

دورية علمية مغربية محكمة ومفهرسة متخصصة في سوسيولوجيا التربية

سوسيولوجيا النظام التعليمي

اللغة والتواصل في زمن الذكاء الاصطناعي

المدير ورئيس التحرير
الدكتور، الصديق الصادقي العماري

أكتوبر
2025
المجلد (02)
العدد (20)



2025
المجلد (02)
العدد (20)



مجلة كراسات تربوية

دورية علمية محكمة ومفهرسة، متخصصة في سosiولوجيا التربية

سوسيولوجيا النظام التعليمي:
اللغة والتواصل في زمن الذكاء الاصطناعي

المجلد 02، العدد (20)،

أكتوبر 2025

مجلة كراسات تربوية

الموضوع: سوسيولوجيا النظام التعليمي: اللغة والتواصل في زمن الذكاء الاصطناعي

المجلد 02، العدد (20)، أكتوبر 2025

المدير ورئيس التحرير: د. الصديق الصادقي العماري

البريد الإلكتروني: majala.korasat@gmail.com

رقم الهاتف: +212 664 90 63 65

رقم الإيداع القانوني: Dépôt Légal: 2016PE0043

ردمد: 2508-9234

مطبعة: رؤى برينت ROA PRINT SARL

العنوان: رقم 873، شارع محمد الخامس، تجزئة سيدي عبد الله - سلا

Nº 873, Av. Mohammed V, Lot. Sidi Abdellah - Salé

الهاتف: 06.60.66.51.59 / 05.37.87.33.72

البريد الإلكتروني: roaprint22@gmail.com

مجلة كراسات تربوية مفهرسة في إطار الشراكة مع المركز الوطني للبحث العلمي
والتقني في المغرب، كما أنها مفهرسة في محركات البحث العالمية التالية.



منصة المجلة على الرابط التالي:
<https://journals.imist.ma/index.php/korasat>

مجلة كراسات تربوية

دورية محكمة متخصصة في سosiولوجيا التربية
المجلد 02، العدد (20)، أكتوبر 2025

المدير ورئيس التحرير :
د. الصديق الصادقي العماري

هيئة التحرير:

د. عبد الإله تنافع	د. صابر الهاشمي
د. صالح نديم	د. محمد الصادقي العماري
د. مصطفى مزياني	د. مصطفى باعيدى
د. محمد حافظى	

الحنة المراجعة والتدقيق اللغوي:

د. سعاد اليوسفي اللغة العربية وأدابها، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط	د. رشيدة الزاوي اللغة العربية، المركز الجموي لمهن التربية والتكتون، الرباط
د. محمد مرشد علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس فاس	د. الزهرة شلاط، لغة الفرنسية، الكلية المتعددة التخصصات، الرشيدية
د. نعيمتة بعلوبي اللغة العربية والتواصل متخصص لسانيات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية سايس، فاس	د. محمد كريمة متخصص اللسانيات، جامعة محمد الأول بوجدة، المغرب
د. صالح نديم متخصص اللغة والتواصل، الأكاديمية الجمجمة لتربية والتكتون درعة تافيلالت	د. عبد الرحيم دحاوي المركز الجمسي لمهن التربية والتكتون لجهة درعة تافيلالت

اللجنة العلمية:

د. محمد الدربيج، علوم التربية، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.
د. بن محمد قسطاني، علم الاجتماع، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب.
د. مولاي عبد الكريم القنبعي، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. عبد الرحيم العطري، علم الاجتماع، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.
د. عبد اللطيف كدای، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.
د. إبراهيم حمداوى، علم الاجتماع، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب.
د. عبد القادر مهدي، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. عبد الحق البكوري، علم الاجتماع، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
د. عبد الغنى زيانى، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. مولاي إسماعيل علوى، علم النفس، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. سعيد كريمى، المسرح وفنون الفرجة، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب.
د. محمد حجاوى، الفلسفة، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب.
د. بشرى سعیدى، أدب حديث، جامعة مولاي إسماعيل، مكناس، المغرب.
د. نور الدين المصوري، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. عبد الكريم غريب، سوسيولوجيا التربية، المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين، الجديدة، المغرب.
د. سرمد جاسم محمد الخزرجي، علم الاجتماع والأنثربولوجيا، دولة العراق.
د. عزيزة خرازى، علم الاجتماع، جامعة السلطان مولاي سليمان، بني ملال، المغرب.
د. محمد خالص، علم الاجتماع، جامعة السلطان مولاي سليمان، بني ملال، المغرب.
د. أشرف عمر حجاج بريخ، مناهج وطرق التدريس، دولة فلسطين.
د. عبد الفتاح الزاهيى، علم الاجتماع، جامعة عبد المالك السعدي، طوان، المغرب.
د. رشيد بنسيد، الفلسفة، جامعة ابن طفيل، القنيطرة، المغرب.
د. فريد أمعضاشو، اللغة العربية وأدابها ودينكتيكتها، مركز تكوين المفتتحين، الرباط، المغرب.
د. عبد المالك بوزكراوى، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. مريم بوزيانى، سوسيولوجيا التربية، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. بلال داود، اللغة العربية، جامعة الحسن الثاني، الدار البيضاء، المغرب.
د. حسن تاج، علم الاجتماع، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
د. صابر الهاشمى، اللسانيات، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
د. محمد كريم، اللسانيات، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
د. مصطفى جبور، الفلسفة، جامعة محمد الأول، وجدة، المغرب.
د. إبراهيم بلوح، علم الاجتماع، جامعة سيدي محمد بن عبد الله، فاس، المغرب.
د. محمد ضريف، تخصص الإدارة والقانون في المجال التربوي، المغرب.
د. خلود لبادى، تخصص علوم ثقافية، دولة تونس.

للتواصل أو المشاركة بابحاثكم ودراساتكم:
Majala.korasat@gmail.com
+212664906365

المحتويات

1.....	تقديم، تحديات المدرسة المغربية في ظل التغير المرن
	الدكتور الصديق الصادقي العماري
5.....	التمايز في التحصيل الدراسي، مقاربة سوسيولوجية تحليلية
	دة. للا خديجة الحمداني
17.....	العنف المدرسي بال المغرب. دراس تحليلية ومقاربة تربوية
	د. عبد المجيد المسكيني
29.....	العنف بالوسط المدرسي بين المعالجة القانونية والمقاربة التربوية
	دة. حياة فخور
45.....	الاستعارة التصورية وتعزيز التفكير الإبداعي والتعلم الفعال
	ذ. حسن صوري
57.....	المنهاج الدراسي للسلك الابتدائي بال المغرب، التحديات والبدائل الممكنة
	عبد الرحمن بن محمد
73.....	نحو تدريس فعال للنص الحجاجي في ظل المقاربة التواصلية ونظرية الحجاج اللغوي (نص ضرورات لا حقوق نموذجا)
	يوسف محمودي
85.....	المهنة في التكوين الأساس بالمرکز الجهوي لل التربية والتكنولوجيا
85.....	المفهوم والابعاد
	د. محمد فيري
99.....	الأمانة العلمية في زمن البحث الرقمي، البحث الإجرائي بالمرکز الجهوي لمهن التربية والتكنولوجيا
	موضعا
	د. عبد الجبار البدالي
111.....	أساليب المعاملة الوالدية كما يدركها الأبناء وعلاقتها بالنضج الانفعالي لدى طلبة المدارس الإعدادية في لواء حيطة
	لواء خليل دسوقى

123.....	التربية على قيم البيئة بين المنهاج التعليمي وواقع الممارسة في الحياة المدرسية
	د. محمد كرام
133.....	الدراما التعليمية بوصفها ممارسة فنية لإنتاج الوعي، نحو فلسفة تربوية جديدة للفنون في المدرسة
	حسناء لوشيني / الدكتورة أمل بنويس / الدكتور الحبيب ناصري
143.....	التربية على الكوريغرافيا، تجربة المهرجان الوطني للكوريغرافيين الشباب بالمغرب
	منى الغماري / الدكتور حسن يوسفي
157.....	الเทคโนโลยجيا والتربية، نحو علم اجتماع تكنو تربوي معاصر
	العربي بوعلو
171.....	آفاق توظيف الذكاء الاصطناعي في الحياة المدرسية من أجل تواصل تربوي فعال
	محمد شاكر / عمر غضبان / نور الدين ثلاج / محمد الغاشي
185.....	التحيزات المعرفية والسلوك الرقمي في زمن الذكاء الاصطناعي (دراسة تحليلية)
	يونس بوغبييد
201.....	استثمار الذكاء الاصطناعي التوليدية في تجويد تدريس علوم اللغة العربية بالتعليم الثانوي التأهيلي - مقاربة تحليلية
	ياسين دحو
215.....	اللهمي المغربي في زمن الرقمنة، نحو إعادة تشكيل الثقافة المدرسية
	د. عبد العزيز كور / د. محمد أباهو
231.....	الدرس الفلسفي وتحديات العصر التقني، العبودية الرقمية ومطلب استثنات الفكر النقدي
	د. احمد الشبلي
243.....	من الحزن والفرح إلى المعاناة والاستمتع، بحث في نظرية الانفعالات في فلسفة سبينوزا
	د. رشيد ابن السيد
255.....	توظيف الوسائل التكنولوجية في الدعم التربوي: مادة التاريخ والجغرافيا نموذجا
	حافظ أخراز / عبد الرحيم أخراز
269.....	تأثير الإشهار التلفزي على المتلقي - دراسة تحليلية
	ذ. عزالدين القدري
279.....	التعدد اللغوي بالمغرب وأثره على تعلم اللغة العربية بالمدرسة الابتدائية
	د. سعيد السعدي

289.....	تعليمية اللغة في ضوء اللسانيات المعرفية: مقاربة نظرية وتطبيقية من منظور مخطط الصورة والاستعارة التصورية.....	محمود بنطاطة
303.....	الشعر وظلال الاستعارة الكبرى: قراءة شعرية هيرمينوخيقية في ديوان "يقظة الصمت" لـ محمد بنيس.....	الحسين بنبادة
315.....	تدريسية اللغة والأدب في المشروع التربوي للدكتور محمد بازي - إشكالات وآفاق -.....	د. عاديل البقال
329.....	الفكر التربوي الإسلامي، حجة الإسلام أبو حامد الغزالى (505هـ) نموذجا.....	د. محمد الصادق العماري
343.....	التقويم التشخيصي في مادة التربية الإسلامية بالسلك الثانوي الإعدادي.....	معايير البناء وأليات الاستثمار.....
343.....	د. عبد النبي فنان	
357.....	تأملات في ملامح من النفس المغربي في ديوان "الضروسيّة" لأحمد المعاوي المجاخبي.....	د. جواد الزروقي
375.....	مراجعة كتاب: "المقاصد العليا للتربية والتعليم، نحو بناء عالم نظرية تربوية" الدكتور مصطفى حضران.....	إعداد: رضوان العمراني



Revue Brochures Éducatives

Revue scientifique à comité de lecture et indexée
Spécialisée en sociologie de l'éducation

SOCIOLOGIE DU SYSTEME EDUCATIF : **Langage et Communication à l'ère de** **l'Intelligence Artificielle**

Volume 02, Numéro (20), Octobre 2025

Revue Brochures Éducatives

Sujet: Sociologie du système éducatif: Langage et Communication
à l'ère de l'Intelligence Artificielle

Volume 02, Numéro (20), Octobre 2025

Réalisateur et Rédacteur en Chef: Dr. SEDDIK SADIKI AMARI

Email: Majala.Korasat@gmail.com

Tél.: +212664906365

Dépôt Légal: 2016PE0043

ISSN: 2508-9234

Imprimerie: ROA PRINT SARL

Adresse : 873, Av. Mohammed V, lot. Sidi Abdellah, Salé-Maroc.

Tél.: +212537873372 / +212660665159

Email: roaprint22@gmail.com

La Revue Brochures Éducatives est indexée en partenariat avec
Le Centre National pour la Recherche Scientifique et Technique du Maroc.
Elle est également indexée dans les moteurs de recherche internationaux suivants:



La plateforme de la Revue se trouve au lien suivant:

<https://journals.imist.ma/index.php/korasat>

Sommaire

Dependence and resilience: the contrasting effects of Structural Adjustment Plans on the Moroccan education system (1983-1999)	1
☞ Imad TOURABI	
Optimisation de la charge cognitive à travers le pragmatème	13
☞ Itto MELLOUKI / ☞ Dr. Brahime LAROUZ	
Questionner l'articulation entre l'éducation et la violence de genre en situation de handicap	27
☞ Pr Bouchra Haddou Rahou / ☞ Pr Khadija Zouitni	
L'influence des représentations sociales des langues d'enseignement sur les pratiques pédagogiques	39
☞ BELKAS Samir / ☞ Dr. Souad Oussikoum	
L'interdisciplinarité: Un Pilier pour l'Enseignement des Langues à l'école marocaine .	51
☞ MERHARI Ismail	
Enseignement de la langue amazighe au Maroc: acquis et défis	63
☞ Rachid ACHAHBOUN	
Analyse des besoins des enseignants du primaire en intégration des TICE dans la région Fès-Meknès: Vers un système de formation continue adapté	77
☞ ANAS EL BERKOUKI	
Les résidences fermées et sécurisées: vers l'émergence d'un modèle marocain d'espace défendable?	93
☞ Dr. AIT LAHCEN LAHCEN	
Ingénierie de formation fédérale et employabilité des jeunes cadres dans le football marocain.	107
☞ Salma ARICH / ☞ Moulay Smail HAFIDI ALAOUI	
La place du développement durable dans le sport: étude de cas les sports nautiques au Maroc	119
☞ Rime El Hiani	

Ingénierie de formation fédérale et employabilité des jeunes cadres dans le football marocain

Federal Training Engineering and Employability of New Graduates in the Moroccan Football

✉ Salma ARICH

Doctorante

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

✉ Moulay Smail HAFIDI ALAOUI

Professeur de l'Enseignement Supérieur

Université Mohammed V de Rabat - Maroc

Résumé:

Objectifs: Cet article a pour objectif d'évaluer l'ingénierie de formation fédérale mise en place dans le football marocain et son impact sur l'employabilité des jeunes cadres sportifs.

Problème : L'adéquation entre les dispositifs de formation et les besoins effectifs du marché du travail sportif national, mais également sur la qualité de la coordination entre les différents acteurs impliqués (fédérations, clubs, institutions académiques, et employeurs).

Méthodes: Une analyse documentaire approfondie des programmes existants, complétée par un examen des pratiques des parties prenantes du secteur.

Conclusions: Malgré des progrès notables, l'ingénierie de formation fédérale dans le football marocain doit encore renforcer la coordination entre acteurs, l'adaptation des contenus et le suivi des diplômés pour améliorer durablement l'employabilité des jeunes cadres sportifs.

Mots-clés: Ingénierie de formation, Employabilité, Football marocain, Management du sport, Professionnalisation.

Abstract:

Objectives: This article aims to evaluate the federal training engineering implemented in Moroccan football and its impact on the employability of young sports executives.

Problem: The alignment between training programs and the actual needs of the national sports labor market, as well as the quality of coordination between the various stakeholders involved (federations, clubs, academic institutions, and employers).

Methods: A thorough documentary analysis of existing programs, complemented by an examination of the practices of stakeholders in the sector.

Conclusions: Despite significant progress, the federal training engineering in Moroccan football still needs to strengthen stakeholder coordination, adapt content, and improve graduate follow-up to sustainably enhance the employability of young sports professionals.

Keywords: Training engineering, Employability, Moroccan football, Sports management, Professionalization.

Introduction :

Le football occupe une place centrale dans la culture et l'économie du Maroc, participant activement à la création d'emplois et au développement professionnel des jeunes. La Fédération Royale Marocaine de Football joue un rôle clé dans la structuration de ce secteur, notamment à travers ses efforts pour professionnaliser les filières de formation et d'encadrement. Toutefois, l'insertion professionnelle des jeunes diplômés issus des cursus de management et des métiers du sport reste un enjeu majeur. L'ingénierie de formation fédérale, en tant que démarche stratégique et globale, apparaît comme un levier essentiel pour répondre à cette problématique, en adaptant les parcours pédagogiques aux exigences du marché du travail et en consolidant les compétences techniques, managériales et tactiques des futurs cadres sportifs.

Bien que la professionnalisation du sport au Maroc ait fait l'objet de plusieurs études, peu d'études se sont intéressées à la conception anticipée de dispositifs de formation fédéraux ciblant l'insertion professionnelle. Cette recherche se distingue donc par son analyse des prévisions d'un programme de formation en soulignant les facteurs pédagogiques, institutionnels et socioprofessionnels essentiels à son succès.

Pour ce faire, l'analyse adopte une double perspective méthodologique, se déployant selon deux angles complémentaires : (1) l'ingénierie de la formation appliquée au contexte spécifique du sport, en explorant les meilleures pratiques et les adaptations nécessaires pour garantir l'efficacité des dispositifs de formation ; et (2) une réflexion sur les enjeux et les défis liés à l'entrée dans le monde du travail sportif, un domaine en constante évolution et qui se caractérise par des exigences de plus en plus pointues en termes de compétences, de qualifications et d'adaptabilité.

1. Ingénierie de formation fédérale et employabilité : un levier stratégique pour le football marocain

1.1. Enjeux de l'ingénierie de formation dans le sport

L'ingénierie de formation sportive, définie par Selinger et Shohamy (1989) comme un processus systématique d'analyse des besoins et de conception adaptée, s'appuie sur des bases issues des sciences de l'éducation, du management et du sport. Elle doit intégrer la complexité des métiers et la diversité des compétences à développer, techniques,

stratégiques et managériales⁽¹⁾. La théorie du capital humain de Becker (1964) souligne que l'investissement en formation accroît l'adaptabilité et la productivité. En sport, ce principe justifie une ingénierie ciblée, intégrant des compétences clés telles que la maîtrise des outils numériques (FIFA, UEFA)⁽²⁾. Knowles (1984) insiste sur l'apprentissage des adultes en contexte actif et hybride, combinant présentiel, e-learning et stages. Le Boterf (1994) met en avant l'importance d'une coordination systémique entre acteurs pour garantir la cohérence des parcours et la reconnaissance des qualifications, gage d'efficacité et d'employabilité renforcée.

1.2. Formation académique et universitaire des cadres sportifs au Maroc : qualité et adéquation

1.2.1. Offre de formation et institutions majeures

Le Maroc propose aujourd'hui un éventail structuré de formations en management du sport au sein d'institutions universitaires et académiques de renom, notamment l'École Nationale de Commerce et de Gestion (ENCG) d'Agadir et Casablanca, le Hautes Études de Management (HEM) à Casablanca, la faculté des Sciences de l'Education (FSE) à Rabat, l'Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises (ISCAE), l'Université Hassan 1er et l'École Supérieure de Commerce et de Management (ESLSCA). Ces établissements offrent des diplômes variés, allant de la licence professionnelle aux masters de recherches et spécialisés, et au cycle doctoral, couvrant l'ensemble des besoins pour former des cadres polyvalents et compétents.

Ces établissements investissent dans des programmes reconnus, parfois classés au niveau international (comme le MS Management du Sport d'ISCAE, classé 14e mondial par Eduniversal). Les formations intègrent souvent des partenariats avec des fédérations sportives et des acteurs économiques, notamment la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), pour s'assurer de la pertinence des contenus et favoriser l'insertion professionnelle des diplômés.

1.2.2. Qualité des modules et contenu pédagogique

Les cursus en management du sport au Maroc reposent sur des modules à la fois théoriques et appliqués, intégrant des disciplines scientifiques comme :

⁽¹⁾Selinger, M., & Shohamy, E. (1989). *Second Language Research Methods*. Oxford University Press.

⁽²⁾FIFA Education Division (2021). *Modern Coaching Education Curriculum*.

•**Gestion et gouvernance des organisations sportives:** Ce module inclut l'étude approfondie du droit du sport, la réglementation nationale et internationale, ainsi que les méthodes de gouvernance adaptées à la spécificité des organisations sportives (clubs, fédérations, ONG). L'objectif est de former des cadres capables d'assurer la gestion saine et transparente d'institutions sportives complexes.

•**Marketing sportif et communication :** Les étudiants apprennent les techniques avancées de marketing appliquées au secteur sportif, incluant la gestion des partenariats (sponsoring), la communication événementielle et la maîtrise des réseaux sociaux pour optimiser la visibilité des marques et événements sportifs. L'approche est pragmatique avec des études de cas réels.

•**Management des infrastructures et événements sportifs:** Ce module forme aux aspects logistiques, techniques, et stratégiques de l'organisation d'événements sportifs et à la gestion opérationnelle des installations sportives. L'accent est mis sur la planification, la sécurité, et la gestion des ressources pour garantir un succès durable.

•**Sciences sociales appliquées au sport:** Une compréhension fine des comportements humains dans le contexte sportif est essentielle. Les modules couvrent la sociologie du sport, la psychologie du sport, et les dynamiques de groupes pour améliorer la gestion des ressources humaines et l'engagement des acteurs.

•**Psychologie du Sport:** Etude des mécanismes psychologiques qui influencent les performances et le bien-être des sportifs. Ce module explore les facteurs motivationnels, la gestion du stress et des émotions, ainsi que la dynamique des équipes et la cohésion de groupe. Les connaissances acquises permettent d'améliorer les stratégies d'accompagnement des athlètes, de renforcer leur engagement et leur concentration, et d'optimiser leur préparation mentale avant, pendant et après la compétition.

•**Réglementation des Organisations et Droit du Sport:** Le module de Droit du Sport offre une analyse approfondie du cadre légal régissant les activités sportives, tant au niveau national qu'international. Il comprend l'étude des réglementations spécifiques aux clubs, fédérations, ligues, ainsi qu'aux relations contractuelles entre les sportifs, entraîneurs, sponsors et autres parties prenantes. Les étudiants sont formés à maîtriser les principes du droit sportif, couvrant notamment les questions de propriété intellectuelle.

Les modules proposés dans les cursus de management et gouvernance du sport varient généralement selon les universités et établissements de formation au Maroc. Cette diversité reflète les orientations pédagogiques spécifiques de chaque institution ainsi que les besoins du secteur sportif local. En plus des modules classiques mentionnés ci-dessus, d'autres modules peuvent être intégrés, tels que le management interculturel, la gestion des ressources humaines, la sécurité des sites sportifs, la méthodologie de recherche, ou encore le développement personnel. Cette variété permet d'offrir aux étudiants une formation complète, adaptée à un environnement en constante évolution et aux exigences multiples du secteur sportif.

2. Analyse scientifique de l'adéquation formation-emploi en management du sport au Maroc

La correspondance entre les formations en management sportif et les besoins du marché marocain reste cruciale. En 2025, le secteur sportif a créé 35 000 emplois liés aux événements et à la gestion sportive, stimulés par des investissements liés à la CAN 2025 et la Coupe du Monde 2030. Avec un potentiel d'emploi estimé à 240 000 postes, il est nécessaire d'adapter les formations pour répondre à cette croissance. Toutefois, un décalage persiste entre théorie académique et pratique professionnelle, mettant en lumière le besoin d'une ingénierie plus flexible et intégrée au terrain.

Poids économique et emploi dans le sport:

L'industrie sportive au Maroc représente 1,56% du PIB et emploie plus de 11 500 personnes dans le privé formel, avec un total estimé entre 85 000 et 110 000 emplois tous secteurs confondus, et un potentiel futur de 240 000 emplois.

Segments porteurs d'emplois:

Les principaux secteurs sont la gestion d'événements majeurs, l'administration d'infrastructures, le marketing sportif et les métiers liés à la santé et au bien-être, chacun demandant des compétences spécifiques.

Tendances d'emploi et compétences anticipées:

La demande vise des cadres spécialisés en gestion, communication, pilotage de projets et promotion de l'activité physique, avec une montée en puissance des compétences numériques et technologiques.

2.1. Analyse critique des dispositifs actuels de formation fédérale : convergence entre théorie et réalité marocaine

L'analyse des dispositifs fédéraux révèle un écart entre la théorie et la pratique. Selon Becker (1964), la formation ciblée améliore l'employabilité, mais la mise en œuvre au Maroc est freinée par la rigidité des cursus, peu adaptés à la diversité des besoins locaux et à la gouvernance centralisée entravant l'adaptabilité et la co-construction des parcours. L'articulation insuffisante entre formation académique et expérience pratique aggrave ce décalage, alimentant un déficit d'employabilité malgré des formations universitaires reconnues. Knowles (1984) souligne l'importance d'activités pratiques contextualisées pour la montée en compétence. Par ailleurs, la précarité et la segmentation du marché du travail du football marocain compliquent l'insertion des jeunes diplômés, confirmant la nécessité d'un suivi personnalisé et de réseaux professionnels solides.

2.2. Adéquation avec les besoins du marché du travail sportif

Un suivi par comités mixtes permet de co-construire des formations adaptées, comme le Master Management du Sport de HEM en partenariat avec la FRMF, intégrant gouvernance, digitalisation, marketing et stages pratiques. Malgré ces avancées, plusieurs critiques persistent : sous-valorisation des compétences entrepreneuriales et innovantes, transition numérique incomplète, et insuffisante prise en compte des spécificités régionales et de la diversité professionnelle du secteur. Le suivi post-formation reste à renforcer pour améliorer l'insertion. Ces enjeux sont stratégiques car le sport est un moteur de croissance économique et d'emploi au Maroc, nécessitant des cadres capables de piloter des projets complexes intégrant économie, droit, sociologie et technologie.

3. Professionnalisation et insertion professionnelle dans le sport

La professionnalisation dans le sport désigne la transformation progressive des structures, acteurs et pratiques vers une organisation normée, rationalisée et écono-

mique. Selon Faure (2000), cette dynamique traduit une montée des logiques de marché, de gestion et des compétences, dans un univers historique marqué par le bénévolat et l'amateurisme⁽³⁾. Elle implique la formalisation des fonctions, la contractualisation des relations et l'essor des profils qualifiés dans toutes les fonctions sportives.

Au Maroc, Lyazgui (2006) décrit une gouvernance centralisée, ou « makhzénisation », où l'État domine les choix structurels. Ce contexte freine l'ancrage local des réformes malgré les récentes initiatives de modernisation entreprises par la Fédération Royale Marocaine de Football. La transformation des clubs en sociétés sportives, comme celle du Club Raja, vise à structurer durablement ces entités par des compétences spécifiques et une gestion adaptée.

Cette professionnalisation constitue également une opportunité pour les jeunes diplômés, sous réserve que la formation réponde aux exigences du terrain. Un programme fédéral post-recrutement est envisagé pour réduire l'écart entre formation académique et pratiques professionnelles, facilitant l'intégration des jeunes cadres au sein des clubs.

3.1. Professionnalisation du Raja Club Athletic de Football et partenariat stratégique avec Marsa Maroc

En août 2025, le Raja Club Athletic a franchi une étape majeure vers la professionnalisation en officialisant la création de sa société sportive « RAJA S.A. », dans laquelle Marsa Maroc, via son entité Ports4Impact, détient 60% du capital, tandis que l'association Raja conserve 40% des parts.

Cette association constitue un modèle innovant de gouvernance hybride, où Ports4Impact assure la gestion administrative et financière tandis que l'Association Raja maintient la gouvernance sportive traditionnelle. Ce dispositif vise à stabiliser la gestion du club, à diversifier ses sources de financement et à renforcer sa compétitivité sportive, notamment sur le plan africain. Il s'inscrit dans la ligne des recommandations royales pour la professionnalisation et la pérennisation du sport marocain.

Ce cas concret illustre comment des initiatives économiques et institutionnelles peuvent accompagner le développement durable et la structuration des clubs sportifs marocains.

⁽³⁾Faure, J.-M. (2000). Sociologie du sport : Démocratie ou dérive?

cains, posant les bases d'un modèle exportable dans le contexte africain et mondial du sport professionnel.

Aspect	Description courte	Impact principal
Création de RAJA S.A.	Société sportive créée en août 2025	Modernisation et stabilisation du club
Partenariat avec Marsa Maroc	Marsa Maroc détient 60% du capital	Apport financier et soutien durable
Gouvernance hybride	Ports4Impact gère finances, Association gère sport	Équilibre entre professionnalisation et identité
Objectif stratégique	Renforcer la compétitivité sportive africaine	Meilleure performance et visibilité

Figure 1. Modèle de gouvernance et financement du Raja Club Athletic issu du partenariat avec Marsa Maroc

Synthèse basée sur les communiqués officiels du Raja Club Athletic et de Marsa Maroc, 2025.

3.2. Mécanismes d'insertion professionnelle dans le sport

Aujourd'hui, ces dynamiques d'insertion professionnelle dans le sport prennent une importance accrue dans un contexte marqué par une transformation rapide du secteur sportif marocain. L'adaptation des curricula et la mise en place de dispositifs de formation continue sont devenues des enjeux cruciaux pour répondre aux exigences opérationnelles des clubs, notamment ceux engagés dans des compétitions nationales et internationales. La montée en compétence technique et comportementale des jeunes professionnels s'inscrit désormais dans une logique pragmatique où les stages, l'accompagnement personnalisé et l'expérience terrain jouent un rôle déterminant pour assurer une employabilité effective⁽⁴⁾.

Dans la réalité marocaine contemporaine, l'encadrement institutionnel centralisé demeure un obstacle, renforcé par des procédures administratives souvent rigides, ce qui ralentit la fluidité des parcours professionnels. Cependant, les récentes réformes, en particulier la mise en œuvre de la loi 30-09 et la transformation progressive des clubs en sociétés sportives témoignent d'une volonté politique claire d'améliorer la transparence

⁽⁴⁾Pociello, C. (1999). Professionnalisation et institutionnalisation dans le sport. STAPS, (49), 25-44.

et la structuration du marché de l'emploi sportif⁽⁵⁾. Ces changements créent un cadre plus favorable à la formalisation des recrutements et à la professionnalisation des gestionnaires et techniciens du sport.

Par ailleurs, la réalité du marché professionnel sportif au Maroc reflète une segmentation marquée, avec d'un côté des postes stables dans les clubs et, de l'autre, une grande proportion de contrats précaires ou temporaires, souvent dépendants des performances sportives et des ressources financières fluctuantes des clubs. Dans ce contexte, le recours accru aux réseaux professionnels, aux certifications spécialisées et aux dispositifs d'accompagnement tels que le mentorat, les formations continues et les bilans de compétences devient indispensable pour garantir une insertion durable et une montée en compétence continue des acteurs du sport. Ces mécanismes permettent non seulement de sécuriser les parcours professionnels mais aussi d'accompagner la transition vers un secteur sportif plus structuré et compétitif, conformément aux modèles internationaux.

Conclusion :

Cette étude a permis de mettre en lumière le rôle essentiel de l'ingénierie de formation fédérale dans le renforcement de l'employabilité des jeunes cadres du football marocain. Nous avons constaté que, malgré les efforts engagés, des obstacles subsistent, notamment en termes de coordination entre les acteurs, d'adaptation des modules pédagogiques et d'alignement avec les besoins réels du marché du travail sportif. Les résultats montrent que pour favoriser une insertion professionnelle durable, il est impératif de renforcer les stratégies pédagogiques en intégrant des modalités hybrides mêlant théorie et pratique, tout en assurant un suivi continu des jeunes diplômés. La professionnalisation du secteur, appuyée par des partenariats innovants tels que celui du Raja Club Athletic, constitue une opportunité majeure pour améliorer la compétitivité et la pérennité du football marocain.

Au-delà de ces constats, il convient également de souligner l'importance d'investir dans la formation des formateurs et des encadrants, afin de garantir une transmission

⁽⁵⁾ Ministère de la Jeunesse et des Sports (2012). Loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et au sport. Rabat : Gouvernement du Maroc.

des compétences adaptée aux standards internationaux. Les grands événements sportifs à venir, comme la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la Coupe du Monde 2030, représentent des catalyseurs stratégiques qui doivent être exploités pour structurer durablement la filière footballistique. Il est donc recommandé d'adopter une gouvernance sportive intégrée et participative, capable de fédérer l'ensemble des parties prenantes, de promouvoir l'innovation pédagogique et de renforcer la place du Maroc comme un acteur majeur de la formation et du management du sport en Afrique et au-delà.

Bibliographie:

- Bayle, E., & Durand, C. (2005). Le management des organisations sportives: entre spécificités et universalité. *Revue Française de Gestion*, (158), 95-110.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Professionalization of Sport Organizations. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.
- Fédération Marocaine de la Promotion du Sport (FMPS), «Étude approfondie sur l'industrie sportive marocaine», *Le Brief*, 19 décembre 2024.
- <https://www.lebrief.ma/la-fmps-devoile-une-etude-approfondie-sur-lindustrie-sportive-marocaine-112632/>
- Haut-Commissariat au Plan (HCP), « La situation du marché du travail au deuxième trimestre de 2025 », rapport officiel, août 2025. https://www.hcp.ma/La-situation-du-marche-du-travail-au-deuxieme-trimestre-de-2025_a4163.html
- Knowles, M. S. (1984). *The Adult Learner: A Neglected Species*. Gulf Publishing.
- Le Boterf, G. (1994). *De la Compétence: Essai sur une Attitude Sociale*. Editions d'Organisation.
- Lyazgui, M. (2006). Gouvernance et gouvernabilité du sport au Maroc : Entre centralisation étatique et besoins de décentralisation. *Revue Marocaine des Sciences Sociales*, 8(2), 45-62.
- Pociello, C. (1999). Professionnalisation et institutionnalisation dans le sport. *STAPS*, (49), 25-44.
- Conseil Économique, Social et Environnemental (CESE), «L'économie du sport : un gisement de croissance et d'emplois à mettre en valeur», rapport, janvier 2023.
<https://www.cese.ma/media/2023/01/Economie-du-sport.pdf>
- Selinger, M., & Shohamy, E. (1989). *Second Language Research Methods*. Oxford University Press.
- UPM, présentation des métiers et programmes en management du sport, 2024.
<https://upm.ac.ma/fr/etudier-a-lupm/sport/master-management-du-sport/>
- FIFA Education Division (2021). *Modern Coaching Education Curriculum*.
- Ministère de la Jeunesse et des Sports (2022). Loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et au sport.
<https://mjcc.gov.ma/wp-content/uploads/2022/01/association-sportive.pdf>

Revue marocaine à comité de lecture et indexée, spécialisée en sociologie de l'éducation

SOCIOLOGIE DU SYSTEME EDUCATIF

Langage et Communication à l'ère de l'IA

Directeur et Rédacteur en chef

Dr Seddik Sadiki Amari