2). Ainsi, le système de formation de l'IRFC ne fournit plus de cadres intermédiaires malgré le besoin du marché d'emploi pour ce type de cadres.

De ce fait, La Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Définir de façon formalisée le positionnement stratégique de l'IRFC au sein du système de formation supérieur du pays ;*
- *Veiller à l'alignement des choix stratégiques de l'IRFC avec celles des diverses politiques et actions des pouvoirs publics.*

C. Relations de l'IRFC avec le ministère de la jeunesse et des sports

La relation de l'IRFC avec le Ministère de la Jeunesse et des sports (MJS) constitue un élément déterminant dans l'accomplissement des missions de l'institut. En effet, et en tant que service du ministère, il dépend des moyens mis à sa disposition par celui-ci, que ce soit en termes de dotations budgétaires que de ressources humaines. L'importance de la relation provient également du fait que le MJS est le régulateur des secteurs et demeure le principal employeur des lauréats de l'IRFC.

➤ **Une relation organique et fonctionnelle non définie**

L'organigramme du MJS tel que défini par le décret portant son organisation ne fait pas apparaître les relations organiques de l'IRFC au sein du Ministère. Par ailleurs, l'IRFC étant un SEGMA, alors la division des SEGMA relevant de la direction du budget constitue, à ce titre, le moyen de liaison avec le ministère et l'IRFC. Le rôle de cette division se limite, en fait, au volet financier étant donné qu'elle est uniquement informée à posteriori des budgets et comptes administratifs qui sont approuvés par le conseil d'établissement.

Ainsi, les apports et contributions que peut apporter l'IRFC aux différents services du ministère demeurent non exploités que ce soit en matière de formation continue, études ou expertises.

➤ **Absence d'engagements contractualisés**

L'IRFC et le ministère ne sont pas liés par des engagements contractualisés dans le cadre de conventions ou de contrats d'objectifs. Sachant que l'adoption par l'IRFC d'une stratégie cohérente et sa déclinaison en plans d'action doit se faire en étroite collaboration avec le MJS en tant que pourvoyeur de moyens, principal recruteur et régulateur du secteur.

Ainsi, l'absence de contractualisation entre l'IRFC et le département de tutelle a eu des conséquences négatives sur la qualité de gestion de l'IRFC dont les principales sont :

- Planification de l'action limitée au cadre retrace par la loi de finances ;
- Manque de visibilité pour le ministère et l'institut ;
- Octroi des moyens non subordonné à la réalisation des objectifs.

Pour cela, La Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Clarifier la relation organique et fonctionnelle entre le MJS et l'IRFC ;*
- *Eclaircir la situation des centres Maamora et Belle vue.*

D. Missions de l'IRFC

L'accomplissement par l'IRFC des missions qui lui ont été dévolues se fait à travers le développement des métiers suivants :

- La formation ;
- La recherche ;

- L'expertise.

L'IRFC est, en outre, habilité, dans le cadre de l'exercice de ses missions, à fournir des prestations de service rémunérées sur la base de conventions, ainsi que la création de pépinières d'entreprises et l'exploitation des autorisations et brevets.

Quant aux métiers de recherche et d'expertise, ils n'ont pas été développés, et aucune activité, dans ce cadre, n'est menée à l'IRFC. Ainsi, en matière de recherche, il est à noter que, depuis la création de l'Institut, aucun programme de recherche doctorale n'a été mis en place.

Également, et hormis les Brevets d'aptitude à l'entraînement sportif (BAES), aucune formation continue ne s'est déroulée à l'IRFC pendant la période 2010-2017⁹.

Aussi, pour ce qui est du développement d'activités économiques, elle se limite à l'exploitation des installations sportives et d'hébergement. Tandis que les différentes possibilités offertes à l'IRFC en vertu de son texte de création n'ont pas été mises à profit.

Ci-après les principales observations relatives à l'offre de formation de l'IRFC et aux activités génératrices de recettes.

1. Offre de formation

L'Institut s'occupe de former dans les domaines relatifs aux métiers du sport et à l'éducation des de la petite enfance et des jeunes. A ce sujet, le tableau suivant présente les diverses formations offertes, et les diplômes délivrés, ainsi que les dates de leurs accréditations.

Tableau représentant la liste des diplômes, leurs intitulés et les dates de leur accréditation

Diplôme	Formation	Année d'accréditation
Licence professionnelle	Entraînement sportif	2010
	Protection de l'enfance et soutien de la famille	2015
	Animation socioculturelle	2010
	Éducation des jeunes enfants	2010
Master	Education et animation socioculturelle de la petite enfance	2010
	Master management et gouvernance du sport	2014
	Entraînement sportif et optimisation de la performance de haut niveau	2017

Par ailleurs, il a été constaté que la faiblesse des effectifs d'enseignants chercheurs au sein de l'IRFC constitue un facteur limitant l'accomplissement de ses missions, aussi bien en matière de formation que de recherche scientifique. L'IRFC ne dispose, en fait, que de deux professeurs de l'enseignement supérieur.

De surcroît, le choix opéré par l'IRFC de se positionner sur des filières professionnalisantes (licence et master professionnels) a eu des conséquences sur les capacités de formation et sur la nature des intervenants. Ainsi, le niveau d'encadrement, et le suivi requis par ce genre de formation, comparativement aux formations dites fondamentales, nécessitent des effectifs réduits afin de garantir un encadrement rapproché (une trentaine par promotion). En plus, ces filières doivent être développées en étroite collaboration avec leurs milieux professionnels. Or il a été constaté que l'IRFC, et au vu de ses effectifs d'enseignants limités, ne peut pas augmenter le nombre de lauréats des filières fortement sollicités. De même, les liens avec le milieu

⁹ Il est à noter que depuis 2017, l'IRFC a organisé une formation continue au profit de l'ANAPEC visant à former les jeunes non-diplômés dans les métiers d'animateur sportif/animateur socioculturel.

professionnel sont insuffisamment développés. En effet, à titre d'exemple, la majorité des vacataires sont constitués principalement des fonctionnaires du ministère (MJS).

Sur un autre registre, les insuffisances du système de suivi du devenir des lauréats ne permettent pas d'avoir le retour suffisant pour apporter les ajustements et les modifications, à même de garantir l'adéquation des formations avec les exigences du marché du travail.

1.1. Offre de formation dans les métiers du sport

La formation diplômante dans les métiers du sport comprend deux grandes filières : la filière technique et la filière managériale ou de gestion.

En ce qui concerne la filière technique, L'IRFC, en plus des Écoles Normales Supérieures (ENS), ont été les seuls établissements à former des cadres techniques dans les métiers du sport, mais avec une différence dans les objectifs. Etant donné que l'Institut vise à satisfaire les besoins du département chargé des sports, tandis que les ENS visent à satisfaire les besoins du système d'enseignement en professeurs d'éducation physique.

En parallèle à ce système de formation universitaire, il existe un système de validation et de certification des compétences mis en place par les diverses fédérations sportives. Celles-ci délivrent des certificats nationaux qui peuvent être reconnus au niveau continental ou international et qui confèrent à leurs titulaires le droit d'encadrer la pratique sportive dans le cadre stricte de leur discipline.

Pour ce qui est des filières managériales, divers établissements de formation ont créé des formations pour répondre aux besoins en ressources managériales telles les ENCG, l'ISCAE et certaines facultés.

1.2. La formation dans le domaine de l'éducation de la petite enfance

A ce niveau également, l'offre nationale de formation est minime. En effet, ce type de formation n'est disponible qu'au niveau de l'IRFC et à la faculté des sciences de l'éducation de l'université Mohammed V. En plus, certaines écoles privées contribuent, à leur tour, dans l'offre de ce type de formation.

D'autre part, la législation nationale, caractérisée par une faiblesse des exigences professionnelles¹⁰, et ne couvrant que les crèches privées¹¹, ne contribue pas à relever le niveau de qualification des intervenants en matière d'éducation de la petite enfance.

Quant aux lauréats de la filière de la petite enfance, il s'est avéré qu'ils connaissent des difficultés d'insertion professionnelle. En effet, durant la période 2009-2016, près de 44% des lauréats non fonctionnaires, toutes promotions confondues, n'ont pas pu intégrer le marché du travail.

Dans ce cadre, Les principales causes de ces difficultés sont les suivantes :

- Inadéquation du niveau de qualification avec les exigences légales, en effet, les lauréats de la filière sont surqualifiés au regard du niveau de compétence requis par la législation ;
- Sélection ne tenant pas compte des prérequis des candidats en langues étrangères. En effet, le secteur privé, qui est capable de rémunérer ce niveau de qualification, dispense des enseignements bilingues, voire trilingues, et exige donc des éducateurs maîtrisant les langues étrangères ;
- Absence d'un centre d'application et l'insuffisance des stages d'application ne permettent pas une professionnalisation suffisante des lauréats.

¹⁰ Le niveau de qualification requis pour un éducateur dans une crèche privée est le baccalauréat avec une attestation de stage d'une année, alors que pour le directeur, il est exigé une licence assortie d'une année de stage.

¹¹ La loi sur les crèches privées exclut de son champ d'application les crèches publiques, les crèches mises en place par les entreprises au profit de leur salarié

1.3. Offre de formation dans l'animation socioculturelle de la jeunesse

La formation dans le domaine de l'animation socioculturelle présente un bon rendement externe. Ceci est confirmé par le taux d'insertion des diplômés (86,7% Sur la période 2012-2016), mais, également, par la diversité de leurs débouchés (33% des lauréats ont pu intégrer le secteur privé).

Toutefois, malgré ce succès, on a mis fin à la formation en animation socioculturelle. Et en cotre partie, il a été créé une nouvelle licence professionnelle intitulée "protection de l'enfance et soutien de la famille" qui correspond, apparemment, à un besoin réel au niveau du pays.

Ainsi, la Cour des comptes recommande de :

- *Mettre en place les moyens nécessaires à l'augmentation de l'offre de formation dans les domaines de l'entraînement sportif et l'animation socioculturelle ;*
- *Mettre en place un système de suivi rigoureux et étoffé des lauréats de l'IRFC.*

3. Activités génératrices de recettes

Les recettes générées par l'IRFC proviennent, principalement, de l'exploitation des infrastructures d'hébergement et de restauration, ainsi que des installations sportives. A ce niveau, le contrôle de cet aspect a permis de relever les principales observations suivantes :

- Une piscine couverte attractive mais avec une capacité d'accueil limitée. En effet, la capacité d'accueil de la piscine ne peut plus satisfaire la demande croissante des utilisateurs au vu du nombre important des inscrits en listes d'attente, qui dépassent les 2.000 personnes au titre de l'année scolaire 2016/2017 ;
- Une infrastructure d'hébergement sous exploitée, étant donné que le taux d'occupation sur la période 2012-2016 n'a pas dépassé 40% ;
- Une promotion insuffisante des offres de prestation de l'IRFC. En fait, l'IRFC n'a pas de politique de communication lui permettant d'améliorer son attractivité au niveau national et international afin de rentabiliser ses infrastructures. Les recettes dégagées actuellement demeurent faibles par rapport aux infrastructures disponibles ;
- Des installations non mises en exploitation. Ainsi, dans le cadre du programme de mise à niveau du centre national des sports (CNS) réalisé en 2009 par le MJS, un hôtel pour sportifs a été construit sans qu'il soit mis en service. Outre le manque à gagner en matière de recettes et à défaut de mise en exploitation, les anomalies du bâtiment n'ont pu être décelées en temps opportun ;
- Des infrastructures sportives en partie détériorées et insuffisamment entretenues ; il s'agit, notamment, de la piste d'athlétisme et du plongeur en plein air ;
- Des problèmes chroniques en relation avec les fuites d'humidité au niveau du CNS Moulay Rachid, poussant les services de l'Institut à procéder, de manière périodique, à des travaux d'entretien sans pour autant arriver à éradiquer ces problèmes de manière définitive.

De ce fait, la Cour des comptes recommande ce qui suit :

- *Promouvoir l'offre de prestations de l'IRFC par la mise en place de plans de communication avec les bénéficiaires éventuels ;*
- *Renforcer les structures de gestion du patrimoine immobilier et des installations sportives ;*
- *Résoudre le problème lié à l'éparpillement spatial de l'IRFC ;*
- *Résoudre, de façon définitive, les anomalies techniques soulevées au niveau du CNS.*

II. Réponse du Ministre de la jeunesse et des sports

Le Ministre de la jeunesse et des sports n'a pas fait de commentaires sur les observations qui lui ont été notifiées.