

المعهد الملكي لتكوين الأطر التابع لوزارة الشباب والرياضة

يعتبر المعهد الملكي لتكوين الأطر التابع لوزارة الشباب والرياضة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي غير التابعة للجامعات.

وتخضع هاته المؤسسة للقانون المتعلق بتنظيم التعليم العالي رقم 01-00¹ والتي، بمقتضى المادة 25 منه، أنيطت بها المهام التالية:

- التكوين الأساسي والتكوين المستمر ولا سيما في الميادين المتعلقة بالقطاعات التابعة للمعهد؛
 - إعداد الشباب للاندماج في الحياة العملية؛
 - البحث العلمي والتكنولوجي ونشر المعرفة في ارتباط بالميادين التي يتولى التكوين فيها؛
 - المساهمة مع الجامعات في المجهود الوطني لاستقبال الطلبة وتكوينهم ومجهود تحسين المردودية في استخدام البنيات التحتية وتعبئة موارد التأطير المتاحة.
- ويتبع المعهد للسلطة الحكومية المكلفة بالشباب والرياضة وينظمه المرسوم رقم 2.10.622 الصادر بتاريخ 23 شتنبر 2011، وقد حدد مهام المعهد فيما يلي:

- المساهمة في تنمية البلد عبر التكوين والبحث والخبرة؛
 - تكوين الأطر في مجالات الرياضة والشباب والطفولة؛
 - تطوير برامج للبحث خاصة أو في إطار بحوث الدكتوراة؛
 - إنجاز دراسات أو أبحاث لفائدة الغير؛
 - تنظيم تداريب وندوات ومنتديات إضافة الى التكوين المستمر لفائدة القطاعين العمومي والخاص أو الأشخاص الراغبين في ولوح الحياة المهنية.
- وقد تم تمتيع المعهد بصفة مصلحة الدولة المسيرة بطريقة مستقلة بتاريخ 24 أبريل 1987 وتحدد حاليا تعريفه الخدمات التي يقدمها بالمقرر المشترك لوزير الشباب والرياضة ووزير المالية الصادر بتاريخ 31 يوليوز 2014. ويتكون المعهد الموجود مقره بسلا من خمسة مراكز هي:

- المركز الوطني للرياضات مولاي رشيد بسلا؛
- مركز اليوسفية للتنمية النسائية ورياض الأطفال بالرباط؛
- مركز يعقوب المنصور لتكوين أطر الشباب بالرباط؛
- المركز الوطني للشباب بالمعمورة وهو موضوع رهن إشارة الجامعة الملكية لكرة القدم وذلك في غياب أي سند قانوني لهذا الوضع؛
- المركز الوطني للرياضات المنظر الجميل بالرباط الذي تم تجديده ووضع رهن إشارة مؤسسة الأعمال الاجتماعية لوزارة الشباب والرياضة.

I. ملاحظات وتوصيات المجلس الأعلى للحسابات

أسفرت مراقبة تسيير المعهد الملكي لتكوين الأطر التابع لوزارة الشباب والرياضة عن تسجيل ملاحظات وتوصيات همت المحاور التالية.

¹ ظهير شريف رقم 1.00.199 صادر في 15 من صفر 1421 (19 ماي 2000) بتنفيذ القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي.

أولاً. استراتيجية المعهد

← غياب استراتيجية رسمية متماشية مع السياسات القطاعية والبرامج العمومية من خلال تعدد قطاعات التكوين التي تدخل في إطار اختصاصاته (الرياضة والتنشيط السوسيو ثقافي وحماية الطفل ودعم الأسرة وتعليم الطفولة الصغرى) ، يوجد المعهد في صلب عدد من السياسات العمومية في صلب عدد من السياسات العمومية بصفته مزودا بالموارد البشرية ومؤسسة لتقوية الكفاءات والبحث العلمي. ولتقييم مساهمة المعهد في تحقيق أهداف السياسات القطاعية التي تهتمه، لزم أولاً تحديد حاجيات كل سياسة في مجال الموارد البشرية ثم مقارنتها بالأجوبة والحلول المقدمة من طرف المعهد. وقد تم تحديد السياسات والبرامج الحكومية المعنية كالتالي:

- الاستراتيجية الوطنية المندمجة للشباب (SNIJ)؛
- الاستراتيجية الوطنية للرياضة؛
- برنامج العمل الاجتماعي للأسرة؛
- السياسة العامة لتعميم التعليم ما قبل المدرسي؛
- السياسة العامة المندمجة لحماية الطفولة (PPIPE).

أ. الاستراتيجية الوطنية المندمجة للشباب

في إطار تشخيصها للوضع وبخصوص تكوين ونوعية الموارد البشرية العاملة في قطاع الشباب، وقفت الاستراتيجية الوطنية المندمجة للشباب على ما يلي:

- غياب شبه تام للتكوين في المهن المرتبطة بالشباب على المستوى الوطني؛
 - نقص في كفاءات الموارد البشرية المكلفة بتنشيط مراكز دور الشباب؛
 - تعقيد المهارات المهنية المطلوبة من قبل الوظائف المرتبطة بإرشاد مواكبة الشباب.
- على إثر هذا التشخيص، وضعت هذه الاستراتيجية ضمن أهدافها بناء قدرات المربين ومديري المنشآت والمراكز الثقافية والتعليمية للشباب.

خلافاً لما سطرته الاستراتيجية المذكورة، أوقف المعهد التكوين في مجال التنشيط السوسيوثقافي ابتداء من السنة الجامعية 2015 – 2016 رغم أن خريجي هذه الشعبة مطلوبين على مستوى سوق الشغل. كما لم تسجل أية عملية للتكوين المستمر لفائدة مربّي وأطر مؤسسات الشباب التابعة للوزارة، رغم أن هذه الأخيرة تعتبر هي قاطرة هذه الاستراتيجية الوطنية.

ب. الاستراتيجية الوطنية للرياضة

لقد وضعت الاستراتيجية الوطنية للرياضة في أفق 2020 للوصول إلى الأهداف التالية:

- مضاعفة عدد ممارسي الأنشطة الرياضية المنتظمين ثلاث مرات؛
 - تحسين قدرات الأطر والمسيرين الرياضيين؛
 - إنشاء مراكز تكوين على نموذج الدراسة والرياضة.
- وحيث إن تأطير الممارسة الرياضية محصور في الحاصلين على تأهيل أو شهادة، فإن الرفع من عدد الممارسين الذي تصبو إليه الاستراتيجية السالفة الذكر يخلق حاجيات ملحة من هذا الصنف من المهنيين ومن مختلف المستويات. إلا أنه تم تسجيل عدم تحديد الوزارة لأهدافها في مجال الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية. وهو الشيء الذي لم يمكن المعهد من التوفر على طلبات من حيث أعداد ومستويات هذه الموارد اللازمة لتكوينها سواء عبر التكوين الأساسي أو المستمر.
- كما أن عقود البرامج المبرمة مع مختلف الجامعات الرياضية والتي تعد إحدى أهم وسائل عمل الوزارة، لم تمنح المعهد دور الشريك الأساسي خصوصاً في الأعمال التي تدخل في مجال اختصاصاته.

ج. السياسة العمومية المندمجة لحماية الطفولة

اعتمدت السياسة العمومية المندمجة لحماية الطفولة بدعم من اليونيسيف (UNICEF) في 03 يونيو 2015. وتهدف هذه السياسة إلى وضع إطار حماية مستدامة لفائدة الأطفال، وذلك ضد كل أشكال الإهمال والاستغلال والعنف. وتقومها لجنة وزارية مختلطة برئاسة رئيس الحكومة. وتستهدف هذه السياسة الأطفال ضحايا المعاملة السيئة والأطفال

الشهود والأطفال الذين هم في نزاع مع القانون. وتشمل سبعة محاور عمل أحدها مخصص لدعم قدرات المتدخلين مع هذه الشريحة.

وقد تم الوقوف على غياب أي دور للمعهد في إطار تفعيل هذه السياسة وخصوصا فيما يتعلق بمحور دعم قدرات الموارد البشرية المتدخلة في هذا المجال.

د. برنامج العمل الاجتماعي للأسرة

في هذا الإطار تم وضع برنامج يهتم بالوساطة العائلية تحت إشراف الوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية ويهدف إلى:

- دعم ومواكبة مراكز الوساطة الأسرية؛
- منح الفاعلين في المجال الاجتماعي والوساطة الأسرية (خاصة الجمعيات)، الأدوات والوسائل الكفيلة بتحسين أدائها في هذا المجال؛
- تكوين وتأطير العاملين في مجال الوساطة الأسرية.

ومن أجل الاستجابة لحاجيات البرنامج المذكور من ناحية توفير الموارد البشرية، أحدث المعهد الإجازة المهنية المسماة "حماية الطفولة والدعم الأسري"، غير أنه لوحظ غياب أية اتفاقية مع الوزارة المكلفة بالشؤون الاجتماعية والتي من شأنها تحديد الحاجيات من هذه الموارد ومستويات التكوين وكذا الكفاءات المطلوبة.

كما لاحظ المجلس غياب أي علاقة أو تعاون مع المعهد الوطني للعمل الاجتماعي بالرغم من التقاطع في مجال اختصاصهما من جهة ورغم ضرورة مساهمتهما في ترشيد استعمال البنيات التحتية وتوفير المؤطرين.

ثانيا. اختيارات وتوجهات المعهد في ميدان التكوين

◀ عدم توفر المعهد على مشروع تنمية

لاحظ المجلس أن المعهد لا يتوفر على مشروع تنمية باسراتيجية رسمية مصاغة تحدد موقعه داخل منظومة التعليم العالي الوطنية وتعرف بعرض التكوين المزمع تقديمه والوسائل الكفيلة بتحقيقه.

◀ حذف تكوين بسبب اعتماد المعهد للنظام التعليمي " إجازة- ماستر- دكتوراه" (LMD)

اختار المعهد أن يعتمد النظام التعليمي " إجازة- ماستر- دكتوراه"، تماشيا مع القانون رقم 01.00 المتعلق بتنظيم التعليم العالي.

وقد كان لهذا الاختيار نتيجة تتمثل في حذف التكوين من مستوى باكالوريا + سنتين، وبالتالي لم يعد نظام التكوين بالمعهد يوفر أطرا متوسطة رغم حاجة سوق الشغل لها.

وعليه يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يلي:

- تحديد وصياغة التوقع الاستراتيجي للمعهد داخل منظومة التعليم العالي الوطنية؛
- الحرص على تطابق الأهداف الاستراتيجية للمعهد مع أهداف مختلف السياسات والبرامج الحكومية المرتبط بها.

ثالثا. علاقة المعهد بوزارة الشباب والرياضة

تكتسي علاقة المعهد بوزارة الشباب والرياضة أهمية بالغة وذلك نظرا لكونه تابعا لها من ناحية الموارد المالية والبشرية التي توفرها وكذا لكون الوزارة تعد منظما للقطاعات التي تدخل في مجال اشتغال المعهد، كما تعتبر أهم مشغل لخريجيه.

◀ علاقة هيكلية ووظيفية غير محددة

لا يوضح الهيكل التنظيمي لوزارة الشباب والرياضة، كما حدده المرسوم رقم 2.13.254 الصادر في 10 رجب 1434 (21 ماي 2013) بتحديد اختصاصات وتنظيم وزارة الشباب والرياضة، علاقات المعهد الوظيفية بمصالح الوزارة.

ويشكل قسم تتبع ومراقبة مصالح الدولة المسيرة بطريقة مستقلة، التابع لمديرية الميزانية، حلقة تواصل المعهد مع الوزارة. ولكن في حقيقة الأمر، تنحصر العلاقة مع القسم المذكور في تبليغه الميزانيات والحسابات الإدارية الخاصة بالمعهد بعد اعتمادها من طرف مجلس المؤسسة.

وهكذا تبقى الإسهامات والمساعدات التي يمكن للمعهد تقديمها لمختلف مصالح الوزارة غير مستغلة سواء تعلق الأمر بالتكوين المستمر أو الدراسات أو إنجاز الخبرات.

◀ غياب التزامات تعاقدية بين المعهد والوزارة

لاحظ المجلس أنه لا توجد بين المعهد والوزارة التزامات تعاقدية لا في إطار شراكات ولا على شكل عقد أهداف، مع العلم أن اعتماد المعهد لاستراتيجية ما وترجمتها إلى خطط عمل، لا يمكن أن يتم الا بالتنسيق وثيق مع الوزارة باعتبارها مزودا بالإمكانات المادية والبشرية ومنظما ومشغلا أساسيا للخريجين.

وهكذا، فغياب هذه الالتزامات أسفر عن نتائج سلبية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- برمجة للعمل محصورة في الإطار الضيق لقانون المالية؛
- غياب نظرة استشرافية لدى كل من الوزارة والمعهد؛
- عدم ربط توفير وسائل العمل بالنتائج المحققة.

وعليه يوصي المجلس بما يلي:

- توضيح العلاقة الهيكلية والوظيفية بين المعهد ووزارة الشباب والرياضة؛
- تسوية وضعية مركزي المعمورة والمنظر الجميل.

رابعا. مهام المعهد

يؤدي المعهد المهام المنوطة به عبر تطوير المهن التالية:

- التكوين؛
- البحث العلمي؛
- الخبرة.

كما خول للمعهد تقديم خدمات بمقابل عن طريق اتفاقيات وخلق مشاتل للشركات واستغلال التراخيص والبراءات. بالنسبة لمهن البحث العلمي والخبرة لم يتم تطويرها ولم يتم القيام بأي نشاط في هذا الإطار على مستوى المعهد. وهكذا ففي مجال البحث، تجدر الإشارة إلى أنه لم يتم وضع أي برنامج خاص بمستوى دكتوراه الدولة. أما فيما يخص التكوين المستمر، وباستثناء شهادات الكفاءة للتدريب الرياضي، لم يتم تنظيم أي دورة لهذا النوع من التكوين بالمعهد في الفترة الممتدة بين 2010 و2017.² وبخصوص تطوير الأنشطة الاقتصادية، فقد اقتصر الأمر على استغلال المنشآت الرياضية والإيواء، فيما تبقى باقي الفرص المتاحة للمعهد، بموجب النص المحدث له، غير مستغلة بالمرّة. وفيما يلي أهم الملاحظات المتعلقة بعرض التكوين بالمعهد والأنشطة المدرة للمداخيل.

1. عرض التكوين

يقوم المعهد بالتكوين في مجالات المهن الرياضية وتربية الطفولة الصغرى والشباب. ويقدم الجدول التالي لائحة مختلف التكوينات والدبلومات المسلمة على إثرها وتواريخ اعتمادها.

لائحة الدبلومات وتسمياتها وتواريخ اعتمادها

الدبلوم	التكوين	سنة الاعتماد
إجازة مهنية	التدريب الرياضي	2010
	حماية الطفولة ودعم الأسرة	2015
	التنشيط السوسيوثقافي	2010
	تربية الأطفال الصغار	2010
الماستر	التربية والتنشيط السوسيوثقافي للطفولة الصغرى	2010
	تدبير وحكاما الرياضية	2014
	التدريب الرياضي وتحسين أمثل للأداء من المستوى العالي	2017

² تجدر الإشارة إلى أنه ومنذ 2017 نظم المعهد دورة تكوينية للمستمتر لفائدة الوكالة الوطنية للتشغيل بهدف تكوين الشباب غير الحاصل على شهادات تعليمية في مجالات التنشيط الرياضي والتنشيط السوسيو ثقافي.

بينت المراقبة أن العدد الضئيل للأساتذة الباحثين بالمعهد يعتبر عاملاً يحد من قدرة المعهد على القيام بمهامه على مستوى التكوين والبحث العلمي. فالمعهد لا يتوفر سوى على أستاذين للتعليم العالي.

وبالإضافة إلى ذلك فإن اختيار المعهد للمسالك المهنية (الإجازة المهنية والماستر المهني) كانت له آثار على إمكانيات التكوين وعلى طبيعة المتدخلين / المؤطرين، لهذا فمستوى التأطير والتتبع المفروض في هذا النوع من التكوين، مقارنة بالتكوين الأساسي، يفترضان عدداً محدوداً من المستفيدين (30 لكل دفعة) لضمان تأطير وثيق.

وقد تبين أن هذه المسالك يجب تطويرها بإشراك واسع للأوساط المهنية. غير أنه لوحظ، أن المعهد، وبالنظر للعدد المحدود لأطره، ليس بمقدوره الرفع من عدد خريجي المسالك التي تحظى بالاهتمام الأكبر. كما أن العلاقات مع الوسط المهني لم يتم تطويرها بشكل كاف؛ إذ تشكل غالبية الأساتذة الزائرين من موظفي وزارة الشباب والرياضة.

وعلى مستوى آخر، فضعف نظام تتبع مآل الخريجين لم يسمح بتحديد التقويمات والتغييرات المناسبة والكفيلة بتحقيق التكامل بين مسار التكوين ومتطلبات سوق الشغل.

1.1 عرض التكوين في المهن الرياضية

يتضمن التكوين الأساسي في هذا الميدان مسلكين مهمين: المسلك التقني والمسلك التدبيري أو التسييري.

فخصوص المسلك التقني، كان المعهد إلى جانب المدارس العليا للأساتذة المؤسسات الوحيدة³ التي تقوم بتكوين الأطر التقنية في مجال المهن الرياضية مع وجود فارق في الأهداف؛ فالأول يسعى لسد حاجيات الوزارة المكلفة بالرياضة في حين تسعى هذه المدارس إلى الاستجابة لحاجيات النظام التعليمي الخاصة بأساتذة التربية البدنية.

وبالموازاة مع هذا التكوين الجامعي، يتواجد نظام للتصديق والإشهاد على الكفاءات أحدثته مختلف الجامعات الرياضية، حيث تقوم هذه الأخيرة بمنح شهادات وطنية قابلة للاعتراف على المستوى القاري أو الدولي، والتي تمنح لحاملها حق تأطير الأنشطة الرياضية المتعلقة بالاختصاص الرياضي الذي منحت من أجله.

أما فيما يخص المسالك التدبيرية فقد قامت العديد من مؤسسات التكوين بخلق مثل هذه المسالك بغرض الاستجابة لحاجيات من الموارد البشرية في مجال التدبير كما هو الشأن بالنسبة للمدارس الوطنية للتجارة والتدبير والمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات وكذا بعض الجامعات.

2.1 عرض التكوين في مجال تربية الطفولة الصغرى

يبقى عرض التكوين في هذا المجال على المستوى الوطني ضعيفاً. إذ لا يتوفر هذا النوع من التكوين إلا بالمعهد وبكلية علوم التربية بجامعة محمد الخامس. كما تساهم بعض المدارس الخصوصية في هذا النوع من التكوين.

كما أن التشريع الوطني الذي يتميز بقلّة المتطلبات المهنية⁴، ولا يمس إلا دور الحضانة الخصوصية⁵، لا يساهم في الرفع من مستوى المؤطرين في مجال تربية الطفولة الصغرى.

وأما خريجو المعهد في هذا المجال، فيعرفون صعوبات للاندماج المهني. إذ أنه في الفترة الممتدة من 2009 إلى 2016 لوحظ أن 44% من الخريجين، غير الموظفين، لم يتمكنوا من ولوج سوق الشغل.

وتتلخص أهم أسباب هذه الصعوبات فيما يلي:

- عدم التلاؤم بين مؤهلات الخريجين ومتطلبات السوق، فخريجو هذا المسلك يتمتعون بتكوين عالي المستوى مقارنة مع ما يتطلبه التشريع الوطني الخاص بالحضانات؛
- مرحلة انتقاء المترشحين لولوج المعهد، لا تأخذ بعين الاعتبار مهارات المترشحين بالنسبة للغات الأجنبية. وبالفعل، فالقطاع الخاص القادر على تحمل كلفة تشغيل هؤلاء الخريجين يوفر تعليماً بلغتين أو أكثر ولذا يشترط مؤطرين يتقنون اللغات الأجنبية؛
- غياب مركز تطبيقي وكذا عدم كفاية التدرّيب التطبيقية، لا يسمح بتوفير مهنية كافية وذات جودة لخريجي المسلك.

³ تم مؤخراً، إنشاء معهد متخصص في الرياضة بجامعة الحسن الأول بسطات.

⁴ مستوى الكفاءة المطلوب لدى مؤطر تربوي بدور الحضانة هو شهادة البكالوريا بالإضافة إلى شهادة لمدة تدريب لمدة سنة. أما بالنسبة لدرجة مدير فتتطلب التوفر على الإجازة مصحوبة بسنة تدريب.

⁵ أبعد القانون المتعلق بدور الحضانة من المجال اختصاصه دور الحضانة العمومية ودور الحضانة لدى الشركات والموضوعة رهن إشارتها عمالها.

3.1 عرض التكوين في مجال التنشيط السوسيوثقافي للشباب

يتميز التكوين في مجال التنشيط السوسيو ثقافي بأداء خارجي جيد. وتعتبر شهادة الإجازة المهنية في هذا المجال من الشواهد المطلوبة في سوق الشغل، وهذا الأمر يُستشف من خلال معدل ولوج خريجي هذا المسلك لسوق الشغل (86,7% في الفترة ما بين 2012 و2016)؛ وأيضا من خلال تنوع أسواق الشغل التي يلجونها (33% من الخريجين حصلوا على عمل بالقطاع الخاص).

غير أنه وبالرغم من هذا النجاح تم حذف التكوين في مجال التنشيط السوسيو ثقافي. وبالمقابل تم استحداث إجازة مهنية تتعلق بحماية الطفولة ودعم الأسرة.

ولكل ما سبق يوصي المجلس بما يلي:

- توفير الوسائل الكفيلة بالرفع من عرض التكوين في مجالي التدريب الرياضي والتنشيط السوسيو ثقافي؛

- وضع نظام شامل وكافي لتتبع مسار خريجي المعهد.

2. الأنشطة المدرة للمداخيل

بخصوص الأنشطة المدرة للمداخيل، والمرتبطة أساسا باستغلال المعهد لمنشآت الإيواء والإطعام وللتجهيزات الرياضية، سجل المجلس ملاحظات يتمثل أهمها فيما يلي:

- مسبح مغطى جذاب لكن بقدرة استيعابية محدودة: حيث إن القدرة الاستيعابية للمسبح لم تعد قادرة على الاستجابة للطلب المتزايد للمستعملين وهو ما يُستنتج من خلال عدد المسجلين بلوائح الانتظار والذي تجاوز 2000 شخص برسم موسم 2016 - 2017؛

- استغلال ضعيف للبنية التحتية المخصصة للإيواء: إذ أن معدل شغل هذه البنية لم يتجاوز 40% في المرحلة ما بين 2012 و2016؛

- تسويق ضعيف لمنتجات المعهد من الخدمات: إذ أن المعهد لا يتوفر على سياسة تواصلية تسمح له بتطوير جاذبيته على المستوى الوطني والدولي من أجل أن تصبح بنياته التحتية مُربحة. لهذا، تبقى مداخيله الحالية ضعيفة مقارنة بالبنيات التحتية التي يتوفر عليها؛

- بنيات تحتية غير مُشغلة: ففي إطار برنامج تأهيل المركز الوطني للرياضات والذي شرعت فيه الوزارة سنة 2009 تم بناء مركز للرياضيين، غير أنه لم يتم تشغيله. لهذا، فبالإضافة إلى المداخيل الضائعة، نجد أن عدم التشغيل هذا، لم يسمح بالوقوف في الوقت المناسب، على عيوب البنية التي تم رصدتها فيما بعد؛

- بنيات تحتية رياضية متآكلة ولا يتم إصلاحها بشكل كاف: ويتعلق الأمر على الخصوص بحلبة ألعاب القوى ومسبح الغطس بالهواء الطلق؛

- مشاكل مزمنة مرتبطة بتسريبات الرطوبة على مستوى بنايات المركز الوطني للرياضات مولاي رشيد تدفع بمصالح المعهد إلى القيام بأعمال صيانة بطريقة دورية دون الوصول إلى حل نهائي.

وعليه يوصي المجلس بما يلي:

- تطوير عرض خدمات المعهد عبر اعتماد خطط تواصل مع الزبناء المحتملين؛

- تقوية هياكل تدبير الملك العقاري والتجهيزات الرياضية؛

- حل المشاكل المرتبطة بالتشتت المجالي للمعهد؛

- إيجاد حلول نهائية للمشاكل التقنية التي يعرفها المركز الوطني للرياضات.

II. جواب وزير الشباب والرياضة

لم يدل وزير الشباب والرياضة بتعقيباته حول الملاحظات التي تم تبليغها إليه.