



المملكة المغربية  
الوزارة المختصة لدى وزير الشؤون الخارجية  
والتعاون الإفريقي والمغاربة المقيمين  
بأفريقيا، المملكة المغربية المتكافئة  
Royaume du Maroc  
Ministère délégué auprès du Ministre des Affaires Étrangères,  
de la Coopération Africaine et des Marocains Résidents  
à l'Étranger, Chargé des Marocains Résidents à l'Étranger



Réalisé par :  
**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



SPORT POUR  
LE DÉVELOPPEMENT



# COFFRET DE GESTION INCLUSIVE DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES





**COFFRET DE GESTION  
INCLUSIVE  
DES INFRASTRUCTURES  
SPORTIVES**

# SOMMAIRE

---

## 09 ➤ 13

### INTRODUCTION

- a. Une présentation globale du guide
  - b. L'organisation du guide
- 

## 14 ➤ 25

### PREMIERE PARTIE

#### Le contexte et l'analyse de la situation marocaine

- a. Le contexte au Maroc
    - i. La situation migratoire
    - ii. La politique migratoire
    - iii. Qu'est-ce qu'on entend par un terrain de proximité au Maroc ?
    - iv. Qu'est-ce qu'on entend par la gestion inclusive ?
    - v. Qui sont les groupes cibles de la gestion inclusive des terrains de proximité ?
  - b. L'analyse de la situation marocaine
    - i. L'environnement juridique en gouvernance du sport
    - ii. Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports
    - iii. Loi Organique 113-14 relative aux communes
- 

## 26 ➤ 41

### DEUXIEME PARTIE

#### La gestion des terrains de proximité

- a. Une présentation globale
  - i. La gestion, de quoi s'agit-il ?
  - ii. L'entretien, de quoi s'agit-il ?
  - iii. La gouvernance, de quoi s'agit-il ?
  - iv. La bonne gouvernance du sport
- b. Les parties prenantes et les outils de gestion
  - i. Les parties prenantes
  - ii. Les outils de gestion
- c. Les 10 aspects de gestion

42 ➤ 71

## TROISIEME PARTIE

### La gestion inclusive des terrains de proximité

- a. Les stratégies pour favoriser l'intégration par le sport
  - b. Les facteurs de réussite d'intégration sociale par le sport
  - c. La mise en place d'un dispositif de gestion inclusive
    - i. Développer une vision commune
    - ii. Mettre en place d'équipe(s) de gestion
    - iii. Mettre en place des outils de gestion
    - iv. Assurer un financement durable
    - v. Faire le suivi et le maintien du dispositif
  - d. Les critères de la gestion inclusive
    - i. L'accessibilité
    - ii. La sécurité
    - iii. La promotion de la diversité
    - iv. La communication adaptée
    - v. L'appropriation des utilisateurs
  - e. Les indicateurs de la gestion inclusive
    - i. Indicateurs sur l'accessibilité
    - ii. Indicateurs sur la sécurité
    - iii. Indicateurs sur la promotion de la diversité
    - iv. Indicateurs sur la communication adaptée
    - v. Indicateurs sur l'appropriation des utilisateurs
- 

72 ➤ 81

## QUATRIEME PARTIE

### Des bonnes pratiques et des exemples de projets

- a. Des bonnes pratiques de la gestion des terrains de proximité
- b. Des bonnes pratiques de la gestion inclusive des terrains de proximité
- c. Exemples de projets et d'activités favorisant l'intégration sociale par le sport

**82 > 97**

## **LEXIQUE**

- a.** Sigles et acronymes
  - b.** Définitions
- 

**98 > 129**

## **BOÎTE À OUTILS**

- a. Outil A** – Mapping des terrains
  - b. Outil B** – Mapping des utilisateurs
  - c. Outil C** – Règlement Intérieur
  - d. Outil D** – Organigramme
  - e. Outil E** – Budget
  - f. Outil F** – Rôles et responsabilités
  - g. Outil G** – Plan de communication
  - h. Outil H** – Plan stratégique
  - i. Outil I** – Procédures d'utilisation
  - j. Outil J** – Plan d'utilisation
  - k. Outil K** – Plan d'entretien
  - l. Outil L** – Fiche technique
  - m. Outil M** – Liste de participants
  - n. Outil N** – Suivi du matériel
- 

**130 > 136**

## **ANNEXE**

**Les modes de gestion publiques**



## INTRODUCTION

Le sport se caractérise par le fait qu'il joue un rôle important dans la promotion d'espaces d'échange pour tous. Tout au long de l'Histoire, le sport s'est révélé être un outil qui fournit des éléments importants pour le développement et le renforcement des aptitudes physiques et sociales de l'individu et de la société en général.

De nos jours, il existe un large éventail de programmes et de projets dans le monde, dont l'objectif est de soutenir le développement de leurs communautés en utilisant le sport comme outil pour y parvenir. Ces initiatives sont considérées comme faisant partie de ce que l'on appelle S4D.

Le S4D est une vision du sport qui priorise les objectifs sociaux et non la performance sportive. Il s'agit aussi d'une pédagogie, à travers laquelle l'animateur sportif vise à développer des compétences personnelles, sociales et professionnelles. Si les objectifs du sport sont maintenus, le renforcement des compétences de vie occupe une place centrale et est la caractéristique qui différencie les interventions S4D des interventions purement sportives. Ce guide de gestion inclusive, vient répondre à un besoin constaté en matière de gestion des infrastructures sportives au Maroc en s'appuyant sur l'expérience de la Commune de Salé.

Afin de mieux cerner l'objectif de ce guide et de comprendre ce qu'est qu'une «gestion inclusive» des infrastructures, il est intéressant de présenter les ODD et de faire le lien entre Sport et ODD.

### ► a. Une présentation globale du guide

---

#### Le sport et les Objectifs de Développement Durable (ODD)

Grâce à son évolution constante et au rôle essentiel qu'il joue dans le renforcement des Objectifs du Millénaire pour le Développement (soit MDGs - Millennium Development Goals en anglais), le sport a été reconnu dans différentes résolutions de l'Assemblée générale des Nations Unies. En 2015, dans son document officiel sur les ODD, l'ONU déclare officiellement que le sport est un « partenaire important » du développement durable et plus précisément un outil pour parvenir à l'intégration sociale :

*« Le sport est lui aussi un élément important du développement durable. Nous apprécions sa contribution croissante au développement et à la paix par la tolérance et le respect qu'il préconise ; à l'autonomisation des femmes et des jeunes, de l'individu et de la collectivité ; et à la réalisation des objectifs de santé, d'éducation et d'inclusion sociale. » (Nations Unies, 2015)*

En septembre 2015, les 193 États membres des Nations Unies ont adopté l'Agenda 2030, qui est le programme de développement durable ODD pour l'année 2030. Le cœur de ce programme est constitué par les 17 objectifs de développement durable et ses 169 cibles et 232 indicateurs de suivi.

Les objectifs de développement durable, également connus sous le nom d'Objectifs Mondiaux, ont été adoptés en tant qu'appel universel visant à mettre fin à la pauvreté, à protéger la planète et à faire en sorte que tous les peuples jouissent de la paix et de la prospérité d'ici à 2030.

En outre, le document fait la promesse de « ne laisser personne pour compte », consacrant les principes d'égalité et de non-discrimination afin de garantir que toutes les personnes soient incluses, en particulier celles qui sont les plus marginalisées, et que les inégalités entre les États soient réduites.

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Les approches du S4D pourraient contribuer de manière significative à sept ODD<sup>1</sup> :



**ODD3** - Donner aux individus les moyens de vivre une vie saine et promouvoir le bien-être à tous les âges



**ODD11** - Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

<sup>1</sup> Afin d'obtenir plus de renseignements sur chacun des ODD susmentionnés, veuillez consulter le document « S4D & the Agenda 2030 Targets and Indicators » (Sector Programme Sport for Development, 2018). Le document contient une présentation détaillée de l'objectif, des buts et des indicateurs auxquels le S4D peut contribuer, en plus de collaborer comme base théorique pour l'élaboration d'initiatives à mettre en œuvre dans ce domaine.



**ODD4** - Veiller à ce que tous puissent suivre une éducation de qualité dans des conditions d'équité et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie



**ODD5** - Réaliser l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles



**ODD8** - Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail digne pour tous



**ODD16** - Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes aux fins du développement durable



**ODD17** - Partenariats pour la réalisation des objectifs

Ce guide se concentrera principalement sur l'atteinte de l'ODD 11 et comment rendre une infrastructure sportive ouverte à la population locale et en faire un lieu de vie et non plus uniquement un lieu de pratique sportive.

L'objectif du guide est de présenter un cadre de « gestion inclusive » aux gestionnaires des terrains de proximité afin de favoriser l'intégration des migrants, des réfugiés et des marocains à travers le sport. Ce guide vise plus spécifiquement, à renforcer les capacités des communes à gérer des terrains de proximité (1) et à les rendre plus inclusifs (2). Il s'adresse dès lors à tous ceux qui sont impliqués dans la gestion des terrains de proximité : Communes, associations, comité de gestion ou encore les gestionnaires à proprement parler.

---

### Qu'est-ce qu'on entend par un terrain de proximité ?

---

Au sein d'une commune il peut exister plusieurs types de terrains de sport. En effet, il peut y avoir des terrains au sein des écoles, des centres sportifs, des complexes socio-sportifs, des stades municipaux ou encore des terrains informels. Dans le contexte de ce guide, un terrain de proximité se définit selon les critères suivants :

- (1) Appartenance à la commune (la chose public) ;
- (2) Situation à proximité des habitants de la commune (Accès à pied) ;
- (3) Disponibilité à tous les habitants. Autrement dit, il n'est pas nécessaire d'appartenir à un club ou une association pour pouvoir y jouer.

---

## Qu'est-ce qu'on entend par la gestion inclusive ?

---

Il y a deux aspects principaux qui ressortent du concept de la gestion inclusive. En premier lieu, il y a l'aspect « gestion », qui vise à assurer l'ensemble des tâches liées au bon fonctionnement des terrains de proximité. Ensuite, il y a l'aspect « inclusion », dont l'objectif est d'intégrer les valeurs et les principes de l'inclusion (la tolérance, l'acceptation de la différence, le respect etc.) dans la manière dont les terrains de proximité sont administrés afin d'encourager la participation des groupes cibles aux activités sportives proposées sur les terrains de proximité et d'encourager ainsi leur intégration sociale.

Les groupes cibles de la gestion inclusive identifiés sont les suivants :

- Jeunes marocains et marocaines ;
- Marocains en situation d'handicap ;
- Communautés d'accueil ;
- Jeunes migrants et réfugiés ;
- Migrants et réfugiés féminins ;
- Migrants et réfugiés en situation d'handicap.

Cette gestion inclusive se traduit également par l'utilisation du sport en tant que vecteur d'intégration sociale. Cette vision sociale du sport se développe à l'échelle internationale depuis plusieurs années. Ce domaine porte plusieurs appellations et acronymes, mais dans le cadre de ce guide on parlera du domaine du Sport pour le Développement et on utilisera l'acronyme S4D. Le S4D fait référence à l'utilisation d'activités sportives comme outils de changement social et comme moyen de relever certains défis de développement et de paix. Dans ce contexte, le sport représente un vecteur de mobilisation, de sensibilisation et d'intégration. Il aspire à créer, par la participation, un sentiment d'appartenance à travers les divisions ethniques et sociales.

### ► b. Organisation du guide

---

Lors des différentes missions sur le terrain et lors de l'atelier de travail qui s'est tenu à Salé en Mai 2019, les parties prenantes du projet ont exprimé le souhait que ce guide comprenne les éléments suivants :

- 1) Partage des bonnes pratiques en gestion des terrains de proximité ;
- 2) Informations pratiques sur la gestion inclusive des terrains de proximité y compris des outils d'accompagnement.

Afin de répondre aux besoins exprimés par les parties prenantes du projet, ce guide est organisé comme suit :

### **Première partie :**

Quelle est la situation au Maroc vis-à-vis de la question de l'intégration sociale des migrants et des réfugiés et quel est l'état des lieux de la gestion des terrains de proximité ? Cette première partie répond à ces questions et se termine avec une présentation du concept de l'intégration sociale par le sport.

### **Deuxième partie :**

Quels sont les divers modèles de gestion ainsi que les différents aspects de gestion des terrains de proximité ? Cette deuxième partie propose des éclaircissements à ces deux préoccupations ainsi que des bonnes pratiques en gestion des terrains de proximité tant au niveau international qu'au niveau marocain.

### **Troisième partie :**

Quels sont les critères et les indicateurs d'inclusion pour obtenir la labélisation de la gestion inclusive des terrains de proximité ? Comment mettre en place un mécanisme de gestion inclusive au sein de votre commune de façon participative ? Cette troisième partie propose des précisions quant à ces questions ainsi que des bonnes pratiques dans la matière, tirées d'autres projets de par le monde.

### **Quatrième partie :**

Vous aimeriez faire un état des lieux des terrains dans votre commune, établir un règlement intérieur, faire le suivi des animations sportives ou mettre en place une politique de protection et de prévention en faveur de l'enfance ? Peu importe où vous êtes sur votre chemin vers la gestion inclusive des terrains de proximité, cette partie du guide propose de nombreux outils afin de répondre aux différents besoins des gestionnaires.

Enfin, ce guide se termine par un lexique avec des définitions des termes clés évoqués.





LE CONTEXTE ET L'ANALYSE  
DE LA SITUATION MAROCAINE



## LE CONTEXTE ET L'ANALYSE DE LA SITUATION MAROCAINE

### ► a. Le contexte au maroc

#### La situation migratoire

De pays d'émigration, le Maroc est devenu au cours des vingt dernières années un pays de transit et d'accueil de migrants et de réfugiés.

Selon l'Organisation Internationale pour les Migrations (OIM), les migrants en situation régulière au Maroc bénéficient « d'un cadre relativement favorable pour obtenir un permis de résidence à long terme ».<sup>2</sup> Depuis 2014 il y a eu deux campagnes de régularisation d'environ 24,000 migrants (2014) et 27,000 migrants (2017). Ces personnes se sont vu attribuer un permis de résidence et de travail. Les migrants titulaires d'une carte de séjour ont le même statut que les citoyens marocains en termes d'accès à l'éducation publique aux niveaux primaire, secondaire et tertiaire ainsi qu'aux autres services de base telle que la santé.

Selon le Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés (UNHCR), le nombre des réfugiés et demandeurs d'asile au Maroc a dépassé 7000 personnes en 2018. La majorité des réfugiés au Maroc est d'origine syrienne, yéménite ou sub-saharienne. Ces réfugiés et demandeurs d'asile sont répartis sur 53 villes marocaines dont environ 900 réfugiés à Rabat.<sup>3</sup> Selon l'UNHCR, la durée de présence des réfugiés sur le territoire marocain s'accroît.<sup>4</sup> Ayant fui des guerres et des crises politiques, certains d'entre eux ont des besoins spécifiques, notamment des enfants en situation à risque, des victimes de violence sexuelle et des personnes en situation d'handicap.

#### La politique migratoire

Le Maroc est le premier pays du continent africain qui ait signé la Convention de Genève de 1951, un document juridique fondamental qui définit le terme « réfugié » et les droits des personnes déracinées, ainsi que les obligations des États pour assurer leur protection.<sup>5</sup> Depuis plusieurs années, le gouvernement marocain met en place une politique et soutien des projets de régularisation et d'intégration des réfugiés et des demandeurs d'asile.

Sous l'impulsion de Sa Majesté le Roi Mohammed VI, que Dieu l'assiste, le gouvernement a adopté en 2014 la première Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile avec 11 domaines prioritaires dont l'éducation, la santé, le logement, la protection sociale et l'emploi. L'intégration des migrants et des réfugiés en situation régulière dans les programmes sportifs et de loisirs destinés à la jeunesse est un des objectifs de cette stratégie du Ministère Délégué Auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MDCMREAM).<sup>6</sup>

<sup>2</sup> Organisation Internationale pour les Migrations, « Profil de gouvernance des migrations : Royaume du Maroc », Octobre 2017, <https://bit.ly/39a657s>

<sup>3</sup> H24info, « HCR: le Maroc a accueilli 7138 réfugiés et demandeurs d'asile », consulté 12 août 2019, <https://bit.ly/3f9uDBe>

<sup>4</sup> Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR) au Maroc « Les réfugiés au Maroc », 21 Septembre 2016, <https://bit.ly/3IKZR39>

<sup>5</sup> « Les réfugiés, vecteurs de développement au Maroc », Site officiel Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (UNHCR), Consulté le 19 août 2019, <https://bit.ly/3sir5Aj>

<sup>6</sup> Ministère Délégué Auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration (MDCMREAM), « Stratégie Nationale d'Immigration et d'Asile », Programme 2 (Jeunesse et loisirs), objectif spécifique 4, page 10, 2013, <https://bit.ly/2NLHumE>

## Constitution Marocaine (2011)<sup>7</sup>

Sous le titre de liberté et droits fondamentaux, l'article 26 parle explicitement du rôle des pouvoirs publics dans la promotion du sport « par des moyens appropriés » afin de « faciliter l'accès des jeunes...au sport et aux loisirs ». D'autre part l'article 33 stipule que cela revient aux pouvoirs publics :

- D'étendre et généraliser la participation de la jeunesse au développement social, économique, culturel et politique du pays ;
- D'aider les jeunes à s'insérer dans la vie active et associative et prêter assistance à ceux en difficulté d'adaptation scolaire, sociale ou professionnelle ;
- De faciliter l'accès des jeunes à la culture...au sport et aux loisirs, tout en créant les conditions propices au plein déploiement de leur potentiel créatif et innovant dans tous ces domaines.

## Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports<sup>8</sup>

Cette loi révèle l'État comme « responsable du développement du mouvement sportif » et qu'il « en assume l'encadrement et le contrôle ». Elle définit, entre autres, les conditions préalables pour l'organisation des activités sportives au Maroc. Selon cette loi, les associations sportives doivent être agréées par l'administration. Pour l'obtention de l'agrément, les associations sportives doivent notamment souscrire :

- Une police d'assurance couvrant leurs sportifs ainsi que leurs cadres sportifs contre les accidents survenus à l'occasion de l'exercice d'une activité physique ou sportive ou pendant la préparation ou le déroulement des compétitions et manifestations sportives ainsi que les risques de dommages causés aux tiers ;
- Le cas échéant, une police d'assurance de responsabilité civile couvrant les biens meubles et immeubles appartenant à l'association sportive, notamment les équipements et installations sportifs, contre les risques de dommages matériels ;
- Les associations sportives doivent justifier, chaque année, à la ligue ou à la fédération dont elles sont membres le renouvellement desdites polices, sous peine de retrait de l'agrément.

Par ailleurs, Article 12 révèle que pour participer aux compétitions et manifestations sportives les associations sportives agréées doivent s'affilier à des ligues régionales, à des fédérations et, le cas échéant, à des ligues professionnelles ».

## Loi Organique 113-14 relative aux communes<sup>9</sup>

Cette loi dispose les compétences propres à la commune, ses compétences par-

---

<sup>7</sup> Secrétaire Général du Gouvernement, Direction de l'Imprimerie Officielle, Série « Documentation Juridique Marocaine », La Constitution Marocaine, Page 13, article 26, Edition 2011, <https://bit.ly/3fg4MI9>

<sup>8</sup> 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, consulté le 9 août 2019, <https://bit.ly/2PoCb8i>

tagées avec l'État et celle qui lui sont transférées par l'État.

### **Des compétences partagées (Article 87)**

La commune peut contribuer à la création des complexes sportifs, des stades et des terrains de sport, des salles couvertes et des instituts sportifs.

### **Des attributions du président du conseil de la commune (Article 100)**

Il/elle prend les mesures propres à assurer la tranquillité publique, en particulier dans les lieux publics où se font des rassemblements de personnes tels que...des salles de spectacles ou de jeux, terrains de sports...

### **Des établissements de coopération intercommunale (Article 134)**

L'établissement de coopération intercommunale peut, en vertu des délibérations des communes qui le constituent, être chargé en partie ou en totalité des activités d'intérêt commun telles que la création et gestion des équipements sportifs, culturels et de loisirs.

### **Des attributions du conseil d'arrondissement et de son président (Article 231)**

Le conseil d'arrondissement exerce, pour le compte du conseil de la commune et sous sa responsabilité et son contrôle, les attributions suivantes :

- Installer les équipements cités ci-après et se charger du programme d'aménagement, d'entretien et des modes de gestion desdits équipements lorsqu'ils sont principalement destinés aux habitants de l'arrondissement : Les infrastructures sportives, notamment les terrains de sport, les salles couvertes, les gymnases et les piscines ;
- Mener en accord et avec le soutien du conseil de la commune, à titre distinct ou en coopération avec toute partie intéressée, toutes actions de nature à promouvoir le sport, la culture et les programmes destinés à l'enfance, à la femme, aux handicapés ou aux personnes en difficulté.

### **Du régime financier des conseils d'arrondissements (Article 246)**

La part réservée à l'animation locale est affectée à la couverture des frais relatifs à la gestion des affaires de proximité, concernant la promotion du sport.

## **Acteurs étatiques ayant une influence dans le domaine du sport**

Il y a de nombreux acteurs étatiques qui peuvent influencer le développement du domaine du sport au Maroc.

---

<sup>9</sup> <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj66ffN3-viAhU-hyYUKHQo1DLAQFjAAegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.pncl.gov.ma%2Ffr%2FPublication%2Fregle%2FDocuments%2Floi%2520organique%2520commune.pdf&usg=A0vVaw1b1VwVE7XDPMgcQ94Jp5fh>

## Acteurs étatiques ayant une influence dans le domaine du sport au Maroc

| Acteurs                                                           | Influence                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Les agents d'autorité – Gouverneurs et Walis</b>               | <p>Assistent les présidents des conseils des régions dans la mise en œuvre des plans et des programmes de développement. Ils ont une influence sur l'importance attribué au sport dans le territoire.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Le Ministère de la Jeunesse et du Sport (MJS)</b>              | <p>En parallèle de sa mission centrale qui est d'élaborer et de mettre en œuvre la politique nationale sportive, le MJS exerce des services déconcentrés consistant, entre autres, de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La facilitation d'accès à une large population à la pratique sportive ;</li> <li>• La coordination de toutes actions favorisant la promotion des activités physiques et sportives par les ministères d'éducation, d'enseignement supérieur, d'intérieur, de santé et les collectivités locales ;</li> <li>• L'application de l'approche genre afin de faciliter l'accès à la pratique sportive ;</li> <li>• La création des conseils régionaux du sport regroupant tous les représentants du mouvement sportif (pouvoirs publics et acteurs privés à l'échelon régional) ;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assurer le contrôle des installations sportives.</li> </ul> </li> </ul> <p>En outre, depuis 2010 le MJS s'est engagé à doter le Maroc de 1000 Complexes socio-sportif de proximité intégrés.</p> |
| <b>Les collectivités territoriales</b>                            | <p>Le conseil communal (1) décide ou contribue à la réalisation, l'entretien et la gestion des équipements socioculturels et sportifs et (2) initie toutes actions nécessaires à la promotion des activités sportives (ou y participe).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>L'Initiative nationale pour le développement humain (INDH)</b> | <p>Dans le cadre du programme de lutte contre l'exclusion sociale en milieu urbain, l'INDH finance des projets sportifs y compris la construction d'infrastructures et subventions aux associations sportives.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

<sup>6</sup> [https://www.policinglaw.info/assets/downloads/Constitution\\_du\\_Maroc\\_de\\_2011.pdf](https://www.policinglaw.info/assets/downloads/Constitution_du_Maroc_de_2011.pdf)

## Définitions et concepts clés

### Qu'est-ce qu'on entend par un terrain de proximité au Maroc ?

Au sein d'une commune il peut exister plusieurs types de terrains de sport. Dans le contexte de ce guide, un terrain de proximité se définit selon les critères suivants :

- (1) Appartenance à et sous la responsabilité de la commune (la chose public) ;
- (2) Situation à proximité des habitants de la commune (Accès à pied) ;
- (3) Disponibilité à tous les habitants. Autrement dit, il n'est pas nécessaire d'appartenir à un club ou une association pour pouvoir y jouer.

Au Maroc, un terrain de proximité n'est donc pas un stade municipal ni un terrain à l'école ni un terrain dit « informel ».

### Qu'est-ce qu'on entend par la gestion inclusive ?

Il y a deux aspects principaux qui ressortent du concept de la gestion inclusive. En premier lieu, il y a l'aspect « gestion », qui vise à assurer l'ensemble des tâches liées au bon fonctionnement des terrains de proximité. Ensuite, il y a l'aspect « inclusion », dont l'objectif est d'intégrer les valeurs et les principes de l'inclusion (la tolérance, l'acceptation de la différence, le respect etc.) dans la manière dont les terrains de proximité sont administrés afin d'encourager la participation des groupes cibles aux activités sportives proposées sur les terrains de proximité et d'encourager ainsi leur intégration sociale.

### Qui sont les groupes cibles de la gestion inclusive des terrains de proximité ?

L'intégration sociale des migrants et des réfugiés est une question qui concerne tout le monde au sein de la commune. Il n'est donc pas judicieux de parler de l'intégration sociale des migrants et des réfugiés sans impliquer la communauté d'accueil et vice-versa. Par ailleurs, les migrants et les réfugiés ne sont pas les seules à vivre l'exclusion sociale au sein de la commune. En effet, les personnes en situation d'handicap, les femmes, les jeunes et les personnes âgées sont toutes vulnérables vis-à-vis de l'exclusion sociale. Toutes ces personnes ont des besoins spécifiques qui doivent être pris en compte par des projets visant leur intégration sociale.

Ainsi, les groupes cibles de ce guide sont toutes personnes en situation d'exclusion sociale notamment les migrants et les réfugiés. De plus, le cadre de la gestion inclusive des terrains de proximité y proposer prend en compte l'importance de l'implication de la communauté d'accueil à cet effet.

## ➤ b. L'analyse de la situation marocaine

---

### L'environnement juridique en gouvernance du sport <sup>7</sup>

Deux documents ont été consultés afin de clarifier l'environnement juridique de la gouvernance du sport au Maroc : La Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports et la Loi organique 113-14 relative aux communes.

#### Loi 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports

---

Cette loi révèle l'État comme « responsable du développement du mouvement sportif » et qu'il « en assume l'encadrement et le contrôle ». Elle définit, entre autres, les conditions préalables pour l'organisation des activités sportives au Maroc. Selon cette loi, les associations sportives doivent être agréées par l'administration. Pour l'obtention de l'agrément, les associations sportives doivent notamment souscrire :

- Une police d'assurance couvrant leurs sportifs ainsi que leurs cadres sportifs contre les accidents survenus à l'occasion de l'exercice d'une activité physique ou sportive ou pendant la préparation ou le déroulement des compétitions et manifestations sportives ainsi que les risques de dommages causés aux tiers ;
- Le cas échéant, une police d'assurance de responsabilité civile couvrant les biens meubles et immeubles appartenant à l'association sportive, notamment les équipements et installations sportifs, contre les risques de dommages matériels ;
- Les associations sportives doivent justifier, chaque année, à la ligue ou à la fédération dont elles sont membres le renouvellement desdites polices, sous peine de retrait de l'agrément.

Par ailleurs, Article 12 révèle que pour participer aux compétitions et manifestations sportives les associations sportives agréées doivent s'affilier à des ligues professionnelles.

#### Loi Organique 113-14 relative aux communes

---

Cette loi dispose les compétences propres à la commune, ses compétences partagées avec l'État et celle qui lui sont transférées par l'État.

##### Des compétences partagées (Article 87)

La commune peut contribuer à la création des complexes sportifs, des stades et des terrains de sport, des salles couvertes et des instituts sportifs.

---

<sup>7</sup> <http://bdj.mmsp.gov.ma/Fr/Document/9011-Dahir.aspx>

### Des attributions du président du conseil de la commune (Article 100)

Il/elle prend les mesures propres à assurer la tranquillité publique, en particulier dans les lieux publics où se font des rassemblements de personnes tels que...des salles de spectacles ou de jeux, terrains de sports...

### Des établissements de coopération intercommunale (Article 134)

L'établissement de coopération intercommunale peut, en vertu des délibérations des communes qui le constituent, être chargé en partie ou en totalité des activités d'intérêt commun telles que la création et gestion des équipements sportifs, culturels et de loisirs.

### Les attributions du conseil d'arrondissement et de son président (Article 231)

Le conseil d'arrondissement exerce, pour le compte du conseil de la commune et sous sa responsabilité et son contrôle, les attributions suivantes :

- Installer les équipements cités ci-après et se charger du programme d'aménagement, d'entretien et des modes de gestion desdits équipements lorsqu'ils sont principalement destinés aux habitants de l'arrondissement : Les infrastructures sportives, notamment les terrains de sport, les salles couvertes, les gymnases et les piscines ;
- Mener en accord et avec le soutien du conseil de la commune, à titre distinct ou en coopération avec toute partie intéressée, toutes actions de nature à promouvoir le sport, la culture et les programmes destinés à l'enfance, à la femme, aux handicapés ou aux personnes en difficulté.

### Du régime financier des conseils d'arrondissements (Article 246)

La part réservée à l'animation locale est affectée à la couverture des frais relatifs à la gestion des affaires de proximité, concernant la promotion du sport.

### Acteurs étatiques ayant une influence dans le domaine du sport

Il y a de nombreux acteurs étatiques qui peuvent influencer le développement du domaine du sport au Maroc.

| Niveau         | Compétences à renforcer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Politique      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre à jour les lois par rapport à la Constitution de 2011 ;</li> <li>• Renforcer la vocation sportive de la ville dans le Plan d'Action Communal ;</li> <li>• Établir une commission des élus de sport au niveau communal.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Institutionnel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les procédures et l'autonomie de prise de décisions des gestionnaires ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alléger les procédures d'autorisation d'utilisation des terrains ;</li> </ul> </li> <li>• Clarifier la répartition des responsabilités entre l'association de gestion et la commune (cadre réglementaire) ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en place des procédures d'entretien et d'utilisation ;</li> <li>• Améliorer la communication à l'interne de l'association de gestion ;</li> </ul> </li> <li>• Revoir les statuts de l'association de gestion.</li> </ul> |
| Personnel      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la communication (plus cohérente et régulière) avec le public ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gestion des équipements ;</li> </ul> </li> <li>• Améliorer la gestion des conflits entre joueurs ;</li> <li>• Renforcer les compétences en comptabilité ;</li> <li>• Renforcer les compétences en organisation des évènements sportifs ; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des animateurs, entraîneurs ou encadreurs sportifs.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                            |

Trois éléments saillants ressortent de l'étude de cas de Salé qui servent comme lignes directrices pour le modèle de la gestion inclusive élaboré dans la troisième partie de ce guide. En effet, assurer une gestion inclusive des terrains de proximité à Salé nécessite la réalisation des éléments suivants :

- Une coordination plus démocratique au niveau politique ;
- Une administration plus cohérente au niveau institutionnel ;
- Une gestion plus compétente au niveau personnel.







2

LA GESTION DES TERRAINS  
DE PROXIMITÉ



# LA GESTION DES TERRAINS DE PROXIMITÉ

## ► a. Une présentation globale

La participation au sport et aux activités physiques est un droit humain défini dans la Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport.<sup>10</sup> Afin d'exercer ce droit, l'accès au matériel de sport et l'accès aux installations sportives sont des conditions préalables. Ces dernières doivent être gérées de manière à garantir aux habitants d'une commune, une pratique du sport et des activités physiques dans des conditions sûres et sécurisées.

Pourtant, il existe peu d'informations et de formations au sujet de la gestion des terrains de proximité. Cette partie du guide vise à combler cette lacune en élaborant et présentant en particulier les principes de la bonne gouvernance et les aspects de gestion.



### La gestion, de quoi s'agit-il ?

La gestion est l'action ou manière de gérer, de diriger ou d'organiser quelque chose. Elle vise à assurer l'ensemble des tâches liées au bon fonctionnement des terrains de proximité. La gestion comprend l'entretien et la gouvernance des installations sportives.

La réalité dans beaucoup de pays de par le monde est que les terrains de proximité sont délaissés et manquent d'animation et d'encadrement. Cela est dû à de nombreux facteurs, à la fois financier (indisponibilité des fonds), technique (manque d'expertise), et politique (centralisation de la prise de décisions). La gestion des terrains de proximité nécessite donc que ces problématiques soient résolues afin d'améliorer les conditions sportives et d'encourager la pratique sportive au niveau local.



### L'entretien, de quoi s'agit-il ?

L'entretien est l'action de maintenir en état et de réparer le matériel de sport et les installations sportives. Parfois, l'entretien fait référence aux grands travaux tandis que la maintenance est un terme qui désigne les travaux quotidiens et périodiques nécessaires pour préserver le bon état des installations. Dans le cadre de ce guide, nous utilisons le mot entretien de manière synonyme au terme de maintenance.

Dans son guide de formation en gestion des infrastructures sportives, la CONFEJES<sup>11</sup> révèle différents types de maintenance :

- La maintenance préventive effectuée par anticipation pour réduire la probabilité de défaillance d'un bien ou d'un service rendu ;
- La maintenance systématique est une maintenance préventive effectuée selon un échéancier établi d'après le temps ou le nombre d'utilisations ;
- La maintenance préventive conditionnelle, subordonnée à des événements prédéterminés, révélateurs de l'état de dégradation d'un bien ou d'un ouvrage ;

<sup>10</sup> Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture, Charte internationale de l'éducation physique, de l'activité physique et du sport, consulté le 6 septembre 2019, <https://bit.ly/3fazxhC>

<sup>11</sup> CONFEJES, la Conférence des ministres de la Jeunesse et des Sports de la francophonie, Guide de Formation en Gestion des Infrastructures Sportives, page 47, <https://bit.ly/3d4g7YS>

- La maintenance corrective effectuée après défaillance puisqu'il s'agit d'un dépannage ou d'une réparation ;
- La maintenance d'urgence qui est constituée d'interventions consécutives à une situation ponctuelle et accidentelle qui engendre une forte dégradation du système du, par exemple, à une tempête, une inondation, un incendie etc.

### L'organisation de l'entretien repose sur trois points :

1. L'identification claire du matériel et des équipements dont le terrain de proximité dispose (cf. l'inventaire) ;
2. La mise en place d'un système de gestion et d'entretien dans le but d'optimiser au maximum la durée de vie des divers équipements ;
3. La prévision des opérations de maintenance qui ne s'improvise pas.

L'entretien est une des préoccupations majeures des gestionnaires. Comme la GIZ le révèle dans son guide sur la « Maintenance et Réparation de Terrains de Sports Communautaires »<sup>12</sup>, il y a différents types de surfaces de terrains dont la pelouse, le sable, la terre battue, le béton, le gravier, le bois et l'asphalte. Chacune de ces surfaces nécessite un entretien particulier selon la spécificité du matériel et les conditions climatiques du milieu.

---

## La gouvernance, de quoi s'agit-il ?

La gouvernance désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permet d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation publique ou privée, régionale, nationale ou internationale. La gouvernance du sport comprend la production de politiques et de réglementations sportives efficaces, durables et adaptées. Elle indique le cadre et la culture dans laquelle un organisme sportif définit ses politiques et ses objectifs stratégiques, s'engage avec des acteurs et surveille ces performances.

---

## La bonne gouvernance du sport

La gouvernance des terrains de proximité devrait aussi respecter les principes de bonne gouvernance en sport. Ces principes sont résumés par l'International Sport and Culture Association (ISCA) comme suit.<sup>13</sup>

### La démocratie

Encourager les membres de l'organisation à participer régulièrement à la prise de décisions et à influencer la direction stratégique de l'organisation. Les membres devraient aussi avoir le droit de candidater pour des postes de responsabilité au sein de l'organisation et de voter pour de futurs responsables.

---

<sup>12</sup> GIZ, Manuel de maintenance et de réparation de terrains de sports communautaires, <https://bit.ly/2PrTlfR.pdf>

<sup>13</sup> ISCA team (Carole Ponchon, Jacob Schouenborg, Mogens Kirkeby and Saska Benedicic Tomat) on behalf of the Good Governance in Grassroots Sport organising partners and with the support of the GGGs participants, « What does Good Governance mean to Grassroots Sport? », [https://bit.ly/2P1j70dhttps://kics.sport.vlaanderen/Int-sportbeleid/Ge-deelde%20%20documenten/120101\\_GGGs\\_Final\\_Report.pdf](https://bit.ly/2P1j70dhttps://kics.sport.vlaanderen/Int-sportbeleid/Ge-deelde%20%20documenten/120101_GGGs_Final_Report.pdf)

### La transparence

Assurer que les membres et les parties prenantes de l'organisation soient au courant du fonctionnement de l'organisation et qu'ils puissent communiquer librement leurs préoccupations. Cela nécessite que l'organisation rende public ses politiques et procédures.

### La responsabilité

Définir les rôles et responsabilités de toute personne impliquée dans l'organisation y compris le conseil exécutif, la direction ou le management, les salariés et les bénévoles. Cela permettrait de clarifier qui est responsable de quoi en cas de contrôle.

### La représentation inclusive

Promouvoir la participation des groupes sous-représentés au sein de l'organisation et des parties prenantes externes dans la prise de décisions et les activités organisées. Par exemple, encourager l'implication des femmes, des jeunes, des migrants et des réfugiés ou encore des personnes en situation de handicap.

### La responsabilité sociale<sup>14</sup>

Prendre en compte l'impact sociétal de l'organisation et montrer son engagement envers la société. Il y a au cœur de ce principe l'idée que l'organisation doit être une source de bénéfices pour l'ensemble de la société. Souvent la responsabilité sociale est exprimée par des organisations sportives à travers des activités organisées pour inclure des personnes en situation d'exclusion sociale mais elle comprend également la notion du développement durable et de l'impact environnemental.



<sup>14</sup> Ce principe ne figure pas dans le cadre proposé par l'ISCA. Il est proposé donc comme principe complémentaire.



giz

SPORT POUR  
LE DÉVELOPPEMENT

adidas

SPORT POUR  
LE DÉVELOPPEMENT

adidas

## ➤ b. Les parties prenantes et les outils de gestion

---

La gestion des terrains de proximité implique plusieurs parties prenantes au sein de la commune, dont chacune a ses propres préoccupations, qui sont résumées ci-après sous forme de questions type.

### Les parties prenantes

---

#### *Joueurs et habitants intéressés*

- Est-ce que le terrain est sûr et sécurisé ?
- Quand est-ce que l'on peut jouer sur le terrain et avec quel matériel sportif ?
- Quels sont les frais liés à la location du terrain ?
- Quelles disciplines sportives y sont proposées ?
- Comment m'intégrer dans une équipe ou me mettre en relation avec d'autres joueurs ou habitants intéressés ?
- Quelles prestations sont proposées par l'association ou le comité de gestion ?
- Comment me faire former par un animateur, un entraîneur ou un encadreur de sport ?
- Quelles sont les règles et les normes à respecter pour jouer ?

### Animateurs et entraîneurs sportifs

---

- Quel est l'état des installations sportives et quel matériel de sport est disponible ?
- Quelles sont les capacités sportives des joueurs (âges, situation physique et technique etc.) et quelles sont leurs attentes ?
- À quelle fréquence serai-je demandé d'intervenir auprès des joueurs ?
- Quelles sont les conditions d'engagement (paiement, assurance etc.) ?
- Quelles opportunités existent pour compléter ma formation ?
- Quelles sont les normes à respecter sur le terrain ?

#### *Gestionnaire ou équipe de gestion (peut-être constituée par un gestionnaire, un assistant administratif, un gardien(s), un technicien de surface et un jardinier/paysagiste)*

- Quels dispositifs faut-il mettre en place pour encourager la bonne utilisation du matériel et des installations sportives ?
- Est-ce que l'on a suffisamment de moyens pour effectuer des travaux d'entretien ? Jusqu'à quel montant est-ce que l'on a l'autonomie d'effectuer des travaux d'entretien sans consulter le comité ou l'association de gestion ?

- Quelles prestations faut-il proposer aux joueurs et aux habitants intéressés pour attirer plus de monde ? Quels sports ? Comment communiquer ces prestations ?
- Comment contrôler qui joue sur le terrain ? Qu'est-ce que l'on fait dans le cas où des joueurs ne respectent pas les procédures et le plan d'utilisation ?
- Comment résoudre des conflits entre les joueurs ?

#### *Comité ou association de gestion*

- Quels dispositifs faut-il mettre en place pour encourager la bonne utilisation du matériel et des installations sportives ?
- Est-ce que le gestionnaire ou l'équipe de gestionnaires a tous les outils et moyens nécessaires pour veiller à la bonne gestion du terrain ?
- Comment rentabiliser l'utilisation du terrain ? Comment veiller à la bonne gestion des recettes ?
- Est-ce que l'on est conforme aux obligations juridiques, légales et politiques (assurances, responsabilité civile et pénale, politique sportive nationale etc.) ?
- Est-ce que la commune et les différentes parties prenantes s'approprient le terrain ?

#### *Clubs et associations sportives*

- Est-ce que la pratique sportive et les installations sportives respectent les normes et les règles sportives établies par les fédérations et associations sportives ?
- Les joueurs sont-ils encadrés par des formateurs et encadreurs de sport ?
- Est-ce que le terrain est mis à la disposition des clubs de sport ?

Afin de répondre aux préoccupations des parties prenantes il est important se concerter avec elles en proposant un cadre participatif qui leur permet de s'exprimer librement.

---

### **Les outils de gestion**

---

La mise en place de certains outils est essentielle afin de veiller à la bonne utilisation et gestion des terrains de proximité.



#### **Règlement intérieur**

Document qui précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que tout utilisateur doit respecter à l'intérieur du terrain de proximité.



● **Plan stratégique** - Feuille de route donnée par une organisation afin de réaliser ses objectifs à moyens et long terme. Le plan stratégique va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes internes et externes, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.



● **Procédures d'utilisation** - Le gestionnaire doit prendre des dispositions afin d'assurer la conservation, le rangement, la sécurité des biens et passer des conventions avec les utilisateurs du matériel et des équipements. Celles-ci devraient être communiquées aux utilisateurs et affichées à proximité du terrain de sport.



● **Plan d'utilisation** - Terme qui désigne le planning des activités qui se déroule sur un terrain ou dans une salle de sport.



● **Plan d'entretien** - Description des interventions d'entretien et d'inspection qui doivent être effectuées sur les objets de maintenance. Le plan d'entretien décrit les dates et la portée des interventions.



● **Programme d'activité** - Une présentation de la planification des différents sports proposés sur le terrain de sport. Ceci peut servir comme publicité afin de communiquer au public les différents services ou activités proposées sur le terrain.



● **Plan de communication**

Un outil qui a pour objectif d'organiser la communication à l'interne de l'équipe de gestion.

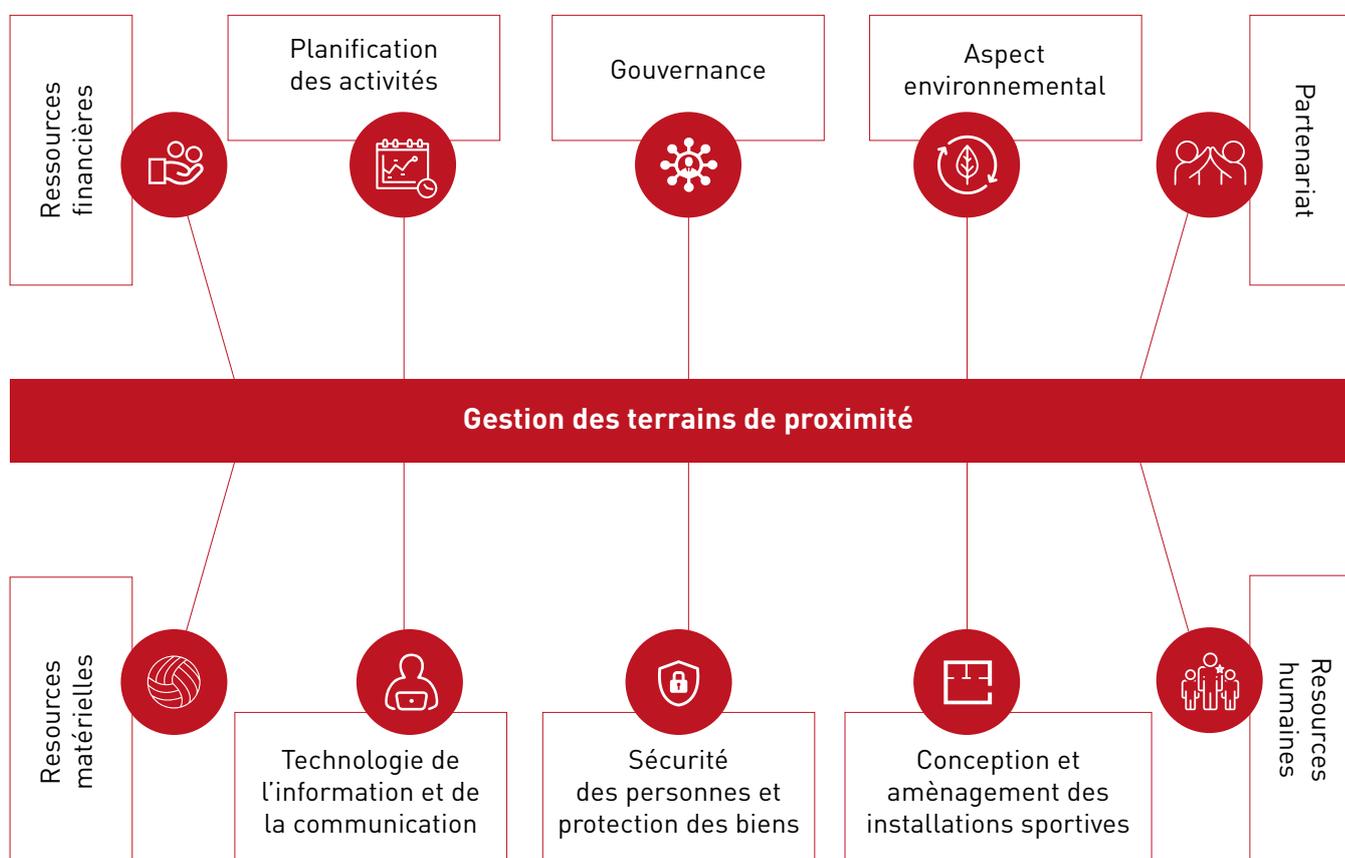
De manière générale, ces outils devraient être établis de façon participative et avec une prise de conscience des préoccupations des différentes parties prenantes impliquées. Afin d'alléger l'administration, il est aussi important d'uniformiser ces outils et de proposer des procédures d'inscription pragmatiques aux joueurs et habitants intéressés.



## ► c. Les 10 aspects de gestion

La gestion des terrains de proximité comprend plusieurs aspects, chacun nécessitant la réalisation de certaines tâches. Les 10 aspects de gestion sont présentés dans l'image ci-après.

### Les 10 aspects de gestion des terrains de proximité



Afin d'accompagner la réalisation des tâches présentées dans le tableau ci-après, certaines questions de réflexion ont été identifiées. Ces questions sont tirées des expériences vécues en mettant en place des comités de gestion des terrains de proximité. En répondant aux questions vous pourrez améliorer les différents aspects de gestion et éviter des problématiques souvent confrontées.



## Les tâches et des questions de réflexions liées aux 10 aspects de gestion

| Aspects de gestion                                                                                                                          | Tâches principales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Questions de réflexion                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir le mode de gestion ;</li> <li>• Mettre en place un comité ou une association de gestion ;</li> <li>• Coordonner entre la commune et le comité ou l'association de gestion ;</li> <li>• Veiller au respect des normes juridiques et politiques et obtenir les autorisations ;</li> <li>• Établir un règlement intérieur ;</li> <li>• Clarifier les rôles et responsabilités de chacun.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qui sont les parties prenantes clés à impliquer dans la prise de décisions (politiques, techniques et associatives) ?</li> <li>• Comment encourager une bonne communication entre les parties prenantes ?</li> <li>• Comment favoriser la transparence dans la gouvernance du terrain de proximité</li> </ul>                                                                                                                                              |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des besoins et le financement et rédiger le projet ;</li> <li>• Étudier la faisabilité du projet ;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Choisir la localisation du terrain et le type d'installations sportives ;</li> </ul> </li> <li>• Programmer la construction et suivre les travaux.</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe-il des conflits fonciers ?</li> <li>• Qui est propriétaire de l'espace et comment est-il utilisé ?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les travaux impacteront des résidents ?</li> <li>• Quelles parties prenantes de la commune devraient être consultées avant l'initiation des travaux ?</li> </ul> </li> <li>• Le choix des matériaux est-il adapté vis-à-vis de la disponibilité locale et du climat ?</li> </ul> |

## Aspects de gestion

## Tâches principales

## Questions de réflexion



### Planification des activités

- Analyser le milieu physique, humain, socio-culturel, éducatif, économique, confessionnel, associatif, administratif, juridique et politique ;
- Établir un plan stratégique
- Choisir des activités sportives qui répondent aux besoins des bénéficiaires ;
- Établir un programme d'activité ;
- Établir un plan d'utilisation.

- Quelles coutumes et normes culturelles faut-il respecter ?
- Qui seront les utilisateurs du terrain ? À quelle fréquence ?
  - À quel moment dans la journée faut-il proposer des activités ?
- Quels sports sont adaptés au milieu ?
- Quelles stratégies faut-il mettre en place pour assurer la durabilité du projet ?



### Ressources humaines

- Recruter le personnel ;
- Établir des outils de management ;
- Résoudre des conflits dans l'équipe de gestion et avec les utilisateurs ;
- Prendre en charge des cadres.

- De quel personnel faut-il disposer afin d'assurer la gestion du terrain ;
  - Comment motiver le personnel et créer une culture positive au sein de l'équipe de gestion ?
  - Quelles formations continues faut-il proposer au personnel pour compléter leurs compétences ?



### Ressources financières

- Établir une politique de financement et un budget ;
- Faire le bilan et le contrôle du budget ;
  - Fixer les tarifs ;
  - Vérifier que la gestion de l'argent est conforme aux normes juridiques en vigueur ;

- Quels types de financement assureront la gestion du terrain dans la durée ?
- Qui a le droit de recevoir l'argent selon le règlement intérieur et les normes juridiques ?
- Faut-il proposer des tarifs réduits pour des personnes en situation de précarité ?
- Comment encourager la transparence dans la comptabilité ?

## Aspects de gestion

## Tâches principales

## Questions de réflexion



### Ressources matérielles

- Établir un plan d'utilisation et des procédures d'utilisation ;
- Choisir et proposer du matériel de sport adapté au terrain ;
- Faire l'inventaire du matériel ;
- Faire le suivi et le contrôle de l'utilisation du matériel de sport ;
- Établir un plan de renouvellement du matériel ;

- Est-ce que l'équipe de gestion met du matériel de sport à la disposition des joueurs ou faut-il apporter leur propre matériel ?
- Où faut-il garder le matériel de sport afin qu'il ne soit pas volé ou abimé ?
- Quel matériel de sport sera plus résistant à l'usure ?
- Est-ce que le matériel peut être acheté localement ?



### Sécurité des personnes et protection des biens

- Établir un plan d'organisation des secours et d'évacuation ;
- Mettre en place un système de gardiennage et/ou installer des appareils de sécurité ;
- Clarifier les questions relatives à la responsabilité civile ;
  - Mettre à la disponibilité de l'équipe de gestion une boîte médicale.

- Au cas où il y a des appareils de surveillance, les joueurs sont-ils au courant qu'ils sont surveillés ?
  - Est-ce qu'un membre de l'équipe de gestion est formé en premier secours ?
- Le plan d'évacuation, est-il affiché et bien visible ?
- Les gardiens sont-ils informés du plan des secours et d'évacuation ?



### Aspect environnemental

- Gérer des déchets / mettre des poubelles à la disposition des utilisateurs ;
  - Sensibiliser les utilisateurs sur la notion de développement durable ;
- Économiser la consommation des énergies ;
- Favoriser des ressources naturelles et locales ;
- Régler les gaspillages inutiles (fuite d'eau dans les douches).

- Est-ce qu'un membre de l'équipe est chargé de la gestion des déchets ?
- L'éclairage des salles respecte-t-il les normes écologiques ?
- L'équipe de gestion utilise-elle du matériel recyclé (papier) ?
  - Est-ce que la protection de l'environnement a été prise en compte dans la conception et l'aménagement du terrain (respecter l'environnement existant et planter des arbres et plantes etc. ) ?

## Aspects de gestion

## Tâches principales

## Questions de réflexion



### Partenariats

- Faire une cartographie des partenaires potentiels selon les différentes formes de partenariat, à savoir associatifs, institutionnels et sponsoring ;
- Développer une stratégie de partenariat qui répond aux besoins de l'équipe de gestion ;
- Établir des contrats avec les partenaires ;
- Entretenir les relations avec les partenaires.

- Quels sont les besoins de l'équipe de gestion en termes de matériel, d'expertise, de finance, de communication etc. ?
- Comment cibler les différents partenaires ?



### Technologie de l'information et de la communication

- Organiser des réunions de coordination et communiquer les nouvelles au sein de l'équipe de gestion ;
- Mettre en place des outils de communication pour communiquer avec les utilisateurs potentiels, les partenaires et les responsables de la commune (newsletter, site internet, communiqué de presse, réseaux sociaux etc.) ?

- Comment encourager une communication ouverte au sein de l'équipe de gestion ?
- À quelle fréquence se réunissent le gestionnaire et le comité ou l'association de gestion ?
- Le programme d'activité est-il affiché et communiqué aux utilisateurs ?
- Le contact du gestionnaire et les horaires du terrain sont-ils affichés et communiqués aux utilisateurs ?



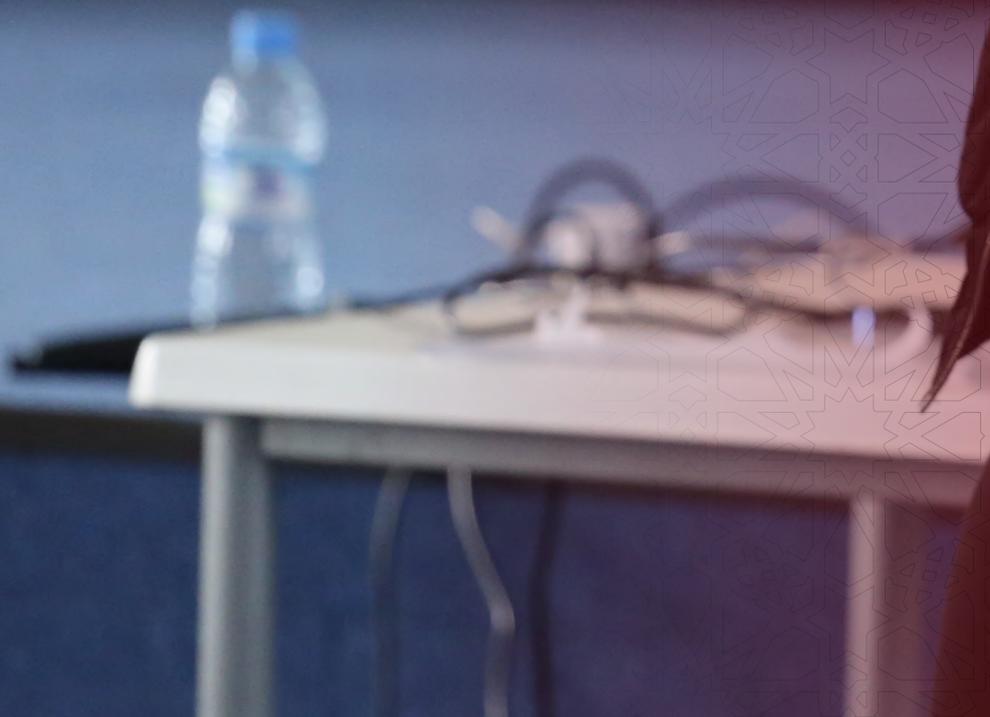
ives,  
(...)

de -

lin.

but, comp... )  
- marriage )

1  
- 1  
- 1  
- 1  
- 1  
=





3

LA GESTION INCLUSIVE  
DES TERRAINS DE PROXIMITÉ



giz

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit



L'identification des opportunités pour promouvoir le sport aux Maroc et l'intégration des migrants par le sport



1. Quels sont les défis de l'intégration des migrants dans le sport ?  
2. Quels sont les avantages de l'intégration des migrants dans le sport ?  
3. Quels sont les défis de l'intégration des migrants dans le sport ?

## LA GESTION INCLUSIVE DES TERRAINS DE PROXIMITÉ

### ► a. Les stratégies pour favoriser l'intégration par le sport

Il y a de nombreuses stratégies pour favoriser l'intégration sociale par le sport. Celles-ci se manifestent tant à l'interne des organisations sportives qu'à l'externe. Les idées ci-dessous servent à illustrer la variété de stratégies d'intégration sociale par le sport.

- 1) La promotion de la diversité culturelle au sein des organisations sportives est un ensemble de démarches<sup>15</sup> :
  - a. Créer une culture de bienvenue au sein du terrain de proximité ;
  - b. Sensibiliser les parents (et la commune) afin d'établir une relation de confiance ;
  - c. Promouvoir la compréhension linguistique avec toutes les parties prenantes ;
  - d. Prévention et gestion des conflits grâce à des mesures préventives telles que le dialogue, la culture de bienvenue et la clarification des rôles.
- 2) L'organisation de rencontres sportives qui renforcent les liens entre migrants, réfugiés et la communauté d'accueil<sup>16</sup>. L'essentiel étant de mettre en valeur les compétences et les capacités des migrants et des réfugiés et de normaliser les relations entre participants.
- 3) L'élaboration de campagnes de sensibilisation pour promouvoir l'accueil des migrants et des réfugiés par des clubs et des personnalités sportives.<sup>17</sup>

La commune ainsi que les associations à vocation sportive et/ou sociale peuvent s'inspirer de ces stratégies, et en développer d'autres, afin de favoriser l'intégration par le sport.

De façon générale, il n'est pas conseillé d'organiser des matchs du type « réfugiés contre communauté d'accueil » ou « une communauté contre une autre ». En effet, de telles rencontres peuvent dégénérer très rapidement et renforcer des divisions existantes entre les participants, et même créer de nouvelles divisions. Étant donné que l'objectif est de promouvoir la cohésion sociale, une stratégie plus adaptée serait de proposer des activités sportives où l'on joue ensemble. Cela ne garantit pas l'absence de conflit sur le terrain, mais elle favorisera l'esprit d'équipe et la mixité entre les joueurs venant de milieux différents.

L'animateur ou l'entraîneur sportif joue un rôle majeur dans la prévention des conflits car il/elle se charge du suivi des joueurs et doit être en mesure de détecter des tensions entre les joueurs. Afin d'éviter des conflits entre les joueurs, il est préconisé de proposer un accompagnement socio-éducatif aux joueurs en

<sup>15</sup> <https://www.sportanddev.org/fr/document/manuals-and-tools/la-diversite-culturelle-dans-les-associations-sportives>

<sup>16</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=z4VHS3VkMIw#action=share>

<sup>17</sup> <https://www.sportanddev.org/en/article/news/stand-if-youre-human-german-football-welcomes-refugees>

amont ou en parallèle de l'activité sportive. Cet accompagnement peut prendre la forme d'une séance de sensibilisation mensuelle ou bimensuelle sur des thématiques pertinentes telles que l'éducation à la paix, la communication non-violente ou encore la résolution des conflits entre. Il peut également être fait sous-forme de discussion lors de la séance de retour au calme (séance d'étirements) à la fin du match. La participation des joueurs aux séances socio-éducatives pourrait être relié aux points gagnés par les équipes (voir « système de points pour encourager la solidarité et sensibiliser les jeunes » dans les bonnes pratiques). Un tel accompagnement permet aux joueurs d'apprendre à gérer des conflits de façon non-violente et de discuter de leurs préjugés vis-à-vis de l'autre dans un environnement contrôlé.

## ► b. Les facteurs de réussite d'intégration sociale par le sport

---

Selon une étude menée à l'échelle de l'UE<sup>18</sup>, il y a plusieurs facteurs qui déterminent la réussite des projets d'intégration sociale par le sport et qui peuvent s'appliquer à une gestion inclusive des terrains de proximité :

- Un contexte social positif ;
- L'appropriation du projet par les bénéficiaires ;
- Des échanges culturels ;
- Des voies de développement professionnel ;
- Le financement durable ;
- La promotion de la sensibilité culturelle ;
- Le renforcement des capacités administratives ;
- La transférabilité



### *Un contexte social positif*

Sans un cadre politique qui renforce l'intégration sociale des réfugiés et migrants, une gestion du terrain de proximité visant cet objectif confrontera des obstacles. De même, si les habitants ne soutiennent pas cette politique il serait très difficile pour les gestionnaires d'atteindre les résultats souhaités. Ainsi, il est primordial de favoriser un contexte social positif à travers la mise en place d'une politique adaptée et des campagnes de sensibilisation.



### *L'appropriation du terrain de proximité par les bénéficiaires*

Comprendre les besoins et les intérêts des bénéficiaires doit être une des pre-

---

<sup>4</sup> <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/f1174f30-7975-11e6-b076-01aa75ed71a1>

mières étapes lors de la mise en place d'un nouveau terrain de proximité. En effet, impliquer les bénéficiaires dans la mise en œuvre ou l'élaboration d'activité est le meilleur moyen de les encourager à s'approprier le terrain. Ceci peut aussi développer la confiance en soi des réfugiés et migrants qui peuvent en manquer en raison des difficultés qu'ils ont rencontré lors de leur voyage ou lors de leur quotidien dans leur nouvelle réalité de vie.

### *Des échanges culturels*

Favoriser des échanges entre les réfugiés et migrants et les habitants de la communauté d'accueil est un bon moyen d'encourager l'intégration sociale. Ceci peut élargir le réseau social des réfugiés et migrants et aussi changer le regard et les préjugés des habitants envers les nouveaux arrivants. Ces échanges peuvent aussi ouvrir des pistes et des opportunités d'emploi pour les réfugiés et migrants.

### *Des voies de développement professionnel*

Accéder à un métier qui exige un certain niveau d'expérience de travail ou qualification peut représenter un grand défi pour les réfugiés et migrants. Proposer des opportunités de volontariats, stages et apprentissages, grâce aux partenariats associatifs et institutionnels, favorisera l'insertion professionnelle des réfugiés et migrants. Dans notre contexte, ces opportunités peuvent être liées au milieu sportif et peuvent prendre la forme d'un stage ou d'une formation pour devenir arbitre ou entraîneur. Des opportunités professionnelles liées à d'autres domaines professionnels peuvent également être offerte.

### *Le financement durable*

Afin d'obtenir du financement public ou privé, il faut rédiger des dossiers qui exigent un engagement important et certaines capacités administratives. Or, la réalité pour beaucoup de gestionnaires est qu'il leur manque l'expérience et/ou les capacités nécessaire pour rédiger un dossier qui répond aux exigences du bailleur de fond. De plus, ces aides sont souvent soumises aux cycles de financement de courte durée qui ne permettent pas aux gestionnaires de planifier leurs activités au-delà du cycle défini par le bailleur. Les gestionnaires qui réussissent à mobiliser plusieurs sources de revenus ont une meilleure chance d'assurer le financement de leurs activités dans la durée.

### *La promotion de la sensibilité culturelle*

La promotion de la sensibilité culturelle est à la fois l'accompagnement des habitants de la communauté d'accueil à travailler et à vivre avec des étrangers. Mais c'est aussi l'accompagnement des réfugiés et migrants à comprendre des coutumes et habitudes des habitants de la communauté d'accueil. Les gestion-

naires peuvent renforcer l'impact de leurs activités en proposant des formations et en organisant des ateliers de sensibilisation sur le vivre ensemble, l'interculturalité, la communication non-violente etc.

### *Le renforcement des capacités administratives*

Étant donné que les capacités administratives des gestionnaires sont souvent limitées, un renforcement de ces dernières est essentiel pour la réussite de la bonne gestion des terrains de proximité. En effet, renforcer les capacités administratives des gestionnaires leur permettrait d'assurer les tâches administratives et de faire le suivi et l'évaluation de leurs activités.

### *La transférabilité*

Les facteurs qui ont contribué à la réussite de la bonne gestion d'un terrain de proximité ne seront pas forcément les mêmes pour un autre terrain de proximité. Cela est dû au fait que les contextes et les personnes ne sont pas les mêmes. En effet, il est important d'évaluer le contexte d'un terrain de proximité et d'adapter la stratégie selon les besoins et la réalité des bénéficiaires. Faire le suivi et l'évaluation de ses activités permettrait de comprendre pourquoi la gestion de terrain de proximité a réussi ou non, et aussi d'en tirer les bonnes pratiques.



## ► c. La mise en place d'un dispositif de gestion inclusive

---

La gestion inclusive des terrains de proximité nécessite la mise en place d'un dispositif de gestion qui favorise l'intégration par le sport au sein de la commune. Ce dernier peut différer d'une commune à une autre selon de nombreux facteurs dont la capacité institutionnelle d'une commune et l'environnement juridique et politique d'une région et d'un pays. Au Maroc, la politique de décentralisation entamée au début des années 2000 permet aux communes une certaine indépendance dans la gestion de ses terrains de proximité.

Afin d'établir un dispositif de gestion inclusive et de créer un environnement propice à l'intégration des migrants et des réfugiés, une approche participative doit être adoptée. Ceci pour assurer que la voix des migrants et des réfugiés, ainsi que d'autres personnes en situation d'exclusion sociale, est prise en compte par les décideurs.

Alors que cela peut varier d'une commune à une autre, les parties prenantes suivantes devraient être intégrées dans la mise en place du dispositif :

- Responsable du service du sport communal ;
- Représentant(e) du Ministère de la Migration ;
- Représentant(e) du service déconcentré du Ministère de la Jeunesse et des Sports ;
- Représentant(e)s des associations sportives et sociales ;
- Représentant(e)s des groupes de travail sport au sein des différents arrondissements ;
- Représentant(e)s des personnes en situation d'exclusion sociale (migrants et réfugiés, femmes, jeunes, personnes en situation d'handicap etc.).

La forme que prendra le dispositif de gestion inclusive pourra varier selon le contexte politique, social et économique. De façon générale, un comité de pilotage, qui implique les parties prenantes mentionnées ci-dessus, devra être mis en place. Le comité de pilotage aura comme responsabilité générale de promouvoir la gestion inclusive des terrains de proximité au sein de la commune et de coordonner les différentes parties prenantes impliquées. Il se peut que le comité ait besoin d'être établi par un arrêté municipal afin d'officialiser sa mission par la commune.

Les éléments suivants sont proposés sous forme d'étapes à suivre par le comité de pilotage :



### **Développer une vision commune (première étape)**

Après la mise en place du comité de pilotage, la priorité est de sensibiliser les parties prenantes du comité et de développer une vision commune. Il est essentiel que les parties prenantes s'approprient l'idée de la gestion inclusive des terrains de proximité. Ainsi, le comité de pilotage doit définir sa vision de la gestion inclusive. Les questions de réflexion proposées ci-dessous peuvent servir au comité de pilotage pour orienter les discussions.

### Questions de réflexion :

- Qu'est-ce que signifie l'intégration sociale ?
- Comment le sport peut contribuer à l'intégration sociale ?
- Quelles sont les obstacles qui empêchent l'intégration des migrants, des réfugiés et des personnes en situation d'exclusion sociale sur les terrains de proximité ?
- Quelles mesures faut-il mettre en place pour encourager les migrants, les réfugiés et les personnes en situation d'exclusion sociale à participer plus souvent aux activités sportives ?
- Comment peut-on changer le regard des habitants vis-à-vis des migrants, des réfugiés et des personnes en situation d'exclusion sociale via le sport ?

Afin de bien encadrer ces échanges, il est conseillé de faire un mapping des terrains de proximité (Outil A) et un mapping des utilisateurs existants et potentiels (Outil B) en amont. Le mapping des utilisateurs existants et potentiels devrait être fait pour chaque terrain de proximité. La boîte à outils de ce guide propose deux supports pour orienter la réalisation de ces deux exercices.



### Mettre en place une équipe de gestion (deuxième étape)

Quel que soit le mode de gestion choisi par le comité de pilotage (plus d'informations à ce sujet dans la deuxième partie du guide), la gestion des terrains de proximité doit être déléguée à une ou plusieurs équipe(s) de gestion. Le choix d'établir une ou plusieurs équipes est une décision qui mérite réflexion.

|           | Une équipe de gestion                                                                                                                                                                                                                                                          | Plusieurs équipes de gestion                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avantages | <ul style="list-style-type: none"><li>• Simplifier la communication ;</li><li>• Déléguer les responsabilités de gestion de plusieurs terrains de proximité à une équipe ;</li><li>• Concentrer son investissement (matériel, technique et financier) sur une équipe.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Distribuer la responsabilité de gestion entre plusieurs équipes (cahier de charge plus gérable) ;</li><li>• Impliquer les parties prenantes des quartiers directement concernées par la gestion ;</li><li>• Favoriser le développement au niveau local.</li></ul> |

|               | Une équipe de gestion                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Plusieurs équipes de gestion                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Inconvénients | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Surcharger une équipe avec la responsabilité de tous les terrains de proximité de la commune ;</li> <li>• Moins bonne maîtrise des enjeux et de la réalité de chaque quartier ;</li> <li>• Enlever l'effet positif de la concurrence entre plusieurs équipes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuer la responsabilité de gestion entre plusieurs équipes (cahier de charge plus gérable) ;</li> <li>• Impliquer les parties prenantes des quartiers directement concernées par la gestion ;</li> <li>• Favoriser le développement au niveau local.</li> </ul> |

L'établissement d'une ou plusieurs équipe(s) de gestion évoque plusieurs questions concernant la bonne gouvernance et le fonctionnement de ce(s) dernier(s).

Les questions suivantes ont pour objectif de faciliter la réflexion quant à la mise en place de l'équipe de gestion :

- Quel est le statut de l'équipe de gestion et quelles sont ses responsabilités ?
- Comment l'équipe de gestion sera-t-elle organisée (composition, rôles et responsabilités, durée des mandats et fréquence des réunions etc. ) ?
- Comment le budget de gestion sera-t-il établi et contrôlé et qui en sera responsable ?
- Comment et quand l'équipe de gestion communiquera-t-elle avec le comité de pilotage ?
- Quelles seront les procédures administratives et comment les simplifier ?

Les outils suivants sont proposés afin de faciliter les diverses tâches relatives à l'établissement de l'équipe de gestion (ou des équipes de gestion) :

- Règlement intérieur (Outil C) ;
- Organigramme (Outil D) ;
- Budget (Outil E) ;
- Rôles et responsabilités (Outil F) ;
- Plan de communication (Outil G).



### Mettre en place des outils de gestion (troisième étape)

Une fois que l'équipe de gestion (ou les équipes de gestion) est mise en place, il est im-

portant d'établir des outils de gestion afin d'encadrer les utilisateurs et d'assurer l'entretien du terrain de proximité dans la durée.

Les questions suivantes sont proposées à l'équipe de gestion afin d'encourager la réflexion autour de la mise en place des outils de gestion.

- Comment proposer des procédures d'utilisation et d'inscription de façon à les rendre accessible à tous les utilisateurs ?
- Où faut-il afficher ou communiquer le plan d'utilisation pour que tous les utilisateurs puissent le consulter ?
- Comment éviter que certains groupes occupent les plages prioritaires ?
- Quelles mesures d'entretien faut-il prévoir ?<sup>5</sup>
- Comment encourager l'appropriation du terrain par ses utilisateurs du terrain et assurer son entretien ?
- Si le matériel de sport est mis à la disposition des utilisateurs où sera-t-il gardé ?
- Comment encadrer les jeunes et les sensibiliser à la notion de l'intégration sociale ?
- Quelles mesures de sécurité sont mises en place ? Quelles sont les procédures dans le cas d'un conflit (entre joueurs ou entre l'équipe de gestion et des joueurs) ?

Les outils suivants sont proposés à l'équipe de gestion :

- Plan stratégique (Outil H) ;
- Procédures d'utilisation (Outil I) ;
- Plan d'utilisation (Outil J) ;
- Plan d'entretien (Outil K).



## **Assurer un financement durable (quatrième étape)**

La mise en place du dispositif de la gestion inclusive dépendra en grande partie de la disponibilité du financement. En effet, un plan stratégique qui comprend, entre autres, une réflexion sur les différentes sources de revenus devrait être établi. La diversification des revenus favorisera la durabilité du dispositif. En plus des subventions de la commune et des recettes d'utilisation pour des entraînements hebdomadaires et des évènementiels sportifs ou culturels, il y d'autres types de financement à considérer dont le sponsoring, le parrainage, le mécénat et la vente de matériel sportif.

Les questions suivantes sont proposées à l'équipe de gestion et au comité de pilotage afin d'encourager la réflexion sur la question de financement durable :

- Quelles sources de revenus permettrait à l'équipe de gestion d'assurer son budget et de réaliser ses objectifs ?
- Quelles entreprises bénéficieraient de la visibilité lors des évènementiels sportifs ou culturels ?

<sup>5</sup> Plus d'informations à ce sujet dans la deuxième partie du guide

- Quelles institutions ou mécénats soutiennent activement des projets de sport ou des projets liés au bien-être des habitants ?
- Comment présenter les différentes possibilités de collaboration aux futurs partenaires ?
- Quels critères pourraient guider le choix de partenaires afin d'éviter d'éventuels conflits d'intérêts et des problèmes d'éthique ?



### **Faire le suivi et le maintien du dispositif (cinquième étape)**

Afin de vérifier que le dispositif de gestion inclusive atteint ses objectifs et afin d'encourager l'apprentissage, il est important de collecter certaines données qualitatives et quantitatives. Ces données permettront au comité de pilotage et aux différentes parties prenantes du dispositif de recenser ce qui a marché et ce qu'il faut améliorer. En plus du suivi des activités, une évaluation doit être menée, de préférence par une organisation indépendante, afin d'évaluer l'impact des activités sur les personnes en situation d'exclusion sociale, sur les jeunes et sur la commune plus généralement. Ceci permettra de justifier la pérennisation du dispositif auprès des partenaires financiers.

Les questions suivantes sont proposées à l'équipe de gestion et au comité de pilotage afin d'encourager la réflexion sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage :

- Quels indicateurs permettraient à l'équipe de gestion de mesurer la contribution de ses activités aux objectifs ?
- Quels jalons (milestones) permettraient à l'équipe de gestion de vérifier qu'ils réalisent les activités comme prévues dans le plan stratégique ?
- Comment encourager l'apprentissage au sein de l'équipe de gestion afin d'améliorer son fonctionnement ?
- Quelles formations faut-il proposer afin de compléter les compétences de l'équipe de gestion, des formateurs et des animateurs sportifs ?

Les outils suivants sont proposés à l'équipe de gestion et au comité de pilotage :

- Fiche de séance (Outil L) ;
- Liste de participants (Outil M) ;
- Suivi du matériel de sport (Outil N).

AJOUTER PICTOS

## **► d. Les critères de la gestion inclusive**

Certains critères permettraient à l'équipe de gestion et au comité de pilotage d'intégrer la perspective inclusion dans les différents aspects de gestion des

terrains de proximité (plus d'informations à ce sujet dans la deuxième partie du guide).



## L'accessibilité

---

Au cœur de la gestion inclusive se trouve la notion d'accessibilité. Il y a l'accessibilité physique et matériel - installations et matériels sportifs adaptés aux différents besoins des utilisateurs, disponibilité du matériels sportifs, proximité du terrain vis-à-vis des utilisateurs, etc. Mais il y a aussi l'accessibilité dans le sens plus large du terme - prix de location adapté, plages d'utilisation et horaires adaptés, encadrement pour encourager l'apprentissage d'une nouvelle pratique sportive etc. En résumé, l'accessibilité vise à diminuer les obstacles qui empêchent les utilisateurs de participer aux activités physiques sur les terrains de proximité.



## La sécurité

---

Au-delà de la notion traditionnelle de la sécurité (plan de sécurité, gardiennage, boîte médicale, ...), la sécurité comprend aussi des aspects physiques, moraux, affectifs et techniques.

La sécurité physique des utilisateurs est de la plus haute importance. Le terrain doit être bien entretenu et dégagé des objets dangereux. La conceptualisation des installations sportives doit prendre en compte l'hygiène corporelle des utilisateurs et la localisation du terrain ne doit pas mettre en danger les utilisateurs.

La sécurité prend en compte aussi la dimension morale. En effet, les équipes de gestion, de formateurs et d'animateurs de sport en sont responsables. Ils doivent garantir le bon déroulement des séances et prévenir tout mauvais traitement, abus, menaces et violence qui peuvent se manifester dans le cadre des activités sportives. Certaines mesures peuvent être mises en place dans le but de garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant (la protection de l'enfance) et d'assurer que tous les enfants soient protégés des abus et du mauvais traitement (prévention en faveur de l'enfance).

La sécurité affective traite des aspects émotionnels et psycho-sociaux. Les utilisateurs doivent se sentir à l'aise et en sécurité lorsqu'ils participent aux activités sportives. Les animateurs doivent prendre en compte le développement global des utilisateurs et non seulement le développement sportif ou technique. De plus, l'encadrement et les activités proposées, doivent prendre en compte les besoins spécifiques des personnes en situation d'exclusion sociale. En effet, certaines d'entre elles peuvent avoir subi un traumatisme qui nécessite la mise en place d'un suivi psycho-social et des activités adaptées.

Enfin, la sécurité technique vise à assurer que les entraînements proposés sur le terrain de proximité respectent les normes techniques définies par les animateurs sportifs. L'espace doit être approprié par rapport au nombre de joueurs et le risque d'heurter ou d'être frappés par un ballon, ou tout autre élément, doit être réduite au minimum. Les utilisateurs doivent être habillés de façon à ne pas mettre en danger soi-même ainsi que les autres utilisateurs (ainsi, bracelet, collier, bague, boucles d'oreilles, etc.... sont à proscrire).



---

### **La promotion de la diversité**

La promotion de la diversité est une question qui concerne l'ensemble des parties prenantes impliquées au sein du dispositif de gestion inclusive. La diversité est exprimée en premier lieu par la composition du personnel et par la représentation des personnes en situation d'exclusion sociale dans la prise de décision.

Promouvoir la diversité c'est aussi promouvoir une culture de bienvenue et d'ouverture que les personnes en situation d'exclusion doivent ressentir dès les premiers échanges avec l'équipe de gestion. L'organisation des événements qui ont comme objectif de fêter la différence et la diversité culturelle peut-être une bonne stratégie pour faire passer le message que le terrain de proximité appartient à toutes et à tous quelles que soient ses origines.



---

### **La communication adaptée**

On ne peut pas promouvoir la diversité culturelle ou accueillir des personnes venant d'autres cultures et de pays si on ne parle pas le même langage. L'avantage du sport est qu'il est un langage universel. Mais bien au-delà de l'universalité du sport, l'ensemble du dispositif de gestion inclusive doit adopter un langage adapté aux personnes venant d'autres cultures et d'autres pays. Ceci concerne tant certains documents et outils de gestion (procédures d'utilisation, plan d'utilisation, programme d'activités) que des indications affichées dans les enceintes du terrain de proximité (toilettes hommes-femmes, vestiaire hommes-femmes, bureau du gestionnaire). Certaines indications peuvent être représentées par des images et symboles qui seront plus facile à comprendre pour des personnes qui ne parlent pas la langue principale du pays d'accueil.

L'absence des symboles confessionnels, qui peuvent être vécu de façon exclusive, est aussi une manière de communiquer un message de bienvenue aux utilisateurs venant d'autres culture.



---

### **L'appropriation des utilisateurs**

Il serait contreproductif de mettre en place un dispositif de gestion inclusive sans que les parties prenantes s'approprient le projet et l'espace. C'est la raison

pour laquelle il est essentiel d'impliquer les utilisateurs de façon participative dans la mise en place du dispositif. Cela encouragera les utilisateurs à participer à l'entretien du terrain et aux diverses activités et événements qui y sont organisés.

Exemples d'activités pour encourager l'appropriation du terrain :

- Portes ouvertes ;
- Échanges et bénévolats autour de l'organisation des événements sportifs et culturels ;
- Diffusion des matchs et événements sportifs ;
- Journées artistiques pour faire des peintures murales, des mosaïques ou des tags collectifs ;
- Journées d'entretien du terrain communautaire.

## ► e. Les indicateurs de la gestion inclusive

---

En s'appuyant sur les critères de la gestion inclusive, les indicateurs présentés dans le tableau ci-après ont été établis selon trois échelles : Niveau 1, Niveau 2 et Niveau 3. Ces trois niveaux montrent la progression de la gestion inclusive d'un niveau minimum jusqu'à un niveau avancée pour chaque aspect de gestion.

Étant donné que la sécurité est une des critères de la gestion inclusive, il a été décidé d'enlever « la sécurité des personnes et protection des biens » des aspects de gestion. Ceci afin d'éviter une répétition entre les indicateurs. Ainsi, les indicateurs ci-dessous présente 9 au lieu de 10 aspects de gestion.





## Indicateurs sur l'accessibilité

| Aspects de gestion                                                                                                                          | Niveau 1                                                                                               | Niveau 2                                                                                                                                                                                          | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                                 | <p>Un compte rendu est partagé avec les groupes cibles après chaque réunion du comité de pilotage.</p> | <p>Les groupes cibles peuvent participer aux réunions du comité de pilotage.</p>                                                                                                                  | <p>Les groupes cibles peuvent participer aux réunions du comité de pilotage et sont consultés avant la prise de décisions importantes.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | <p>Les terrains sont à proximité des groupes cibles.</p>                                               | <p>Les terrains sont à proximité et les équipements prennent en compte les besoins spécifiques des groupes cibles (rampes, accès adapté à la tribune, sanitaires et vestiaires adaptés etc.).</p> | <p>Les groupes cibles peuvent participer à Les terrains sont à proximité, les équipements prennent en compte les besoins spécifiques (rampes, accès adapté à la tribune, sanitaires et vestiaires adaptés etc.) et les normes culturels (espace couverte ou salle de sport pour femmes, sports adaptés.) des groupes cibles. ux réunions du comité de pilotage et sont consultés avant la prise de décisions importantes.</p> |

| Aspects de gestion                                                                                                          | Niveau 1                                                                                                         | Niveau 2                                                                                                                                                    | Niveau 3                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Planification des activités</b></p> | <p>Les besoins des groupes cibles sont pris en compte lors de la planification des activités.</p>                | <p>Les besoins des groupes cibles sont pris en compte lors de la planification des activités et ils peuvent facilement consulter le plan d'utilisation.</p> | <p>Les besoins des groupes cibles sont pris en compte lors de la planification des activités et ils peuvent consulter le plan et s'y inscrire eux même.</p> |
|  <p><b>Ressources humaines</b></p>         | <p>Les groupes cibles ont des opportunités de bénévolats qui contribuent à leur développement professionnel.</p> | <p>Les groupes cibles ont des opportunités de stages qui contribuent à leur développement professionnel.</p>                                                | <p>Les groupes cibles ont des opportunités de l'emploi en lien avec la gestion ou l'animation du terrain de proximité.</p>                                  |
|  <p><b>Ressources financières</b></p>    | <p>Les groupes cibles ont une réduction du prix de location du terrain (sans les stigmatiser).</p>               | <p>Les groupes cibles peuvent utiliser le terrain gratuitement (sans les stigmatiser).</p>                                                                  | <p>Les groupes cibles peuvent utiliser le terrain et participer aux événements sportifs gratuitement (sans les stigmatiser).</p>                            |
|  <p><b>Ressources matérielles</b></p>    | <p>Les groupes cibles peuvent louer des matériels sportifs.</p>                                                  | <p>Les groupes cibles peuvent louer des matériels sportifs à un prix réduit.</p>                                                                            | <p>Les groupes cibles ont accès aux matériels sportifs gratuitement.</p>                                                                                    |

| Aspects de gestion                                                                                                                                    | Niveau 1                                                                                             | Niveau 2                                                                                                                                      | Niveau 3                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Aspect environnemental</b></p>                                | <p>Les groupes cibles ont accès à l'eau potable à proximité du terrain.</p>                          | <p>Les groupes cibles ont accès à l'eau potable et aux sanitaires à proximité du terrain.</p>                                                 | <p>Les groupes cibles ont accès à l'eau potable, aux sanitaires et à un abri à proximité du terrain.</p>                                                                             |
|  <p><b>Partenariats</b></p>                                          | <p>L'équipe de gestion est informée des différentes modalités de partenariats.</p>                   | <p>L'équipe de gestion est informée des différentes modalités de partenariats, a recensé et a communiqué avec les partenaires potentiels.</p> | <p>L'équipe de gestion est informée des différentes modalités de partenariats, a recensé et a communiqué avec les partenaires potentiels, et a mise en place des partenariats.</p>   |
|  <p><b>Technologie de l'information et de la communication</b></p> | <p>Communication verbale des informations concernant le terrain de proximité aux groupes cibles.</p> | <p>Communication verbale et visuelle des informations concernant le terrain de proximité aux groupes cibles.</p>                              | <p>Communication verbale, visuelle et électronique des informations concernant le terrain de proximité aux groupes cibles (mail, réseaux sociaux, site internet ou application).</p> |



## Indicateurs sur la sécurité

| Aspects de gestion                                                                                                                          | Niveau 1                                                                                                                   | Niveau 2                                                                                                                                                                                                         | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                                 | <p>L'administration du terrain respecte les normes juridiques, politiques et sécuritaires.</p>                             | <p>L'administration du terrain respecte les normes juridiques, politiques et sécuritaires et le comité de pilotage établit une politique de protection de l'enfance et de prévention en faveur de l'enfance.</p> | <p>L'administration du terrain respecte les normes juridiques, politiques et sécuritaires, le comité de pilotage établit une politique de protection de l'enfance et de prévention en faveur de l'enfance et il sensibilise l'équipe de gestion.</p> |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | <p>Lors de la conception, diminuer risques potentiels liés à la proximité géographique des dangers (autoroute).</p>        | <p>Lors de la conception, diminuer risques potentiels liés à la proximité géographique des dangers (autoroute) et les équipements sont conformes aux normes.</p>                                                 | <p>Lors de la conception, diminuer risques potentiels liés à la proximité géographique des dangers (autoroute), les équipements sont conformes aux normes et une boîte médicale est toujours mise à disponibilité.</p>                               |
|  <p><b>Planification des activités</b></p>               | <p>Les horaires d'utilisation proposées aux groupes cibles ne les mettent pas en danger (éviter les horaires de nuit).</p> | <p>Les horaires d'utilisation proposées aux groupes cibles ne les mettent pas en danger (éviter les horaires de nuit) et leurs parents sont prévenus.</p>                                                        | <p>Les horaires d'utilisation proposées aux groupes cibles ne les mettent pas en danger (éviter les horaires de nuit), leurs parents sont prévenus et un système de déplacement en binôme est mis en place.</p>                                      |

| Aspects de gestion                                                                                                       | Niveau 1                                                                                                                                                                          | Niveau 2                                                                                                                                                                                                | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Ressources humaines</b></p>      | <p>Les procédures de recrutement des encadreurs / entraîneurs / animateurs sont soumises aux principes de la protection de l'enfance et la prévention en faveur de l'enfance.</p> | <p>Les procédures de recrutement de tout personnel au sein du dispositif de la gestion inclusive sont soumises aux principes de la protection de l'enfance et la prévention en faveur de l'enfance.</p> | <p>Les procédures de recrutement de tout personnel au sein du dispositif de la gestion inclusive sont soumises aux principes de la protection de l'enfance et la prévention en faveur de l'enfance et l'équipe de gestion établit une politique à ce même sujet.</p> |
|  <p><b>Ressources financières</b></p>  | <p>La gestion de la finance est conforme aux normes juridiques en vigueur.</p>                                                                                                    | <p>La gestion de la finance est conforme aux normes juridiques en vigueur et il y a un bilan / contrôle annuel.</p>                                                                                     | <p>La gestion de la finance est conforme aux normes juridiques en vigueur, il y a un bilan / contrôle annuel et une politique de finance et de la comptabilité.</p>                                                                                                  |
|  <p><b>Ressources matérielles</b></p> | <p>Effectuer un suivi de l'entretien des matériels sportifs.</p>                                                                                                                  | <p>Effectuer un suivi de l'entretien des matériels sportifs et mise en place d'une procédure d'utilisation.</p>                                                                                         | <p>Effectuer un suivi de l'entretien des matériels sportifs, mise en place d'une procédure d'utilisation et mise en place d'un plan d'entretien.</p>                                                                                                                 |
|  <p><b>Aspect environnemental</b></p> | <p>Gestion des déchets / mettre des poubelles à la disposition des groupes cibles.</p>                                                                                            | <p>Gestion des déchets / mettre des poubelles à la disposition des groupes cibles et économiser la consommation des énergies.</p>                                                                       | <p>Gestion des déchets / mettre des poubelles à la disposition des groupes cibles, économiser la consommation des énergies et favoriser des ressources naturelles et locales.</p>                                                                                    |

| Aspects de gestion                                                                                                                                  | Niveau 1                                                                          | Niveau 2                                                                                                             | Niveau 3                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Partenariats</b></p>                                        | Le comité de pilotage établit des critères de partenariats (politique d'éthique). | Le comité de pilotage établit des critères de partenariats (politique d'éthique) et sensibilise l'équipe de gestion. | Le comité de pilotage établit des critères de partenariats (politique d'éthique), sensibilise l'équipe de gestion et les groupes cibles.                            |
|  <p><b>Technologie de l'information et de la communication</b></p> | Confidentialité des données des groupes cibles.                                   | Confidentialité des données des groupes cibles et autorisation du droit à l'image (joueur et /ou parents).           | Confidentialité des données des groupes cibles, autorisation du droit à l'image (joueur et /ou parents) et mise en place d'une politique de protection des données. |

### Indicateurs sur la promotion de la diversité

| Aspects de gestion                                                                                                                          | Niveau 1                                                                                         | Niveau 2                                                                                                         | Niveau 3                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                               | Les groupes cibles sont régulièrement consultés par le comité de pilotage en amont des réunions. | Les groupes cibles participent régulièrement aux réunions du comité de pilotage.                                 | Les groupes cibles sont intégrés dans le comité de pilotage.                                        |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | Les groupes cibles sont consultés à propos de la conception / (ré)aménagement du terrain.        | Les groupes cibles participent régulièrement aux réunions concernant la conception / (ré)aménagement du terrain. | Les groupes cibles ont le droit de voter concernant la conception et le (ré)aménagement du terrain. |

| Aspects de gestion                                                                                                          | Niveau 1                                                                                                                                    | Niveau 2                                                                                                                                                           | Niveau 3                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Planification des activités</b></p> | <p>Les groupes cibles sont consultés lors de la planification des activités.</p>                                                            | <p>Les groupes cibles participent régulièrement aux réunions de planification des activités.</p>                                                                   | <p>Les groupes cibles ont le droit de voter concernant la planification des activités.</p>                                                                                                |
|  <p><b>Ressources humaines</b></p>         | <p>Les groupes cibles sont représentés dans la composition du personnel technique (encadrants, entraîneurs, animateurs, arbitres etc.).</p> | <p>Les groupes cibles sont représentés dans la composition du personnel technique (encadrants, entraîneurs, animateurs, arbitres etc.) et l'équipe de gestion.</p> | <p>Les groupes cibles sont représentés dans la composition du personnel technique (encadrants, entraîneurs, animateurs, arbitres etc.), l'équipe de gestion et le comité de pilotage.</p> |
|  <p><b>Ressources financières</b></p>    | <p>5% du budget annuel est mis à la disposition des activités pour promouvoir la diversité culturelle.</p>                                  | <p>10% du budget annuel est mis à la disposition des activités pour promouvoir la diversité culturelle.</p>                                                        | <p>15% du budget annuel est mis à la disposition des activités pour promouvoir la diversité culturelle.</p>                                                                               |
|  <p><b>Ressources matérielles</b></p>    | <p>Mise à disposition des matériels sportifs adaptés aux besoins des groupes cibles pour au moins deux disciplines sportives.</p>           | <p>Mise à disposition des matériels sportifs adaptés aux besoins des groupes cibles pour au moins trois disciplines sportives.</p>                                 | <p>Mise à disposition des matériels sportifs adaptés aux besoins des groupes cibles pour au moins quatre disciplines sportives.</p>                                                       |

| Aspects de gestion                                                                                                                                    | Niveau 1                                                                                               | Niveau 2                                                                                                                                 | Niveau 3                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Aspect environnemental</b></p>                                | <p>Les groupes cibles sont consultés lors de l'élaboration des activités de développement durable.</p> | <p>Les groupes cibles participent régulièrement à l'élaboration des activités de développement durable.</p>                              | <p>Les groupes cibles ont le droit de voter concernant les activités de développement durable.</p>                                                                                   |
|  <p><b>Partenariats</b></p>                                          | <p>Partenariat avec une association dont le but est la promotion de la diversité culturelle.</p>       | <p>Partenariat avec une association dont le but est la promotion de la diversité culturelle et organiser un événement communautaire.</p> | <p>Partenariat avec une association dont le but est la promotion de la diversité culturelle et organiser régulièrement des événements communautaires.</p>                            |
|  <p><b>Technologie de l'information et de la communication</b></p> | <p>Affichage de mots d'accueil au sein du terrain.</p>                                                 | <p>Affichage de mots d'accueil au sein du terrain et sensibilisation de la communauté d'accueil à la diversité culturelle.</p>           | <p>Affichage de mots d'accueil au sein du terrain, sensibilisation de la communauté d'accueil et organisation d'événements ayant pour but de promouvoir la diversité culturelle.</p> |



## Indicateurs sur la communication adaptée

| Aspects de gestion                                                                                                                          | Niveau 1                                                                                                                                           | Niveau 2                                                                                                                                                                                                 | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                                 | <p>La communication du comité de pilotage avec les groupes cibles est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>         | <p>Les groupes cibles peuvent participer aux réunions du comité de pilotage.</p>                                                                                                                         | <p>Les groupes cibles peuvent participer aux réunions du comité de pilotage et sont consultés avant la prise de décisions importantes.</p>                                                                                                                             |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | <p>La communication concernant la conception / (ré)aménagement du terrain est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> | <p>La communication concernant la conception / (ré)aménagement du terrain et les documents administratifs (appel d'offre etc.) sont traduits dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> | <p>La communication concernant la conception / (ré)aménagement du terrain, les documents administratifs (appel d'offre etc.) et les différents textes (étude de faisabilité etc.) sont traduits dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>            |
|  <p><b>Planification des activités</b></p>               | <p>La communication concernant la planification des activités est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>             | <p>La communication concernant la planification des activités et les documents administratifs (plan d'utilisation etc.) sont traduits dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>        | <p>La communication concernant la planification des activités, les documents administratifs (plan d'utilisation etc.) et les différents textes (programme d'activité, plan stratégique etc.) sont traduits dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> |

| Aspects de gestion                                                                                                       | Niveau 1                                                                                                                            | Niveau 2                                                                                                                                                                                                         | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Ressources humaines</b></p>      | <p>La communication des encadreur / entraîneur / animateur est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> | <p>La communication des encadreur / entraîneur / animateur et de l'équipe de gestion est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>                                                    | <p>La communication des encadreur / entraîneur / animateur et de l'équipe de gestion est traduite dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles. Il y a quelqu'un disponible pour communiquer en langue des signes.</p>       |
|  <p><b>Ressources financières</b></p> | <p>Bilan annuel de la finance est mis à la disposition des groupes cibles.</p>                                                      | <p>Bilan annuel de la finance est mis à la disposition des groupes cibles et traduit dans la langue plus utilisée par les groupes cibles.</p>                                                                    | <p>Bilan annuel de la finance est mis à la disposition des groupes cibles, traduit dans la langue plus utilisée par les groupes cibles et une séance pour sensibiliser les groupes cibles est organisée.</p>                           |
|  <p><b>Ressources matérielles</b></p> | <p>Les groupes cibles sont informés du suivi de l'entretien des équipements et des matériels sportifs.</p>                          | <p>Les groupes cibles sont informés du suivi de l'entretien des équipements et des matériels sportifs et les procédures d'utilisation sont traduites dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> | <p>Les groupes cibles sont informés du suivi de l'entretien des équipements et des matériels sportifs et les procédures d'utilisation et le plan d'entretien sont traduits dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p> |

| Aspects de gestion                                                                                                                                    | Niveau 1                                                                                                                                            | Niveau 2                                                                                                                                                                        | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Aspect environnemental</b></p>                                | <p>Afficher des informations sur la notion de développement durable dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>                     | <p>Afficher des informations et sensibiliser des groupes cibles sur la notion de développement durable dans la langue la plus utilisée par les groupes cibles.</p>              | <p>Afficher des informations, sensibiliser des groupes cibles et élaborer des projets sur la notion de développement durable avec les groupes cibles.</p>                                                                                          |
|  <p><b>Partenariats</b></p>                                        | <p>Élaboration d'un communiqué pour informer des associations, institutions, mécénats et entreprises des possibilités de partenariats.</p>          | <p>Élaboration d'une campagne de sensibilisation pour informer des associations, institutions, mécénats et entreprises des possibilités de partenariats.</p>                    | <p>Élaboration d'une campagne de sensibilisation pour informer des associations, institutions, mécénats et entreprises des possibilités de partenariats et organisation d'un évènement pour favoriser le partenariat.</p>                          |
|  <p><b>Technologie de l'information et de la communication</b></p> | <p>Traduction des indications au sein du terrain (vestiaires, bureau, salle de prière ...) dans la langue plus utilisée par les groupes cibles.</p> | <p>Traduction des indications au sein du terrain (vestiaires, bureau, salle de prière ...) dans la langue plus utilisée par les groupes cibles et utilisation des symboles.</p> | <p>Traduction des indications au sein du terrain (vestiaires, bureau, salle de prière ...) dans la langue plus utilisée par les groupes cibles, utilisation des symboles et organisation d'une porte ouverte pour orienter les groupes cibles.</p> |

## Indicateurs sur la sécurité

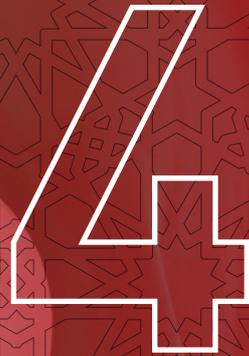
| Aspects de gestion                                                                                                                          | Niveau 1                                                                                                                                         | Niveau 2                                                                                                                                                                                                 | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Gouvernance</b></p>                                 | <p>Un organigramme et les rôles et responsabilités des parties prenantes du dispositif sont définis et partagés avec les groupes cibles.</p>     | <p>Les outils de gestion sont définis avec la participation des groupes cibles.</p>                                                                                                                      | <p>Le comité de pilotage et l'équipe de gestion mettent en place une approche participative à chaque étape du processus en impliquant les groupes cibles dans l'élaboration des différents outils et textes de gouvernance.</p>           |
|  <p><b>Conception et aménagement des équipements</b></p> | <p>Il y a un espace visible dédiée à l'affichage des mots/images pour promouvoir l'accueil des groupes cibles (tags, peintures murales etc.)</p> | <p>Il y a un espace visible dédiée à l'affichage des mots/images pour promouvoir l'accueil des groupes cibles (tags, peintures murales etc.) et la communauté d'accueil participent à son entretien.</p> | <p>Il y a un espace visible dédiée à l'affichage des mots/images pour promouvoir l'accueil des groupes cibles (tags, peintures murales etc.) et la communauté d'accueil participent ensemble avec les groupes cibles à son entretien.</p> |
|  <p><b>Planification des activités</b></p>               | <p>Un plan d'utilisation et un programme d'activité sont élaborés et partagés avec les groupes cibles.</p>                                       | <p>Un plan d'utilisation et un programme d'activité sont élaborés avec la participation des groupes cibles.</p>                                                                                          | <p>Un plan d'utilisation, un programme d'activité et un plan stratégique sont élaborés avec la participation des groupes cibles.</p>                                                                                                      |

| Aspects de gestion                                                                                                       | Niveau 1                                                                                    | Niveau 2                                                                                                                                                                  | Niveau 3                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Ressources humaines</b></p>      | <p>L'équipe de gestion organise un évènement pour rencontrer les groupes cibles.</p>        | <p>L'équipe de gestion organise une série d'évènements pour rencontrer les groupes cibles.</p>                                                                            | <p>L'équipe de gestion organise un évènement sportif avec les groupes cibles.</p>                                                                                                                                     |
|  <p><b>Ressources financières</b></p>   | <p>Les groupes cibles sont sensibilisés à l'élaboration du budget annuel</p>                | <p>Les groupes cibles sont consultés lors de l'élaboration du budget annuel</p>                                                                                           | <p>Les groupes cibles participent à l'élaboration du budget annuel</p>                                                                                                                                                |
|  <p><b>Ressources matérielles</b></p> | <p>Afficher les procédures d'utilisation et le plan d'entretien à proximité du terrain.</p> | <p>Afficher les procédures d'utilisation et le plan d'entretien à proximité du terrain et sensibiliser les groupes cibles.</p>                                            | <p>Élaborer avec les groupes cible les procédures d'utilisation et le plan d'entretien.</p>                                                                                                                           |
|  <p><b>Aspect environnemental</b></p> | <p>Il y a une espace et budget dédiés aux projets de développement durable.</p>             | <p>Il y a une espace et budget dédiés aux projets de développement durable et la communauté d'accueil participe à l'élaboration des projets de développement durable.</p> | <p>Il y a une espace et budget dédiés aux projets de développement durable, la communauté d'accueil et les groupes cibles participent à l'élaboration et à la mise en place des projets de développement durable.</p> |

| Aspects de gestion                                                                                                                                  | Niveau 1                                                                                                                     | Niveau 2                                                                                                | Niveau 3                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p><b>Partenariats</b></p>                                        | <p>Les groupes cibles sont informés des partenariats existants qui peuvent leur être utiles (formations, éducation ...).</p> | <p>Les groupes cibles sont informés des partenariats et aidés dans les modalités pour y participer.</p> | <p>Les groupes cibles sont informés des partenariats, aidés dans les modalités d'inscription et peuvent proposer des idées de nouveaux partenariats bénéfiques pour leur intégration.</p>                                                  |
|  <p><b>Technologie de l'information et de la communication</b></p> | <p>Sensibilisation des groupes cibles aux moyens de communication disponibles.</p>                                           | <p>Sensibilisation et participation des groupes cibles aux moyens de communication disponibles.</p>     | <p>Sensibilisation et participation des groupes cibles aux moyens de communication disponibles. Les groupes cibles créent de nouveaux moyens de communication (groupes d'échanges via Facebook, WhatsApp, application ou en personne).</p> |







DES BONNES PRATIQUES  
ET DES EXEMPLES DE PROJETS



TARMAK

R100 | SIZES

TARMAK

R100 | SIZES

## DES BONNES PRATIQUES ET DES EXEMPLES DE PROJETS

### ► a. Des bonnes pratiques de la gestion des terrains de proximité

#### Logiciel de réservation de terrains de sport

*Gestion Sport* : Ce logiciel est destiné aux gestionnaires et aux utilisateurs des terrains de proximité. Il propose différents services dont un système de réservation, la possibilité de rechercher un partenaire en fonction de son niveau, ou encore la création de tournois etc. C'est un logiciel assez complet et très simple d'utilisation. L'installation de sa version complète représente un coût de 97 euros par mois, mais il est également possible de télécharger une version gratuite.

<http://www.gestion-sports.fr/fonctionnalites/>

*SportMember* : Ce deuxième outil, facile d'utilisation, peut être téléchargé sur votre ordinateur ou votre téléphone. Il est destiné aux entraîneurs et aux joueurs, mais il peut aussi servir aux gestionnaires. Il permet d'organiser et de gérer la vie du club de manière instantanée. Le logiciel facilite la gestion du calendrier sportif et propose également un système de gestion des adhérents et des cotisations simples et efficaces. C'est un logiciel gratuit.

<https://www.sportmember.fr/>

#### Système de carte ou badge pour entrer dans la salle omnisport

Afin d'alléger le travail de l'équipe de gestion dans des salles omnisport, un système de carte ou de badge peut être mis en place. Cela permettrait de faire un meilleur suivi des abonnés et des entrées et sorties de la salle. Sur le site <https://www.sportmember.fr> il y a une proposition pour dématérialiser l'accès à la salle, en envoyant une invitation ou un code d'accès à la personne ayant réservé la salle.

#### Caution pour rendre le terrain propre (tiré de l'AGISS dans la commune de Salé)

Lors des grands événements sportifs, l'équipe de gestion demande une caution de la part des joueurs afin de les encourager à nettoyer le terrain suite à son utilisation. La caution est gardée jusqu'à la fin de l'évènement et est rendue aux joueurs suite à une inspection du terrain. L'expérience démontre que cette stratégie fonctionne bien car les joueurs sont souvent motivés pour récupérer leur caution.

---

## Systeme de points pour encourager la solidarite et sensibiliser les jeunes

---

Mathare Youth Sports Association (MYSA) promeut le developpement personnel des jeunes et le changement social a travers le football dans des bidonvilles de Nairobi. Cela grace a l'organisation d'une ligue de football qui a un systeme de points concu pour encourager la solidarite chez les joueurs. En plus des points attribues suite a une victoire, les joueurs peuvent gagner des points au nom de leur equipe en participant aux nettoyages communautaires, aux sensibilisations (contre le SIDA, etc....) et en arbitrant des matches benevolamment. Les points attribues aux joueurs contribuent au classement de leur equipe dans la ligue.

---

## Activites generatrices de revenue

---

Afin de rendre le terrain de proximite plus rentable et d'encourager le developpement economique au niveau local, une espace dediee a la vente du materiel pourrait etre mis en place. Les associations peuvent etre sollicitees pour fabriquer le materiel a partir de produits recyclables. De meme, la mise en place d'une buvette geree par les associations sportives ou sociales du quartier pourrait contribuer a augmenter les revenus et dynamiser l'aspect commercial des terrains de proximite. Ces activites pourraient creer de l'emploi pour certains jeunes, migrants et refugees. Le projet Agora<sup>19</sup> vise a integrer cet aspect commercial dans son projet d'aménagement des terrains de proximite en Côte d'Ivoire.



<sup>19</sup> <http://agorakoumassi.com/le-concept/>

## ➤ b. Des bonnes pratiques de la gestion inclusive des terrains de proximité

---

### Mise en place d'une charte des droits de l'enfant dans le sport pour protéger l'enfant<sup>20</sup>

---

Pour répondre au besoin de protection des enfants dans le cadre sportif une charte des droits de l'enfant dans le sport peut être élaborée. Cet outil simple mais efficace peut sensibiliser aux facteurs de vulnérabilité de l'enfant sportif et établir les bases de la surveillance préventive et de la protection. Utilisée au quotidien sur le terrain, elle peut contribuer à transformer le regard des adultes et les pratiques éducatives pour un sport respectueux de l'enfant et de ses besoins, et favorable à son bien-être et à sa santé.

### Faciliter la communication par les symboles

---

Afin de faciliter la compréhension des personnes étrangères qui ne parlent pas la langue locale, l'équipe de gestion peut s'appuyer sur des symboles pour accompagner certaines indications au sein du terrain de proximité (p.ex. toilettes, vestiaires, bureau de coordination, boîte médicale etc.). Ceci facilitera la compréhension des migrants et réfugiés qui sont au début de leur apprentissage de la langue locale.

## ➤ c. Exemples de projets et d'activités favorisant l'intégration sociale par le sport

---

### Mise en place de partenariats inclusifs et multiculturels

---

La volonté de concevoir un projet associatif axé sur la dimension inclusive de la pratique sportive nécessite d'élargir son champ de réflexion à d'autres thématiques que celle du sport, comme le suivi du parcours éducatif, l'accompagnement vers l'emploi, l'amélioration du bien-être, la sensibilisation à l'égalité homme-femme. La pratique sportive est un levier pour agir sur d'autres problématiques. Dans cette perspective, il est important de développer des partenariats avec les autres acteurs sociaux impliqués dans la question de l'intégration et l'inclusion sociale des personnes migrantes et réfugiées.

---

<sup>20</sup> P. Mahler L. Bizzini M. Marti P. Bouvier, Revue Médicale Suisse, « La Charte des droits de l'enfant dans le sport : un outil pour promouvoir la santé et protéger l'enfant dans le sport », volume 2. 3159, 2006, <https://bit.ly/3lKS4lE>

*Association Danoise de football (DBU)*<sup>21</sup> : L'association danoise de football (DBU) a mis en place un partenariat avec une école de langue de la région afin de rompre les barrières culturelles et linguistiques. Le projet se nomme « cours pour arbitres de football à l'intention des réfugiés nouvellement arrivés ». La DBU et les municipalités partenaires ont créé des cours d'arbitrage à utiliser dans les écoles de langues, qui permet à la fois d'enseigner le danois et de transmettre des compétences en arbitrage. Ensuite, les clubs d'arbitres locaux aident les réfugiés à trouver des occasions d'arbitrer à l'échelle locale. Les réfugiés arbitrent des matches de foot en portant les uniformes officiels, ce qui est non seulement une source de fierté, mais aussi une occasion de participer à la société (et d'obtenir un revenu supplémentaire).

---

## Mise en place d'évènements de sensibilisation et d'inclusion

---

Dans une perspective d'inclusion il est important de proposer des évènements qui permettent de sensibiliser le public, d'ouvrir les mentalités, de faire tomber certains préjugés mais également de favoriser de nouvelles rencontres. Ci-dessous sont présentés quelques exemples de bonnes pratiques mise en place par différents clubs et associations sportifs. Les équipes de gestion peuvent s'en inspirer et les transposer selon leurs besoins et capacités.

*Équipes initiées par les réfugiés*<sup>22</sup> : Le Liberi Nantes Football Club est la première équipe en Italie composée uniquement de réfugiés et de demandeurs d'asile. Mais au-delà du football, Liberi Nantes propose des randonnées et autres activités sportives mensuelles en dehors des entraînements, et ouvertes à tous. Ces séances réunissent des volontaires, des bénéficiaires et la communauté locale. Le club est également engagé avec les différents conseils de quartiers locaux et les groupes de développement communautaires. De cette manière ils ont renforcé la prise de conscience et l'engagement autour de leurs programmes d'inclusion à travers le sport. La participation du club aux festivals et évènements de quartiers a renforcé également le système de soutien local.

*Tournois pour favoriser l'insertion*<sup>23</sup> : L'organisation française Un ballon pour l'insertion, qui a pour principal objectif de faciliter l'intégration de personnes isolées via le sport, organise régulièrement des évènements sportifs. Un des évènements phare de l'association est l'organisation annuelle de tournois avec des associations partenaires dans le but de rassembler et de mixer les personnes pour faire évoluer les regards que les uns portent sur les autres. L'une des exigences de ces tournois est qu'ils soient multisports et qu'ils s'adressent à des personnes aux profils différents : exclusion, handicap, femmes, etc.... En avril 2016, l'association a organisé un évènement sportif à caractère social qui a rassemblé des partenaires publics et privés, ainsi que des acteurs du sport

---

<sup>21</sup> Un recueil de bonnes pratiques partagées par les associations membres de l'UEFA, «Football et réfugiés», <https://bit.ly/3tRbKr2>

<sup>22</sup> Liberi Nantes Associazione Sportiva Dilettantistica, <https://bit.ly/31aXSL5>

<sup>23</sup> Association Un Ballon Pour l'Insertion, L'ORGANISATION D'EVENEMENTS SPORTIFS, UNE ACTION QUI NOUS TIENT A CŒUR, 14 DECEMBRE 2017, <https://bit.ly/3lKYi50>

adapté et de la lutte contre l'exclusion. L'objectif de cet événement était de promouvoir la mixité sous toutes ses formes, qu'elle soit sociale, générationnelle, sportive ou culturelle. Pour ce faire, un tirage au sort a été mis en place afin de constituer au hasard les différentes équipes avec des joueurs et joueuses ayant des profils différents. Les équipes constituées ont été en compétition sur trois disciplines sportives : un tournoi de football à 7, une compétition de tir à l'arc et un match d'initiation de kin-ball<sup>24</sup>. Un rassemblement sportif de ce type faisant la part belle à la mixité sous différentes formes, Le bilan fut très positif dans la facilité à se rencontrer, à jouer ensemble, à développer un état d'esprit bienveillant.

---

### **Proposer un accompagnement psycho-social**

---

*Les volants de l'Union*<sup>25</sup> : C'est un projet qui a vu le jour à Paris, à la suite d'un constat assez simple : par le sport, et par la création de binôme, l'intégration des personnes migrantes ou réfugiées peut être facilitée. En collaboration avec une association étudiante, les clubs sportifs ont mis en place des binômes sportifs composé d'un joueur « local » et d'un joueur nouvellement arrivé. Les binômes qui le souhaitent, peuvent aller au-delà des entraînements et des matchs de badminton partagés, en devenant de réels parrains pour leur partenaire nouvellement arrivé. Il est vrai, que la création d'un rôle de référent au sein du club, permet de renseigner le nouveau joueur sur le club, les horaires, les questions administratives etc. L'encadrant peut jouer ce rôle en considérant la place centrale qu'il occupe au sein du club. La mise en place d'un(e) parrain/marraine, permet également de faciliter l'apprentissage du jeu, l'explication des règles, les comportements à avoir sur le terrain. La mise en place de ce lien privilégié entre deux joueurs facilite également son intégration au sein de l'équipe mais également dans la vie de tous les jours.

---

### **Encourager l'implication des femmes dans les activités sportives**

---

De manière générale, les femmes sont souvent laissées de côté quand il est question de sport et d'interventions sociales. C'est particulièrement le cas concernant les nouveaux migrants, car la majorité des demandeurs d'asile et des réfugiés arrivés ces dernières années sont des hommes. Cependant, des recherches et des consultations avec les réfugiés montrent que les femmes peuvent être tout aussi intéressées par le foot ou autre sport.

*Women in Action à Cardiff au Royaume-Unis*<sup>26</sup> : C'est un groupe de natation exclusivement féminin. Plus de 130 femmes des communautés yéménite, somalienne, pakistanaise, indienne etc. ont participé aux cours de natation. La formation comprenait des cours de renforcement des capacités, des formations de

---

<sup>24</sup> Le kin-ball se joue avec un gros ballon (1,22 m / 48») par trois équipes de quatre. À l'origine, le ballon était utilisé dans différentes activités d'adresse, de coopération et de conditionnement physique

<sup>25</sup> « LES VOLANTS DE L'UNION », Projet d'inclusion sociale des réfugiés par le sport, 2017, <https://bit.ly/3IMX75l>

<sup>26</sup> BBC NEWS, "Women-only lifeguards make splash", Thursday 14 October 2004, <https://bbc.in/398nKws>

sauveteurs ainsi que des sorties afin de briser l'isolement social.

*Projet Kicken OHNE Grenzen, à Vienne en Autriche*<sup>27</sup>: C'est initialement un projet de football pour les jeunes femmes réfugiées ou demandeuses d'asile. Cette initiative leur garantit la participation gratuite à des sessions régulières d'entraînements, sans critères d'admission, ainsi qu'à des tournois. L'organisation favorise également l'émancipation des jeunes femmes dans la communauté. Une équipe composée uniquement de femmes issues de milieux divers collabore avec des entraîneurs afin de créer un programme de développement de la confiance en soi. L'objectif à terme est de réduire les risques de violences liés au genre.

---

### **Encourager l'implication des réfugiés et des migrants dans la vie du club ou de l'organisation sportive / proposer des formations**

---

Alors que les activités ci-dessous ont été organisées par des clubs et associations sportifs, les équipes de gestion peuvent s'en inspirer et les transposer selon leurs besoins et capacités.

*Ligue de football UISP Cagliari en Sardaigne*<sup>28</sup>: Le club sportif a organisé des cours pour que certains migrants, déjà engagé dans le club, puissent devenir arbitre. Un projet visant à favoriser l'inclusion sociale des personnes étrangères de la région par la formation. La formation est entièrement gratuite. Le programme proposé est divisé en 21 leçons théoriques et pratiques, elle inclue également des cours de langue italienne orientée sur la terminologie technique sportive. Chaque participant étaient accompagné de tuteurs, d'arbitres qualifiés et de professeurs de langue italienne. La formation incluait également la réalisation d'un stage pratique.

*Union Royale Belge des Sociétés de Football Association (URBSFA)*<sup>29</sup>: L'association sportive belge a mise en place un projet à but inclusif : « aider c'est apprendre, par le biais du bénévolat ! ». L'URBSFA, s'est associée à des ONG et à des clubs de football pour aider les réfugiés et les demandeurs d'asile à travailler comme bénévoles dans des clubs. Le processus peut se faire de deux manières différentes : 1) Lorsque les ONG identifient des réfugiés ou des demandeurs d'asile qui aimeraient être bénévoles dans un club, elles peuvent contacter l'association pour trouver un club de foot à la recherche de bénévoles ou 2) Les clubs ont déjà des liens avec les ONG et peuvent organiser des séances d'information, informer les travailleurs sociaux pour promouvoir ces opportunités. L'une des leçons apprises de ce projet est qu'il est important que les clubs facilitent le processus en indiquant clairement ce qu'ils recherchent (arbitres, entraîneurs, etc.). De plus, il est nécessaire d'avoir un bon mentor pouvant guider le bénévole. Enfin, comme le bénévolat est nouveau pour certaines cultures, l'URBSFA

---

<sup>27</sup> Kicken ohne grenzen, le projet d'apprentissage social par le football, <https://bit.ly/3cjMSCq>

<sup>28</sup> <http://www.uisp.it/cagliari/>

<sup>29</sup> <https://www.belgianfootball.be/fr>

recommande d'expliquer de quoi il s'agit, les attentes et les objectifs de chacun, et ce dès le début de l'entente.

*Projet Inersport, Catalogne, Espagne<sup>30</sup>* : Le programme d'INSERsport cible des jeunes à risque d'exclusion sociale. Il utilise le plan de travail de l'Union européenne en faveur du sport pour fournir des entraînements sportifs et favoriser l'accès à l'emploi. Les jeunes participants sont formés dans un sport et accompagnés dans la mise en œuvre de projets de vie. Ils reçoivent à la fin de la formation un certificat de la Fédération qui leur permettra de travailler comme enseignant ou arbitre. A travers la plateforme d'INSERsport, les jeunes peuvent accéder à un premier emploi, lié à leurs études dans le sport.



<sup>30</sup> <https://pl4y.international/content/bdd/PL4Y%20Lab/Incubateur/rapport%20capitalisation.%20sport%20et%20refugies.pdf>





# LEXIQUE



## LEXIQUE

### ► a. Sigles et acronymes

|                 |                                                                                                                                                                             |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AGISS</b>    | Association de gestion des infrastructures sportives à Salé                                                                                                                 |
| <b>ANAPEC</b>   | Agence nationale de promotion de l'emploi et des compétences                                                                                                                |
| <b>CONFEJES</b> | Conférence des ministres de la jeunesse et des sports de la Francophonie                                                                                                    |
| <b>CSP</b>      | Centres socio-sportifs                                                                                                                                                      |
| <b>CSPI</b>     | Centres socio-sportifs de proximité intégré                                                                                                                                 |
| <b>EPS</b>      | Éducation physique et sportive                                                                                                                                              |
| <b>GIZ</b>      | Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit                                                                                                                     |
| <b>HCR</b>      | Haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés                                                                                                                       |
| <b>INDH</b>     | Initiative Nationale pour le Développement Humain                                                                                                                           |
| <b>IRFC</b>     | Institut Royal de Formation des Cadres                                                                                                                                      |
| <b>AGISS</b>    | Ministère Délégué Auprès du Ministre des Affaires Étrangères et de la Coopération Internationale Chargé des Marocains Résidant à l'Étranger et des Affaires de la Migration |
| <b>MJS</b>      | Ministère de la Jeunesse et des Sports                                                                                                                                      |
| <b>ODD</b>      | Objectifs de Développement Durable                                                                                                                                          |

|               |                                                                                                        |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OIM</b>    | Organisation Internationale pour les Migrations                                                        |
| <b>PAC</b>    | Plan d'action communal                                                                                 |
| <b>RECOSA</b> | Renforcement des collectivités territoriales dans l'amélioration des structures d'accueil des migrants |
| <b>SDL</b>    | Société de développement locale                                                                        |
| <b>S4D</b>    | Sport pour le Développement                                                                            |
| <b>UE</b>     | Union Européenne                                                                                       |



## ➤ b. Définitions

---

### **Sport pour le Développement (S4D)**

---

Basés sur les principes d'inclusion, d'équité et de durabilité, le développement est un processus d'élargissement des choix des individus et des possibilités offertes à tous les membres de la société. Le Sport pour le Développement fait donc référence à l'utilisation d'activités sportives comme moyen pour provoquer un changement social et relever certains défis de développement et de paix. Dans ce contexte, le sport représente un moyen de mobilisation, de sensibilisation et d'intégration. Il aspire à créer, par la participation, un sentiment d'appartenance à travers les divisions ethniques et sociales.

### **Terrains de proximité**

---

Terrain de sport, appartenant à la commune, installés dans les différents quartiers et facilement accessibles. Leurs infrastructures sont minimums. Dans le cadre de ce guide, une grande salle couverte, aménagée pour la pratique de sports praticables en salle et généralement équipée de vestiaires, est aussi considérée comme un terrain de proximité tant qu'elle remplit les trois critères suivants :

- (1) Appartenance à et sous la responsabilité de la commune (la chose public) ;
- (2) Situation à proximité des habitants de la commune (Accès à pied) ;
- (3) Disponibilité à tous les habitants. Autrement dit, il n'est pas nécessaire d'appartenir à un club ou une association pour pouvoir y jouer.

Au Maroc, un terrain de proximité n'est donc pas un stade municipal ni un terrain à l'école ni un terrain dit « informel ».

### **Complexes sportifs – Centres socio-sportifs intégrés – Centres socio-sportifs**

---

*Complexes sportifs* : Lieux où sont exercés des activités sportives. Ils comprennent généralement de grands terrains de foots équipés de gradins ainsi qu'une piste d'athlétisme où peuvent se dérouler diverses compétitions. Afin de faciliter la lecture, le terme complexe sportif est utilisé dans ce guide. Cependant, au Maroc, on distingue différents types de complexes sportifs :

*Centres socio-sportifs intégrés (CSPI)* : Mise en place par le MJS, ce sont des complexes sportifs qui proposent tout un ensemble d'activités pour tous types de publics (jeunes et adultes). Des centres qui offrent au-delà des activités sportives tout un ensemble d'activités socio-éducatives au sein d'un même lieu. On y retrouve des terrains omnisports, une salle polyvalente, une piscine mais également une bibliothèque, une garderie, des commerces ou encore des espaces verts. L'objectif principal étant de rapprocher les citoyens des quartiers populaires à la dimension sportive et sociale.

*Centres socio-sportifs (CSP)* : Complexes sportifs construits par les communes et l'INDH dont l'utilisation est uniquement à visée sportive. A la différence du CSPI, ces centres sportifs n'intègrent pas de dimensions sociales ou culturelles.

---

## **Gestion – Maintenance – Entretien**

---

*Gestion* : Action ou manière de gérer, de diriger ou d'organiser quelque chose. La gestion comprend l'entretien, la supervision et la gouvernance des installations sportives. Dans le cadre de ce guide, il s'agit d'assurer l'ensemble des tâches liées au bon fonctionnement des terrains de sport.

*Maintenance* : Travaux quotidiens ou périodiques nécessaire pour préserver et entretenir une installation. Plus particulièrement, la maintenance désigne la gestion des terrains de sport, du drainage et des équipements mécaniques.

La Confejes<sup>31</sup> identifie différents types de maintenance :

- La maintenance préventive effectuée par anticipation pour réduire la probabilité de défaillance d'un bien ou d'un service rendu.
- La maintenance systématique est une maintenance préventive effectuée selon un échéancier établi d'après le temps ou le nombre d'utilisations.
- La maintenance préventive conditionnelle, subordonnée à des événements prédéterminés, révélateurs de l'état de dégradation d'un bien ou d'un ouvrage.
- La maintenance corrective effectuée après défaillance puisqu'il s'agit d'un dépannage ou d'une réparation.
- La maintenance d'urgence qui est constituée d'interventions consécutives à une situation ponctuelle et accidentelle qui engendre une forte dégradation du système du, par exemple, à une tempête, une inondation, un incendie etc.

L'organisation de la maintenance repose sur trois points :

1. L'identification claire du matériel et des équipements dont le Centre sportif dispose (cf. l'inventaire).

---

<sup>31</sup> CONFEJES, Guide de Formation en Gestion des Infrastructures Sportives, <https://bit.ly/39aFhEi>

2. La mise en place d'un système de gestion et d'entretien dans le but d'optimiser au maximum la durée de vie des divers équipements.
3. La prévision des opérations de maintenance qui ne s'improvise pas.

*Entretien* : Action de maintenir en état et de réparer le matériel et les installations sportives. Dans le cadre de ce guide nous comprenons le mot entretien de manière synonyme au terme de maintenance défini précédemment. Mais il est également possible de distinguer ces deux termes. Dans la commune de Salé, l'entretien est compris comme les grands travaux tandis que la maintenance est un terme qui désigne les travaux quotidiens et périodiques nécessaires pour préserver le bon état des installations.

---

## Gouvernance – Gouvernance du sport – Bonne gouvernance du sport

---

*Gouvernance* : nom qui désigne l'ensemble des mesures, des règles, des organes de décision, d'information et de surveillance qui permet d'assurer le bon fonctionnement et le contrôle d'une organisation publique ou privée, régionale, nationale ou internationale.

*Gouvernance du sport* : La gouvernance du sport comprend la production de politiques et de réglementations sportives efficaces, durables et adaptées. Elle indique le cadre et la culture dans laquelle un organisme sportif définit ses politiques et ses objectifs stratégiques, s'engage avec des acteurs et surveille ces performances.

*Bonne gouvernance du sport* : Suite à de nombreux scandales, dont la corruption et le dopage, les responsables de fédérations, associations et services de sport doivent désormais répondre à certaines exigences afin de diminuer ces risques et mieux gérer les problématiques politiques et organisationnelles. Ces exigences sont résumées par l'International Sport and Culture Association (ISCA) comme suit<sup>32</sup>.

*La démocratie* : Encourager les membres de l'organisation à participer régulièrement à la prise de décisions et à influencer la direction stratégique de l'organisation. Les membres devraient aussi avoir le droit de candidater pour des postes de responsabilité au sein de l'organisation et de voter pour de futurs responsables.

*La transparence* : Assurer que les membres et les parties prenantes de l'organisation soient au courant du fonctionnement de l'organisation et qu'ils puissent communiquer librement leurs préoccupations. Cela nécessite que l'organisation rende public ses politiques et procédures.

---

<sup>32</sup> ISCA team (Carole Ponchon, Jacob Schouenborg, Mogens Kirkeby and Saska Benedicic Tomat) on behalf of the Good Governance in Grassroots Sport organising partners and with the support of the GGS participants, « What does Good Governance mean to Grassroots Sport? », <https://bit.ly/2P1j70d>

*La responsabilité* : Définir les rôles et responsabilités de toute personne impliquée dans l'organisation y compris le conseil exécutif, la direction ou le management, les salariés et les bénévoles. Cela permettrait de clarifier qui est responsable de quoi en cas de contrôle.

*La représentation inclusive* : Promouvoir la participation des groupes sous-représentés au sein de l'organisation et des parties prenantes externes dans la prise de décisions et les activités organisées. Par exemple, encourager l'implication des femmes, des jeunes, des migrants et des réfugiés ou encore des personnes en situation de handicap.

*La responsabilité sociale*<sup>33</sup> : Prendre en compte l'impact sociétal de l'organisation et montrer son engagement envers la société. Il y a au cœur de ce principe l'idée que l'organisation doit être une source de bénéfices pour l'ensemble de la société. Souvent la responsabilité sociale est exprimée par des organisations sportives à travers des activités organisées pour inclure des personnes en situation d'exclusion sociale mais elle comprend également la notion du développement durable et de l'impact environnemental.

---

## **Intégration Sociale – Inclusion sociale – Cohésion sociale**

---

*Intégration sociale* : Processus qui vise à favoriser la coexistence des populations nationale et étrangères ainsi que le respect et la tolérance mutuels. Elle doit permettre aux étrangers dont le séjour est légal et durable de participer à la vie économique, sociale et culturelle. L'intégration repose sur un engagement partagé. Elle suppose, d'une part, que les étrangers soient disposés à s'intégrer, par l'acquisition des valeurs et des normes de la société d'accueil, et d'autre part, que la population locale fasse preuve d'ouverture à leur égard. Une adaptation rendu possible par la satisfaction préalable des besoins fondamentaux des groupes minoritaires qui comprend l'hébergement, le travail, l'éducation, la santé et la sécurité.

*Inclusion sociale* : Processus qui favorise la participation à la vie sociale de personnes de toutes origines, dans l'acceptation de leurs différences. Une inclusion rendu possible en améliorant les opportunités (de développement personnel et professionnel), l'accès aux ressources, la représentation et le respect de leurs droits. Dans l'inclusion, toutes personnes représentent des besoins communs et individuels. L'égalité et la différence trouvent leur place, la diversité devient la norme.

*Cohésion sociale* : Concept qui cherche à renforcer les liens sociaux entre les migrants, les réfugiés et la communauté d'accueil afin de favoriser le vivre

---

<sup>33</sup> Ce principe ne figure pas dans le cadre proposé par l'ISCA. Il est proposé donc comme principe supplémentaire pour compléter ceux de l'ISCA.

ensemble. Elle comprend l'ensemble des relations et des liens de solidarité qui existent entre les membres d'une société qui font en sorte qu'une population devienne un groupe d'être humain qui s'unit grâce à des références partagées et qui partage les bénéfices de cette cohabitation dans un objectif de construire un avenir commun.

---

### **Migrants – Réfugiés – Demandeur d'Asile – Migrants de retour**

---

*Migrants* : Terme qui désigne toutes personnes ayant choisi librement de quitter son pays d'origine pour s'installer dans un autre pays pour des raisons de convenance personnelle et sans intervention d'un facteur externe contraignant.

*Réfugiés* : Demandeur d'asile qui satisfait aux critères définis par la Convention de Genève. Le statut de réfugié est octroyé à toute personne qui craignant avec raison d'être persécutée du fait de sa race, de sa religion, de sa nationalité, de son appartenance à un certain groupe social ou de ses opinions politiques, se trouve hors du pays dont elle a la nationalité et qui ne peut ou, du fait de cette crainte, ne veut se réclamer de la protection de ce pays.

*Demandeur d'Asile* : Personne qui a fui son pays en quête de protection, qui a introduit une demande d'admission sur le territoire d'un Etat en qualité de réfugié et qui attend que les autorités statuent sur sa requête. Durant l'examen de sa demande d'asile, le demandeur bénéficie d'une autorisation provisoire de séjour. En cas de décision de rejet, le demandeur débouté doit quitter le territoire de l'Etat considéré.

*Migrants de retour* : Migration ramenant une personne à son lieu de départ – pays d'origine ou lieu de résidence habituelle – généralement après un séjour d'une année au moins à l'étranger. La migration de retour peut être volontaire ou forcée. Elle inclut le rapatriement librement consenti.

---

### **Association et comité de gestion**

---

*Association de gestion* : L'organisation chargée de la gestion d'un ou plusieurs terrains de sport dans une commune. L'association de gestion est un modèle de gestion déléguée ou semi-déléguée par la commune. Elle peut prendre plusieurs formes, mais à Salé l'association de gestion des infrastructures sportives (AGISS) est composée de 13 membres délégués par la commune et présidée par le directeur de la division socio-culturelle et sportive de la commune.

*Comité de gestion* : L'organe en charge de prendre les décisions qui s'imposent dans le cadre des actions décidées par une Assemblée Générale ou les autorités.

---

## Outils de gestion

---

*Règlement intérieur* : Document qui précise un certain nombre d'obligations, notamment en matière d'hygiène, de sécurité ou de sanctions, que le salarié et l'employeur doivent respecter à l'intérieur de l'entreprise. Il est obligatoire à partir d'un certain nombre de salariés.

*Plan stratégique* : Feuille de route donné par une organisation afin de réaliser ses objectifs à moyens et long terme. Le plan stratégique va plus loin que la simple planification, puisqu'elle oblige l'organisation à examiner ses contextes internes et externes, à faire des projections dans l'avenir et à déterminer les stratégies lui permettant de concrétiser sa mission et sa vision.

*Plan d'utilisation* : Terme qui désigne le planning des activités qui se déroule sur un terrain ou dans une salle de sport.

*Procédures d'utilisation* : Le gestionnaire doit prendre des dispositions afin d'assurer la conservation, le rangement, la sécurité des biens et passer des conventions avec les utilisateurs du matériel et des équipements. Celles-ci devraient être communiquées aux utilisateurs et affichées à proximité du terrain de sport.

*Plan d'entretien* : Description des interventions d'entretien et d'inspection qui doivent être effectuées sur les objets de maintenance. Le plan d'entretien décrit les dates et la portée des interventions.

*Programme d'activité* : Une présentation de la planification des différents sports proposés sur le terrain de sport. Ceci peut servir comme publicité afin de communiquer au public les différents services ou activités proposées sur le terrain.

*Plan de communication* : Un outil qui a pour objectif d'organiser la communication à l'interne de l'équipe de gestion.

---

## Équipe de gestion

---

*Gestionnaire* : Le gestionnaire d'un terrain de proximité peut jouer plusieurs rôles. De manière générale, il/elle est en charge(e), de concevoir, d'administrer, d'animer et de gérer les activités du terrain de proximité. Il/elle peut aussi conseiller l'autorité publique dans la définition d'une politique sportive locale, de participer à la mise en place de la politique sportive défini et de conseiller l'autorité locale en matière de construction et d'aménagement des terrains de proximité.

*Assistant administratif* : Personne en charge de la bonne organisation interne, des activités de secrétariat et de comptabilité. Il/elle peut aussi être chargé(e) de certaines responsabilités en ressources humaines.

*Agent de sécurité / gardien* : Personne en charge de la sécurité des joueurs et des installations sportives.

*Technicien de surface* : Responsable de la propreté de l'ensemble des locaux liés au terrain de proximité. Il/elle participe souvent aux activités de jardinage.

---

### **Animateur du sport – Entraîneur de sport – Encadreur de sport**

---

*Animateur du sport* : Personne non diplômée en charge de la conception, de l'animation et de l'encadrement de diverses activités sportives et physiques.

*Entraîneur de sport* : Personne diplômée, travaillant généralement dans un club sportif. Il collabore étroitement avec le directeur sportif et le président du club. Son rôle est d'amener son équipe au plus haut niveau et d'atteindre les objectifs définis.

*Encadreur de sport* : Personne responsable des entraîneurs de sport, en charge de leurs formations et de leurs supervisions.

---

### **Accompagnement psycho-social – Traumatisme**

---

*Accompagnement psycho-social* : Toute personne ayant subi un traumatisme qui nécessite la mise en place d'un suivi adapté. Les cinq principes d'un accompagnement psycho-social sont :

- La sensibilisation aux traumatismes ;
- La sécurité et la fiabilité ;
- Les liens sociaux ;
- L'autonomie / prise de décision et la collaboration ;
- La mise en valeur des forces et capacités.

*Traumatisme* : Violent choc émotionnel provoquant chez la personne un bouleversement durable. Se manifeste lorsqu'un évènement ou une influence externe dépasse la capacité d'adaptation d'un individu. Il peut arriver à n'importe qui et est unique à chaque individu. Subir un évènement traumatique ne veut pas forcément dire qu'un individu subira le syndrome de stress post-traumatique (SSPT)

---

## **Discrimination – Exclusion sociale – Société inclusive**

---

*Discrimination* : La discrimination est une différence injustifiée de traitement pratiquée aux dépens d'une personne ou d'un groupe de personnes en raison de ses origines, de son orientation sexuelle, de sa religion ou de son appartenance sociale. La discrimination peut être directe ou indirecte.

*Exclusion sociale* : Processus de rupture du lien social, de marginalisation d'un individu ou d'un groupe d'individu en raison d'un trop grand éloignement avec le mode de vie dominant dans la société. L'exclusion sociale est souvent vécue comme une perte d'identité. Ce processus peut être volontaire ou subi.

*Société inclusive* : Société qui offre des conditions de vie favorables à l'ensemble de la population et qui s'assure que personne n'est laissé de côté sur la base de différences, notamment ethnoculturelles. Une société inclusive s'assure que toutes et tous ont la capacité et les occasions de participer à la vie de leur collectivité et que leur dignité est respectée.

---

## **Prévention en faveur de l'enfance – Protection de l'enfance**

---

*Protection de l'enfance* : Actions qui visent à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité et son éducation, dans le respect de ses droits.

*Prévention en faveur de l'enfance* : Actions menées pour s'assurer que tous les enfants soient protégés des abus et mauvais traitements.

---

## **Mauvais traitement – Menace – Violence – Abus – Viol**

---

*Mauvais traitement* : Terme qui réfère à l'impact négatif ainsi qu'aux conséquences qu'a ce genre d'actions sur la personne vulnérable.

*Menace* : Action de menacer par des paroles et ou des comportements dans le but de nuire à la personne concernée, de lui faire du mal et de la contraindre à agir contre son gré.

*Violence* : Terme qui réfère à toute forme de violence, d'atteinte ou de brutalités physiques ou mentales, d'abandon ou de négligence, de mauvais traitements ou d'exploitation, y compris la violence sexuelle.

*Abus* : Se réfère aux actes, commis ou omis, qui amènent un enfant à subir un mauvais traitement

*Viol* : Rapport sexuel imposé à une personne sans son consentement.

---

## **Société de développement locale – Partenariats**

---

*Société de développement locale (SDL)* : c'est un nouvel instrument de gestion de la chose publique mise en place par le gouvernement marocain afin d'offrir un meilleur fonctionnement des collectivités locales. La création d'une SDL permet au service public d'être géré de manière plus professionnelle, dans la mesure où il sera régi par les dispositions de la loi relative aux sociétés anonymes, et non suivant les règles de la comptabilité publique communale. La SDL ressemble aux techniques contractuelles du partenariat public-privé (PPP) mais, comme son nom l'indique, elle constitue, à la différence des PPP, une société juridique bien encadrée par la législation. Lors de la création d'une SDL, la collectivité locale concernées doit définir les statuts de la société en vue de définir les termes et conditions de leur partenariat et fixer les aspects liés à la création, à la gestion et au fonctionnement de la SDL.

*Partenariat Public-Privé (PPP)* : Un partenariat public-privé désigne un ensemble de contrats conclus par une autorité publique (Etat ou collectivité territoriale) par lesquels cette dernière confie à une entreprise privée la mission de financer, de construire ou de gérer des ouvrages, des équipements ou des biens immatériels nécessaires au service public. En contrepartie, le partenaire privé reçoit une rémunération.

*Partenariat associatif* : Le plus courant et permet simplement d'encadrer les relations entre les utilisateurs et le Centre sportif.

*Partenariat institutionnel* : Une ou plusieurs institutions dans le but de coréaliser ou de cofinancer une action ou le fonctionnement du terrain de proximité.

*Sponsoring, parrainage ou mécénat* : Permettent de trouver des financements privés, en associant l'image du terrain de proximité à celle d'un annonceur ou d'un parrain.

- Le sponsoring soutient le terrain de proximité, non pas dans un but philanthropique mais bien commercial. Ce soutien se fait avec des contreparties, notamment la promotion des produits et services de l'entreprise, ainsi que sa notoriété et son image de marque.
- Le parrainage est un soutien financier ou matériel apporté à un événement par un partenaire annonceur en échange de différentes formes de visibilité sur l'événement. L'annonceur recherche également des transferts d'images positifs en fonction du type d'événement et de ses valeurs associées.

- Le mécénat est un soutien financier ou matériel apporté par une entreprise ou un particulier à une activité d'intérêt général. Il se distingue généralement du sponsoring ou du parrainage par la nature des actions soutenues et par le fait qu'il n'y a normalement pas de contreparties contractuelles publicitaires ou autres au soutien du mécène.







The background features a repeating geometric pattern of interlocking lines forming stars and polygons, overlaid on a semi-transparent red filter. In the lower-left corner, a blurred photograph shows three individuals in white uniforms, possibly athletes, standing on a red mat.

# BOITE À OUTILS





## PLAN DE COMMUNICATION DU PROGRAMME D'INCLUSION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES JEUNES MIGRANTS ET MAROCAINS DE RETOUR PAR LE SPORT

| PLANNING DE COMMUNICATION |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|---------------------------|------------------------|--------------|---------|-------|------------|-----------|----------|----------|
|                           | DATE                   | GROUPE CIBLE | MESSAGE | MOYEN | EXPÉDITEUR | FRÉQUENCE | MATÉRIEL | OBJECTIF |
| Nov-20                    | JUSQU'AU<br>02/11/2020 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
| Déc-20                    | 18-DÉC                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
| Jan-21                    | 11-JAN                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Fèv-21                    | 08-FÈV                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Mar-22                    | 01-MAR                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 15-MAR                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Mai-21                    | 03-MAI                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 17-MAI                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Jui-21                    | 04-JUI                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Juil-21                   | 05-JUIL                |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 12-JUIL                |              |         |       |            |           |          |          |
| Août-21                   | 02-AOÛT                |              |         |       |            |           |          |          |
| Sept-21                   | 05-SEPT                |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |

Une autorisation formelle d'utilisation est délivrée par la commune de \_\_\_\_\_ et ampliation est faite aux comités de coordination et de gestion. Elle précise, notamment, les contraintes et les modalités d'utilisation, les créneaux horaires, les espaces attribués.

Le calendrier d'occupation établi par le comité de gestion est affiché dans chaque installation, ou consultable par les utilisateurs à l'accueil.

Les horaires attribués doivent être scrupuleusement respectés. Les installations devront être libérées à la fin du créneau horaire accordé.

Les conditions financières d'utilisation sont proposées par le comité de gestion, validées par le comité de coordination et délibérées par

## **ARTICLE 2 : CONDITIONS D'ACCES PARTICULIERES** \_\_\_\_\_

En dehors de l'occupation prioritaire des scolaires et clubs sportifs, il est possible d'utiliser, à des fins sportives, librement et gratuitement, à titre individuel, les installations suivantes :

---

---

---

---

La liste de ces terrains de proximité n'est pas exhaustive et pourra être complétée par le comité de gestion en cas de besoin. Les terrains de proximité précités sont accessibles aux horaires définis et affichés sur le site. L'accès des espaces sportifs aux mineurs n'est autorisé que s'ils sont accompagnés d'un adulte et placés sous sa responsabilité.

Durant le temps d'occupation des clubs, la pratique sportive individuelle peut également être tolérée au sein des terrains réhabilités si la fréquentation et la nature des activités sportives le permettent. Le comité de gestion est chargé de veiller au bon déroulement de ces activités.

La pratique sportive, s'effectue cependant sous la seule et entière responsabilité des usagers. Les comités de coordination et de gestion déclinent toute responsabilité à l'occasion d'un litige ou d'un accident qui surviendrait à l'occasion d'une pratique sportive, dans ces conditions.

## **ARTICLE 3 : MODALITES D'OCCUPATION** \_\_\_\_\_

### **3.1. CAPACITE D'ACCUEIL DE L'EQUIPEMENT**

L'utilisateur s'engage à ne pas dépasser la capacité maximale d'accueil autorisée

par le comité de gestion, y compris en cas d'une utilisation partagée avec un autre utilisateur.

### 3.2. ENCADREMENT

Aucun accès n'est autorisé aux utilisateurs sans un encadrement adapté. L'encadrant devra, avant le commencement de la séance, prendre attache auprès du comité de gestion pour l'équipement.

### 3.3. MATERIEL

Seul le matériel correspondant à l'activité pour laquelle l'installation a été mise à disposition pourra être utilisé. A la fin de chaque séance, il appartient aux usagers de ranger le matériel prêté et déplacé.

## ARTICLE 4 : OBLIGATIONS ET RECOMMANDATIONS PARTICULIERES

### 4.1. HYGIENE ET PROPRETE

Les usagers doivent avoir une tenue correcte et une attitude conforme aux bonnes mœurs :

- Le déshabillage s'effectue dans les vestiaires.
- Les usagers sont priés de respecter l'état de propreté des différents locaux, notamment les douches et les toilettes.

Il est interdit :

- d'apporter, vendre ou consommer des substances illégales,
- de fumer dans les vestiaires, sur les aires de jeux, les pistes, les sanitaires et les locaux divers et plus généralement dans tous les sites sportifs,
- de jeter à terre des détritrus (papiers, objets, etc....)
- de pratiquer des jeux violents, bousculades, pouvant nuire à la tranquillité et au bon ordre,
- d'accéder à un équipement sans autorisation préalable et en dehors de la présence du comité de gestion,
- de pratiquer une discipline non conforme à la demande initiale du club ou incompatible avec la nature de l'équipement.

### 4.2. SECURITE

- les objets en verre sont interdits,
- la circulation et le stationnement des cycles : vélos, motos, etc... est interdit à l'intérieur des installations et sur les terrains.

## **ARTICLE 5 : COMPORTEMENT**

---

L'utilisateur s'engage à avoir un comportement respectueux à l'égard des membres des comités de coordination et de gestion et du personnel chargé de la surveillance, de l'entretien et de l'animation du site. L'utilisateur sera poursuivi en cas d'agression verbale ou physique à l'encontre du personnel et des membres des comités de coordination et de gestion.

Toute réclamation concernant le comportement fautif d'un agent ou d'un membre des comités de coordination et de gestion devra être adressée à ...qui fera connaître à l'utilisateur la suite réservée à son courrier et prendra, si nécessaire, des dispositions à l'encontre du personnel ou du membre des comités de coordination et de gestion.

## **ARTICLE 6 : ACTIVITES A ENVIRONNEMENT SPECIFIQUE**

---

L'utilisateur s'engage à appliquer les normes édictées par les fédérations compétentes. Il devra, le cas échéant, fournir au comité de gestion la réglementation spécifique à l'activité et devra procéder à son affichage sur le site.

En cas de non-respect du règlement, l'utilisateur devra prendre toute disposition à l'encontre du ou des membres, pouvant aller jusqu'à prononcer l'éviction momentanée ou définitive.

## **ARTICLE 7 : AFFICHAGE - PUBLICITE**

---

Les implantations de supports publicitaires ou d'enseignes devront faire l'objet d'une demande préalable adressée à...et ne pourront être autorisés, le cas échéant, qu'aux seuls emplacements définis par le comité de gestion.

## **ARTICLE 8 : ENTRAINEMENT DES CLUBS SPORTIFS**

---

Les séances accordées pour l'entraînement ne peuvent être utilisées pour le déroulement de compétitions ou de rencontres amicales (sauf dérogation accordée par le comité de gestion).

Seuls les membres de l'Association bénéficiaire de l'autorisation ont accès à l'installation sportive qui leur est réservée.

L'association utilisatrice est responsable du bon déroulement des séances d'entraînement qui lui sont accordées. A ce titre, elle devra veiller à la discipline de ses membres et s'assurer notamment du respect des articles 4 et 5 du présent règlement.

En cas de fermeture pour quelque raison que ce soit de l'installation sportive, les usagers devront se conformer aux injonctions du comité de gestion.

L'autorisation pourra être retirée si les effectifs présents au début des entraînements ne sont pas suffisants au regard des disciplines pratiquées et des espaces attribués.

La non-utilisation de l'installation sportive pendant trois (03) séances consécutives sans que le comité de gestion ait été informé par écrit, entraînera la résiliation automatique de l'autorisation et sans préavis.

## **ARTICLE 9 : MANIFESTATIONS SPORTIVES** \_\_\_\_\_

L'organisateur est responsable du déroulement de la manifestation et des dommages de toutes natures causés aux installations pendant les entraînements. Les réparations seront effectuées par la commune aux frais de l'association qui sera tenue de procéder à la première réquisition au remboursement des dépenses résultant de la remise en état. Un responsable de l'organisation doit faire respecter le présent règlement.

La tenue d'une buvette temporaire pendant la manifestation pourra être autorisée, sur demande adressée à \_\_\_\_\_ au minimum 15 jours à l'avance. En cas d'annulation la municipalité devra être avisée 5 jours au moins avant la date de la manifestation.

Dans le cas où la commune est contrainte de résilier une autorisation permettant l'organisation de la manifestation ou de la compétition sportive, pour quelque raison que ce soit, elle s'engage à essayer de trouver une solution de délocalisation sur un autre site. A défaut, aucun recours ne pourra être intenté contre la commune.

En cas de non observation au cours d'une manifestation des conditions d'utilisation, l'organisateur pourra se voir refuser pour l'avenir toute nouvelle autorisation dans les installations gérées par la commune.

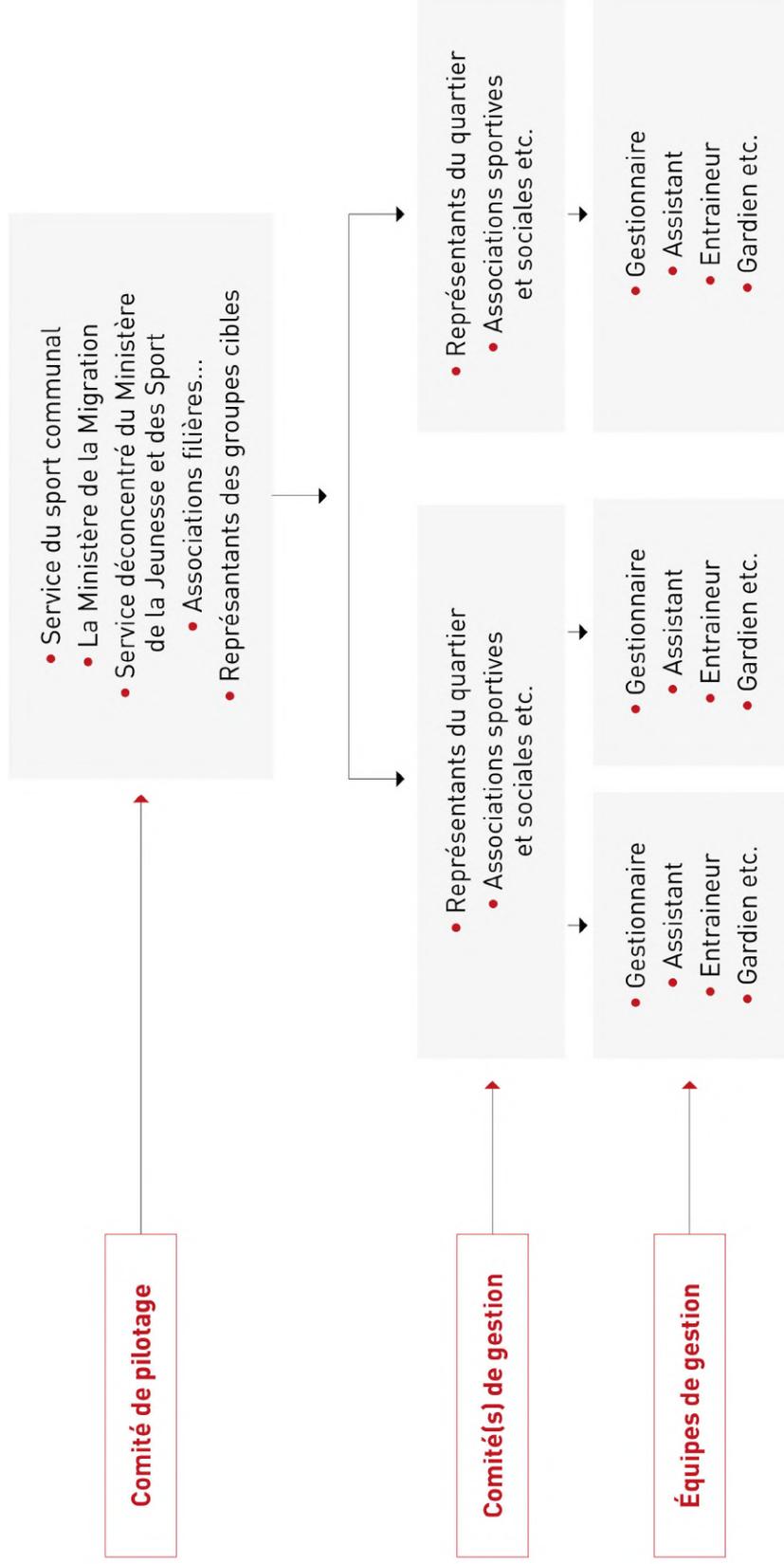
## **ARTICLE 10 : OBLIGATIONS** \_\_\_\_\_

Tous les usagers sans exception devront obligatoirement se conformer aux règles édictées par le présent règlement et sont tenus d'obéir aux injonctions des comités de coordination et de gestion. Le présent règlement s'applique de droit, dès son adoption par...et son affichage sur les installations. Il est supposé connu et accepté de tous. Nul ne peut se prévaloir de son ignorance ni en contester les dispositions.

Fait à \_\_\_\_\_ le \_\_\_\_\_

Le Comité de \_\_\_\_\_

## ORGANIGRAMME



## BUDGET DU TERRAIN DE PROXIMITÉ - 2020

|                  | BUDGET 2019 | BUDGET 2020 | % CHANGEMENT |
|------------------|-------------|-------------|--------------|
| Revenu total     |             |             | #DIV/0!      |
| Dépenses totales | €           | €           | #DIV/0!      |

| REVENU               |   |         |         |
|----------------------|---|---------|---------|
| Recettes mensuel     |   | 45,50 € | #DIV/0! |
| Evenements sportifs  | € | €       | #DIV/0! |
| Sponsoring / Mécénat | € | €       | #DIV/0! |
| Autre                |   |         |         |
| <b>TOTAL</b>         | € | 45,50 € |         |

| DÉPENSES                   |   |   |         |
|----------------------------|---|---|---------|
| GÉNÉRALES & ADMINISTRATION |   |   |         |
| Rémunération & Salaires    |   |   | #DIV/0! |
| Services externes          |   |   | #DIV/0! |
| Achat d'équipement         |   |   | #DIV/0! |
| Téléphone / Internet       |   |   | #DIV/0! |
| Assurance                  |   |   | #DIV/0! |
| Réparations/Maintenance    |   |   | #DIV/0! |
| Entretien/Améliorations    |   |   | #DIV/0! |
| Autre                      |   |   | #DIV/0! |
| <b>TOTAL</b>               | € | € | #DIV/0! |

| VENTES & MARKETING            |   |   |         |
|-------------------------------|---|---|---------|
| Publicité                     |   |   | #DIV/0! |
| Marketing direct              |   |   | #DIV/0! |
| Campagne presse               |   |   | #DIV/0! |
| Événements/Foire commerciale/ |   |   | #DIV/0! |
| Activités de marketing        |   |   | #DIV/0! |
| Autre                         |   |   | #DIV/0! |
|                               | € | € | #DIV/0! |

| <b>RELATIONS PUBLIQUES</b>               |   |   |         |
|------------------------------------------|---|---|---------|
| Communiqués de presse & relations presse |   |   | #DIV/0! |
| Frais de transfert                       |   |   | #DIV/0! |
| Dossier de presse                        |   |   | #DIV/0! |
|                                          | € | € | #DIV/0! |

| <b>RECHERCHE &amp; DÉVELOPPEMENT</b> |   |   |         |
|--------------------------------------|---|---|---------|
| Licences de technologie              |   |   | #DIV/0! |
| Autre                                |   |   | #DIV/0! |
|                                      | € | € | #DIV/0! |

| <b>SITE WEB</b>                        |   |   |         |
|----------------------------------------|---|---|---------|
| Hébergement web                        |   |   | #DIV/0! |
| Conception pour le web & développement |   |   | #DIV/0! |
|                                        | € | € | #DIV/0! |

| <b>LOGICIEL</b>         |   |   |         |
|-------------------------|---|---|---------|
| CRM                     |   |   | #DIV/0! |
| Média sociaux           |   |   | #DIV/0! |
| Automation du marketing |   |   | #DIV/0! |
|                         | € | € | #DIV/0! |

| VOYAGE         |  |   |           |
|----------------|--|---|-----------|
| Billet d'avion |  |   | #DIV/0!   |
| Logement       |  |   | #DIV/0!   |
| Nourriture     |  |   | #DIV/0!   |
| Loisirs        |  |   | #DIV/0!   |
| <b>TOTAL</b>   |  | € | € #DIV/0! |

# MATRICE RACI

# RÔLES ET RESPONSABILITÉS

## [TITRE DU PROJET]

## Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé

| RÔLES   | Statut      |        | Sponsor / Direction |         | Équipe projet   |                 |             |             | Autres ressources |             |             |             |             |  |
|---------|-------------|--------|---------------------|---------|-----------------|-----------------|-------------|-------------|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
|         | Nom ou Rôle | Statut | Nom ou Rôle         | Sponsor | Chief de projet | Resp. technique | Nom ou Rôle | Nom ou Rôle | Consultant        | Nom ou Rôle | Nom ou Rôle | Nom ou Rôle | Nom ou Rôle |  |
| ID      | Phase 1     |        |                     |         |                 |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T001    |             |        | I                   | I       | I               |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T002    |             |        | A                   | A       | I               |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| Phase 2 |             |        |                     |         |                 |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T003    |             |        | C                   | C       | A               | R               |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T004    |             |        |                     |         | A               |                 | R           |             |                   |             |             |             |             |  |
| Phase 3 |             |        |                     |         |                 |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T005    |             |        |                     |         | A               | I               |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T006    |             |        |                     |         | A               | I               |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| Phase 4 |             |        |                     |         |                 |                 |             |             |                   |             |             |             |             |  |
| T007    |             |        |                     |         | A               | R               |             |             |                   |             |             |             | C           |  |
| T008    |             |        |                     |         | A               |                 |             |             |                   |             |             |             | S           |  |

Insérer de nouvelles lignes au-dessus de celle-ci

I Informé  
A Approbateur  
R Réalisateur  
C Consultant  
S Support  
P Pilote

Doit être informé après une décision ou une action.

Approuve l'achèvement d'une tâche. Seulement 1 par tâche.

Réalise la tâche et est responsable de son achèvement

Conseille, intervient avant une décision ou une action.

Réalise la tâche et est responsable de son achèvement

Fournit un support pendant la mise en œuvre.

### Statut

- Pas commencé
- En cours
- Terminé

«L'acronyme **RACI** représente une matrice des responsabilités ; elle indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité.

La matrice **RACI** donne une vision simple et claire de qui fait quoi dans le projet, en permettant d'éviter une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités. Par exemple, la responsabilité d'approbation « A » doit être attribuée à **une seule personne** au sein d'une activité, tandis que plusieurs personnes peuvent être responsables/réalisateurs « R » de son exécution ; il devrait y avoir au moins un « R » par livrable/tâche.

La plupart du temps la personne qui approuve l'activité, « A », est le supérieur hiérarchique de celle qui la réalise, « R ».

## PLAN DE COMMUNICATION DU PROGRAMME D'INCLUSION SOCIO-ÉCONOMIQUE DES JEUNES MIGRANTS ET MAROCAINS DE RETOUR PAR LE SPORT

| PLANNING DE COMMUNICATION |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|---------------------------|------------------------|--------------|---------|-------|------------|-----------|----------|----------|
|                           | DATE                   | GROUPE CIBLE | MESSAGE | MOYEN | EXPÉDITEUR | FRÉQUENCE | MATÉRIEL | OBJECTIF |
| Nov-20                    | JUSQU'AU<br>02/11/2020 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
| Déc-20                    | 18-DÉC                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |
| Jan-21                    | 11-JAN                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Fèv-21                    | 08-FÈV                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Mar-22                    | 01-MAR                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 15-MAR                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Mai-21                    | 03-MAI                 |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 17-MAI                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Jui-21                    | 04-JUI                 |              |         |       |            |           |          |          |
| Juil-21                   | 05-JUIL                |              |         |       |            |           |          |          |
|                           | 12-JUIL                |              |         |       |            |           |          |          |
| Août-21                   | 02-AOÛT                |              |         |       |            |           |          |          |
| Sept-21                   | 05-SEPT                |              |         |       |            |           |          |          |
|                           |                        |              |         |       |            |           |          |          |

## PLAN STRATÉGIQUE

### Résumé

Le résumé exécutif est la première section de votre plan stratégique qui est généralement rédigée en dernier. Cette section met en évidence au moins une déclaration importante de chacune des autres sections de votre plan stratégique, tout en incluant également des informations de base sur votre terrain ou salle de sport telles que le nom et l'emplacement, la description de l'infrastructure et de ses produits et / ou services, votre équipe de direction.

### Description du terrain ou de la salle de sport

La section de description du terrain ou de la salle de sport de votre plan stratégique est généralement la deuxième section, qui vient après le résumé. La description du terrain ou de la salle de sport présente des détails essentiels, tels que l'endroit où vous vous trouvez, la taille, ce que vous faites et ce que vous espérez accomplir. Cette section décrit également la vision et la direction partenaires potentiels puissent se faire une idée précise de qui vous êtes.

### Produits ou services

La section produits ou services de votre plan stratégique doit clairement décrire les produits et / ou services que vous proposez en mettant l'accent sur la valeur que vous offrez à vos clients ou clients. Cette section comprendra également des informations sur les prix, une comparaison avec des produits ou services similaires sur le marché et un aperçu des offres futures.

### Analyse de marché

La section d'analyse de marché de votre plan stratégique vient après la section des produits et services et doit fournir un aperçu détaillé du secteur dans lequel vous avez l'intention de proposer votre produit ou service, y compris des statistiques à l'appui de vos affirmations.

### Stratégie de marketing

La section stratégie marketing de votre plan stratégique s'appuie sur la section analyse de marché. Cette section décrit la place de votre terrain ou salle de sport sur le marché et la manière dont vous fixerez le prix et la promotion de votre produit ou service.

## Résumé de la gestion de l'infrastructure

La section de résumé de gestion de votre plan d'affaires décrit la structure de votre entreprise, présente les personnes impliquées, décrit les ressources externes et explique comment l'entreprise est gérée.

## Analyse financière

La section d'analyse financière de votre plan stratégique doit contenir les détails du financement actuel de votre terrain ou salle de sport, ce qui sera nécessaire pour la croissance future et une estimation de vos dépenses d'exploitation.

La section d'analyse financière doit inclure ces éléments:

- **Bilan** : les données financières de votre terrain ou salle de sport assumées et prévues, y compris les actifs, les passifs et les capitaux propres.
- **Analyse des flux de trésorerie** : un aperçu de la trésorerie que vous prévoyez d'intégrer dans votre terrain ou salle de sport en fonction des prévisions de ventes, moins les dépenses en espèces prévues pour la gestion de l'infrastructure
- **Analyse des profits et pertes** : votre compte de résultat qui soustrait les coûts de l'infrastructure des revenus sur une période de temps spécifique, généralement un trimestre ou un an.
- **Analyse du seuil de rentabilité** : montre à quel point le coût des activités est entièrement couvert par les ventes et/ou location de l'infrastructure.
- **Prévisions de dépenses de personnel** : les dépenses de votre équipe,

## Annexes et informations complémentaires

L'annexe de votre plan stratégique comprend des informations qui soutiennent vos déclarations, hypothèses et raisonnements utilisés dans les autres sections de votre plan. Cela peut inclure des graphiques, des tableaux, des statistiques, des photos, du matériel marketing, des recherches et d'autres données pertinentes.

## PROCÉDURES D'UTILISATION

### Bonne conduite des utilisateurs ?

Les usagers doivent avoir une tenue correcte et une attitude conforme aux bonnes mœurs :

- Le déshabillage s'effectue dans les vestiaires.
- Les usagers sont priés de respecter l'état de propreté des différents locaux, notamment les douches et les toilettes.

Il est interdit :

- d'apporter, vendre ou consommer des boissons alcoolisées,
- de fumer dans les vestiaires, sur les aires de jeux, les pistes, les sanitaires et les locaux divers et plus généralement dans tous les sites sportifs,
- de jeter à terre des débris (papiers, objets, etc....)
- de pratiquer des jeux violents, bousculades, pouvant nuire à la tranquillité et au bon ordre,
- d'accéder à un équipement sans autorisation préalable et en dehors de la présence du comité de gestion,
- de pratiquer une discipline non conforme à la demande initiale du club ou incompatible avec la nature de l'équipement.

### Qui peut utiliser le terrain ?

---

---

---

### Quelles sont les conditions pour accéder au terrain/aux matériels sportifs et comment les rendre ?

---

---

---

### Quelle est la tenue correcte pour jouer ?

---

---







|  |                                             |                     |  |                                                                                                  |
|--|---------------------------------------------|---------------------|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | GRAVIER                                     |                     |  |                                                                                                  |
|  | MARQUAGE DU TERRAIN                         | 1 x par tournoi     |  |                                                                                                  |
|  | BUTS, POTEAUX ET FILETS                     | 1 x début de saison |  |                                                                                                  |
|  | ZONES DE TRANSITION                         | 1 x début de saison |  |                                                                                                  |
|  | CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) | 1 x début de saison |  |                                                                                                  |
|  | ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |  | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand.<br>Sinon, vérifier le fonctionnement et<br>nettoyer. |
|  | INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           | 1 x début de saison |  |                                                                                                  |

|  | Activité de maintenance sur              | DEUXIÈME ANNÉE              |                             | Remarques                                                                                  |
|--|------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |                                          | Saison sèche                | Saison humide               |                                                                                            |
|  |                                          | Fréquence de la maintenance | Fréquence de la maintenance |                                                                                            |
|  | PELOUSE                                  |                             | 1 x milieu de saison        | Le terrain peut être tondu n'importe quand, selon la hauteur du gazon.                     |
|  | MARQUAGE DU TERRAIN                      | 1 x début de saison         |                             |                                                                                            |
|  | BUTS, POTEAUX ET FILETS                  |                             |                             |                                                                                            |
|  | ZONES DE TRANSITION                      | 1 x début de saison         |                             |                                                                                            |
|  | CLÔTURE À MAIN COURANTE (le cas échéant) |                             |                             |                                                                                            |
|  | ÉCLAIRAGE (le cas échéant)               | 1 x début de saison         |                             | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
|  | INSTALLATIONS (le cas échéant)           |                             |                             |                                                                                            |
|  | PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT             | 1 x début de saison         |                             |                                                                                            |
|  | TABLEAU D'AFFICHAGE (le cas échéant)     |                             |                             |                                                                                            |
|  | DRAINAGE BÉTON                           | 1 x fin de saison           |                             | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |
|  | MARQUAGE DU TERRAIN                      |                             |                             |                                                                                            |
|  | BUTS, POTEAUX ET FILETS                  |                             |                             |                                                                                            |
|  | ZONES DE TRANSITION                      | 1 x début de saison         |                             |                                                                                            |
|  | CLÔTURE À MAIN COURANTE (le cas échéant) |                             |                             |                                                                                            |
|  | ÉCLAIRAGE (le cas échéant)               | 1 x début de saison         |                             | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
|  | INSTALLATIONS (le cas échéant)           |                             |                             |                                                                                            |
|  | PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT             | 1 x début de saison         | 1 x début de saison         |                                                                                            |
|  | TABLEAU D'AFFICHAGE (le cas échéant)     |                             |                             |                                                                                            |
|  | DRAINAGE                                 | 1 x fin de saison           |                             | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |
|  | GRAVIER                                  |                             |                             |                                                                                            |
|  | MARQUAGE DU TERRAIN                      | 1 x par tournoi             |                             |                                                                                            |
|  | BUTS, POTEAUX ET FILETS                  |                             |                             |                                                                                            |
|  | ZONES DE TRANSITION                      | 1 x début de saison         |                             |                                                                                            |
|  | CLÔTURE À MAIN COURANTE (le cas échéant) |                             |                             |                                                                                            |
|  | ÉCLAIRAGE (le cas échéant)               | 1 x début de saison         |                             | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
|  | INSTALLATIONS (le cas échéant)           |                             |                             |                                                                                            |

| Activité de maintenance sur | TROISIÈME ANNÉE             |                             | Remarques |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------|
|                             | Saison sèche                | Saison humide               |           |
|                             | Fréquence de la maintenance | Fréquence de la maintenance |           |

|                                             |                     |                      |                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| PELOUSE                                     |                     | 1 x milieu de saison | Le terrain peut être tondu n'importe quand, selon la hauteur du gazon.                     |
| MARQUAGE DU TERRAIN                         | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                     | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                         | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |                      | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           |                     |                      |                                                                                            |

|                                         |                     |                     |                                                                                            |
|-----------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT            | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE<br>(le cas échéant) | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| DRAINAGE BÉTON                          | 1 x fin de saison   | 1 x fin de saison   | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |
| MARQUAGE DU TERRAIN                     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                 | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |

|                                             |                     |                     |                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |                     | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT                | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE<br>(le cas échéant)     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| DRAINAGE                                    | 1 x fin de saison   | 1 x fin de saison   | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |

|                                             |                     |                     |                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRAVIER                                     |                     | 1 x fin de saison   |                                                                                            |
| MARQUAGE DU TERRAIN                         | 1 x par tournoi     |                     |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                         | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |                     | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT                | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |

| Activité de maintenance sur | QUATRIÈME ANNÉE             |                             | Remarques |
|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------|
|                             | Saison sèche                | Saison humide               |           |
|                             | Fréquence de la maintenance | Fréquence de la maintenance |           |

|                                             |                     |                      |                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| PELOUSE                                     |                     | 1 x milieu de saison | Le terrain peut être tondu n'importe quand, selon la hauteur du gazon.                     |
| MARQUAGE DU TERRAIN                         | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                     |                     |                      |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                         | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) |                     |                      |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |                      | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           |                     |                      |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT                | 1 x début de saison | 1 x fin de saison    |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE<br>(le cas échéant)     | 1 x début de saison |                      |                                                                                            |
| DRAINAGE                                    | 1 x fin de saison   |                      | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |

|                                             |                     |                     |                                                                                            |
|---------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| BÉTON                                       |                     |                     |                                                                                            |
| MARQUAGE DU TERRAIN                         |                     |                     |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                     |                     |                     | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |
| ZONES DE TRANSITION                         | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE<br>(le cas échéant) |                     |                     |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE<br>(le cas échéant)               | 1 x début de saison |                     | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS<br>(le cas échéant)           |                     |                     |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT                | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE<br>(le cas échéant)     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| DRAINAGE                                    | 1 x fin de saison   |                     | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |

|                                          |                     |                     |                                                                                            |
|------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| GRAVIER                                  |                     |                     |                                                                                            |
| MARQUAGE DU TERRAIN                      | 1 x par tournoi     |                     |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                  |                     |                     |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                      | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE (le cas échéant) |                     |                     |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE (le cas échéant)               | 1 x début de saison |                     | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| INSTALLATIONS (le cas échéant)           |                     |                     |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT             | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE (le cas échéant)     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| DRAINAGE                                 | 1 x fin de saison   |                     | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |

|                                          |                     |                     |                                                                                            |
|------------------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| SABLE                                    |                     | 1 x fin de saison   |                                                                                            |
| MARQUAGE DU TERRAIN                      | 1 x par tournoi     |                     |                                                                                            |
| BUTS, POTEAUX ET FILETS                  |                     |                     |                                                                                            |
| ZONES DE TRANSITION                      | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| ÉCLAIRAGE (le cas échéant)               | 1 x début de saison |                     | Si hors d'usage, remplacer n'importe quand. Sinon, vérifier le fonctionnement et nettoyer. |
| CLÔTURE À MAIN COURANTE (le cas échéant) |                     |                     |                                                                                            |
| INSTALLATIONS (le cas échéant)           |                     |                     |                                                                                            |
| PROPRETÉ DU TERRAIN DE SPORT             | 1 x début de saison | 1 x début de saison |                                                                                            |
| TABLEAU D'AFFICHAGE (le cas échéant)     | 1 x début de saison |                     |                                                                                            |
| DRAINAGE                                 |                     |                     | Avant chaque saison des pluies, les canaux d'écoulement doivent être vérifiés et nettoyés. |

**Note : Le cycle of maintenance se poursuit identiquement tous les quatre ans**

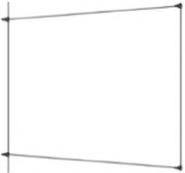


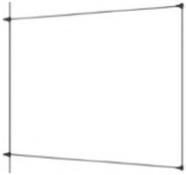


## FICHE DE PLANIFICATION ET DE REVISION POUR LES SESSIONS D'ENTRAÎNEMENT S4D

| SÉANCE D'ENTRAÎNEMENT N° :                                                                                                            | NOMBRE DE PARTICIPANTS :                                                        | DATE :                                                                                                                           | DURÉE TOTALE DE LA SÉANCE :                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| OBJECTIF GÉNÉRAL SUR LES COMPÉTENCES SPORTIVES (MOTRICES, TECHNIQUES, TACTIQUE) :                                                     |                                                                                 |                                                                                                                                  |                                                                                 |
| OBJECTIF GÉNÉRAL SUR LES SUJETS S4D :                                                                                                 | OBJECTIF GÉNÉRAL SUR LES SUJETS S4D :                                           |                                                                                                                                  |                                                                                 |
| OBJECTIFS D'APPRENTISSAGES<br>DES COMPÉTENCES SPORTIVES :<br>A la fin de la séance, les enfants/jeunes<br>doivent être en mesure de : | BILAN :<br>Est-ce que les objectifs ont été atteints à la fin<br>de la séance ? | OBJECTIFS D'APPRENTISSAGES<br>DES COMPÉTENCES S4D :<br>A la fin de la séance, les enfants/<br>jeunes doivent être en mesure de : | BILAN :<br>Est-ce que les objectifs ont été atteints à la fin de la<br>séance ? |
| 1 :                                                                                                                                   |                                                                                 | 1 :                                                                                                                              |                                                                                 |
| 2 :                                                                                                                                   |                                                                                 | 2 :                                                                                                                              |                                                                                 |
| 3 :                                                                                                                                   |                                                                                 | 3 :                                                                                                                              |                                                                                 |
| A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :                                                                                   |                                                                                 | A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :                                                                              |                                                                                 |

|                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>I. OUVERTURE DU CERCLE D'EQUIPE</b>                                                                                                       | <b>DURÉE :</b>                                                                                                                                                                          |
| <b>CONTENU :</b><br>- ACCUEIL<br>- PARTAGE DES INFORMATIONS IMPORTANTES<br>- EXPLICATION DE L'ENTRAÎNEMENT ET DES OBJECTIFS D'APPRENTISSAGES | <b>QUESTIONS POUR LES ENFANTS / JEUNES (EXEMPLES) :</b><br>- COMMENT ALLEZ-VOUS ? COMMENT S'EST PASSÉ VOTRE SEMAINE ?<br>- QUELQU'UN SOUHAITE-T-IL PARTAGER QUELQUE CHOSE D'IMPORTANT ? |
| <b>BILAN :</b>                                                                                                                               | INDIQUEZ CE QUI S'EST BIEN PASSÉ / CE QUI N'A PAS ÉTÉ :                                                                                                                                 |
| <b>POSITIF</b>                                                                                                                               | <b>NÉGATIF</b>                                                                                                                                                                          |
| <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b>                                                                                   | <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b>                                                                                                                              |

|                                                                                      |                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>II.ECHAUFFEMENT</b>                                                               | <b>DURÉE :</b>                                             |
| <b>ORGANISATION/ÉQUIPEMENT</b>                                                       | <b>ACTIVITÉS/EXERCISES :</b>                               |
|  |                                                            |
| <b>RÉVISION :</b>                                                                    | INDIQUEZ CE QUI S'EST BIEN PASSÉ / CE QUI N'A PAS ÉTÉ :    |
| <b>POSITIF</b>                                                                       | <b>NÉGATIF</b>                                             |
| <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b>                           | <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b> |

|                                                                                     |                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>III. PARTIE PRINCIPALE</b>                                                       | <b>DURÉE :</b>                                                 |
| <b>ORGANISATION/ÉQUIPEMENT</b>                                                      | <b>ACTIVITÉS/EXERCISES :</b>                                   |
|  |                                                                |
| <b>RÉVISION :</b>                                                                   | <b>INDIQUEZ CE QUI S'EST BIEN PASSÉ / CE QUI N'A PAS ÉTÉ :</b> |
| <b>POSITIF</b>                                                                      | <b>NÉGATIF</b>                                                 |
| <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b>                          | <b>A PRENDRE EN COMPTE POUR LE PROCHAIN ENTRAÎNEMENT :</b>     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VI. CERCLE DE FERMETURE/REFLEXION</b>                                                                                                                                                                                                                                 | <b>DURÉE :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réflexion des objectifs d'apprentissages de la séance d'entraînement (compétences sportives, compétences S4D)</li> <li>- Transfert/ lien entre les compétences acquises grâce à l'entraînement et la vie quotidienne</li> </ul> | <p>Question pour les enfants / jeunes (EXEMPLES) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'avez-vous appris au cours de l'activité ... ?</li> <li>- De quoi aviez-vous besoin pendant l'exercice ... ? Qu'est-ce qui était nécessaire ?</li> <li>- Pouvez-vous souligner quelques points clés ?</li> <li>- Qu'est-ce qui a été difficile pour vous, qu'est-ce qui a été facile ? etc</li> </ul> |
| <b>BILAN :</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>INDIQUEZ CE QUI S'EST BIEN PASSÉ / CE QUI N'A PAS ÉTÉ :</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>POSITIF</b>                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>NÉGATIF</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |





# ANNEXE



### Les modes de gestion publique

Il y a plusieurs modes de gestion publique, à savoir les établissements publics, les sociétés d'État et d'économie mixte et les services publics. Le choix du mode de gestion publique est pris en fonction des capacités technique et financière des communes, ainsi que l'objectif financier du service public. Dans le cadre de la décentralisation, la règle de droit laisse la liberté à chaque collectivité de choisir le mode de gestion de ses services publics.

Les établissements publics peuvent être à caractère commercial, de dimension nationale ou locale. Pour l'accomplissement d'activités d'intérêt général, il peut être créé, à l'initiative de l'État ou de toute autre collectivité publique, des établissements publics sous la forme juridique d'Établissement Public à caractère Industriel et Commercial (EPIC).

L'EPIC a pour objet l'exercice d'une activité industrielle et commerciale qui répond à une mission de service public. Il exerce cette activité selon les méthodes de gestion en usage dans les entreprises privées. La société d'État ou la société à capital majoritairement public est une société dont le capital est détenu soit en totalité par l'État, soit en participation avec d'autres collectivités publiques.

---

### La société de développement locale (SDL)

La Société de développement local est une forme de société d'économie mixte de plus en plus répandue dans les villes marocaines. Elle est une forme de partenariat public-privé au croisement du droit public des collectivités locales et du droit des sociétés commerciales. Elle est censée assurer la gestion d'un service public communal (aménagement territorial, gestion de déchets, réhabilitation de sites, etc.) par le biais d'une société créée à cet effet par la collectivité territoriale. Dotée d'un capital majoritairement public, elle est gérée selon les règles régissant les sociétés commerciales. Alors que cela fait débat, les SDLs peuvent être confiées la gestion des terrains de proximité.

---

### La gestion directe

La gestion des terrains de proximité peut être assurée directement par un service public. On distingue habituellement trois formes de gestion directe :

- La régie directe est assurée par un service public ne disposant pas d'un budget propre, distinct de celui de la collectivité ;
- La régie autonome est assurée par un service ne disposant pas de personnalité juridique mais d'une autonomie financière et d'organes de gestion propres ;

- La régie personnalisée est dotée de l'autonomie financière et d'une personnalité morale de droit public, possédant des organes de gestion propre notamment un conseil d'administration nommé par l'exécutif, un président élu en son sein et un directeur nommé sur proposition du conseil d'administration.

---

### **La gestion déléguée**

La gestion déléguée d'un service public peut être assurée par une personne morale autre que l'autorité publique. Il y a trois formes de gestion déléguée :

- La concession est un mode de gestion où l'équipement est concédé à une entreprise ou à une organisation extérieure qui l'exploite pendant une durée déterminée dans les conditions définies de commun accord. Le concessionnaire se rémunère sur la base des recettes ;
- L'affermage consiste à confier le fonctionnement, l'exploitation et l'entretien de l'équipement à une entreprise ou une organisation extérieure qui l'exploite pendant une durée déterminée dans les conditions définies de commun accord. L'entreprise ou l'organisation perçoit les recettes et verse une redevance fixe à la collectivité ;
- La régie intéressée consiste à confier l'administration de l'équipement à une entreprise ou à une organisation qui l'exploite pendant une durée déterminée dans les conditions définies de commun accord. Le régisseur perçoit une rémunération forfaitaire, à laquelle s'ajoute un intéressement lié au résultat de la gestion ; l'autorité publique conservant la responsabilité financière.

---

### **La gestion semi-déléguée**

La gestion semi-déléguée ou (gérance) est une forme de gestion dans laquelle le gérant perçoit une rémunération forfaitaire sans intéressement aux résultats.

---

### **Le Partenariat-Public-Privé (PPP)**

Le PPP est une forme de coopération entre les autorités publiques et le monde des entreprises, qui vise à assurer le financement, la construction, la rénovation, la gestion et l'entretien d'une infrastructure.

Comparaison des différents modes de gestion - Prise du guide de la Confejes de Formation en Gestion des Infrastructures Sportives

| Mode de gestion            | Caractéristiques                                                                                                                                                      | Avantages                                                                                                                                      | Inconvénients                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestion directe</b>     |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                             |
| <b>Régie directe</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administration directe par la commune.</li> </ul>                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Maitrise municipale de la décision ;</li> <li>Garantie d'application du choix politique.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de maîtrise des coûts ;</li> <li>Lourdeur du statut du personnel ;</li> <li>Rigidité de la comptabilité publique.</li> </ul> |
| <b>Régie autonome</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administration directe mais existence d'un budget annexe et d'organes en gestion distincts.</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les mêmes que pour la régie directe.</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les mêmes que pour la régie directe mais un peu atténués.</li> </ul>                                                                 |
| <b>Régie personnalisée</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Véritable établissement public sous contrôle de la collectivité.</li> </ul>                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Moyens de gestion autonomes ;</li> <li>Existence d'une comptabilité commerciale.</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Grande lourdeur dans le fonctionnement.</li> </ul>                                                                                   |
| <b>Concession</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise prend à sa charge la totalité du service (premiers frais établissement, construction, extension, ...).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>La collectivité n'apporte aucun moyen financier ni à l'investissement, ni au fonctionnement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle réduit de la collectivité sur le mode de fonctionnement du service.</li> </ul>                                              |

| Mode de gestion | Caractéristiques | Avantages | Inconvénients |
|-----------------|------------------|-----------|---------------|
|-----------------|------------------|-----------|---------------|

**Gestion directe**

|                         |                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Affermage</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité assure les frais de construction et d'extension ;</li> <li>• Le fonctionnement et les risques sont à la charge du délégataire.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La durée du contrat est plus courte et garantit à la collectivité un meilleur contrôle sur le fonctionnement.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'investissement revient cher à la collectivité.</li> </ul>                                                                                      |
| <b>Régie intéressée</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité assure l'investissement et la responsabilité financière du service ;</li> <li>• Le régisseur le fait fonctionner moyennant une rémunération à partir des recettes.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité a la responsabilité du service ;</li> <li>• Le gérant est plus motivé par le système de paiement.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gérant est peu motivé par les résultats obtenus ;</li> <li>• L'investissement et le risque financier reposent sur la collectivité.</li> </ul> |

**Gestion semi-déléguée**

|                |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gérance</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité assure l'investissement et la responsabilité financière du service ;</li> <li>• Le régisseur le fait fonctionner moyennant une rémunération.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La collectivité a la responsabilité du service ;</li> <li>• Possibilité pour la collectivité de déléguer le service à une association</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le gérant est peu motivé par les résultats obtenus ;</li> <li>• L'investissement et le risque financier reposent sur la collectivité.</li> </ul> |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

