



Revue Internationale de la Recherche Scientifique et de
l'Innovation (Revue-IRSI)

ISSN: 2960-2823

Vol. 4, No. 4, Juillet 2026

**Marrakech smart sport city : le marketing territorial comme levier de
repositionnement sportif et touristique**

Une analyse dynamique comparative des politiques de gouvernance sportive urbaine

**Marrakech smart sport city: Place Marketing as a Lever for Sports and Tourism
Repositioning**

A dynamic comparative analysis of urban sports governance policies

Pr. Nezha YAMANI

Université Cadi AYYAD

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.21674392>

RÉSUMÉ

Dans un contexte de concurrence interurbaine intensifiée, les villes émergentes mobilisent le sport comme instrument d'attractivité, de visibilité internationale et de développement local. Le paradigme de la Smart City infléchit cette ambition en y associant innovation numérique, pilotage par la donnée et coordination institutionnelle. La présente communication analyse Marrakech comme territoire en transition, situé entre une destination touristique patrimoniale et une métropole sportive en construction, à partir du marketing territorial et de la gouvernance publique du sport. Une comparaison raisonnée avec Doha, Séville, Cape Town et Agadir permet d'identifier les ressorts de différenciation, les asymétries de moyens et les lacunes propres au modèle marrakchi. L'analyse repose sur des données secondaires institutionnelles, des rapports de politiques sportives, des documents de planification urbaine et une revue de littérature croisant marketing territorial, gouvernance multi-acteurs et études urbaines intelligentes. Les résultats montrent que le capital événementiel de Marrakech, porté par le Marathon International, le golf et la perspective de la Coupe du Monde 2030, reste limité par une coordination encore discontinue entre acteurs publics, opérateurs privés et tissu associatif. La contribution propose un cadre de lecture transférable aux destinations sportives émergentes d'Afrique et de Méditerranée, sous réserve d'une adaptation aux ressources, aux institutions et aux héritages locaux.

Mots-clés : *Gouvernance sportive – Marketing territorial – smart sport city – Marrakech – Politiques publiques – Attractivité territoriale – Approche comparative.*

ABSTRACT

In an increasingly competitive global territorial landscape, emerging cities are leveraging sport as a strategic tool for attractiveness, international visibility, and local economic development. The *Smart City* paradigm redefines these ambitions by incorporating dimensions of innovation, intelligent governance, and digital connectivity. This paper analyses Marrakech as a territory in transition — caught between its historical identity as a cultural destination and its ambitions as an emerging sports metropolis — through the lens of place marketing and public sports governance. Using a dynamic comparative approach, we benchmark Marrakech against four peer cities: Doha, Seville, Cape Town, and Agadir. The analysis draws on secondary institutional data, national and local sports policy reports, and a literature review integrating place marketing, multi-stakeholder governance, and smart urban studies. Findings show that despite a genuine event capital (International Marathon, golf tournaments, 2030 FIFA World Cup), Marrakech's sports governance model remains fragmented, lacking effective coordination between public, private, and civil society actors. This paper contributes to debates on sport public policy in Global South cities and proposes an analytical framework applicable to other emerging sports destinations in Africa and the Mediterranean region.

Keywords : *Sports governance – place marketing – smart sport city – Marrakech – public policy – territorial attractiveness – comparative approach.*

1. INTRODUCTION

1.1 Contexte général

La mondialisation a modifié les trajectoires urbaines en intensifiant la concurrence entre territoires pour attirer capitaux, talents, visiteurs et événements. Dans ce marché mondial de l'attention, les métropoles ne se contentent plus de promouvoir leurs ressources ; elles doivent organiser des actifs différenciés, stabiliser des coalitions d'acteurs et produire une image

crédible. Le sport y occupe une fonction particulière, car il conjugue visibilité médiatique, consommation touristique, diplomatie d'influence et investissement infrastructurel (Higham & Hinch, 2009). Le paradigme de la smart city introduit une exigence supplémentaire : la performance territoriale ne dépend plus seulement de l'équipement, mais de la capacité à articuler services numériques, données urbaines, mobilité, sécurité et expérience des usagers (Caragliu, Del Bo & Nijkamp, 2011). Dans cette perspective, l'ambition marocaine liée à la Coupe du Monde FIFA 2030 donne à Marrakech une occasion de transformer un capital touristique ancien en projet sportif piloté, mesurable et durable.

1.2 Problématique

Marrakech, destination touristique emblématique du Maroc, traverse aujourd'hui une phase de repositionnement. Historiquement adossée à son patrimoine, à l'hospitalité et à la puissance évocatrice de la ville ocre, elle cherche désormais à intégrer une dimension sportive internationale sans dissoudre son identité culturelle. La question centrale peut dès lors être formulée ainsi : à quelles conditions Marrakech peut-elle mobiliser le marketing territorial, l'innovation numérique et la gouvernance sportive pour devenir une ville sportive intelligente et compétitive, sans réduire son attractivité à une simple addition d'événements ou d'infrastructures ?

Le fil directeur de l'article repose sur une comparaison entre des modèles urbains inégalement dotés, mais analytiquement instructifs. Doha permet d'interroger la puissance d'une stratégie centralisée et événementielle ; Séville éclaire l'intégration du sport dans une ville patrimoniale; Cape Town rappelle l'exigence de planification de l'héritage après un méga-événement; Agadir sert de contrepoin national, marqué par une concurrence proche et des ressources institutionnelles comparables. Cette comparaison ne vise donc pas l'équivalence mécanique des cas ; elle cherche à faire apparaître les conditions de réussite, les effets de seuil et les risques de dispersion qui pèsent sur Marrakech.

1.3 Objectifs de la recherche

Le travail de recherche vise trois finalités interdépendantes: d'abord, explorer le dispositif de gouvernance sportive de Marrakech afin d'identifier ses potentialités et ses faiblesses organisationnelles; ensuite, mettre en évidence les leviers stratégiques de performance à travers une démarche comparative avec des territoires aux profils convergents; enfin, concevoir un référentiel stratégique opérationnel favorisant le repositionnement de la ville selon un modèle de gouvernance sportive intégrée et innovante.

1.4 Structure de l'article

Cadrage général à la comparaison des modèles urbains, puis discussion des fragilités de Marrakech aux recommandations opérationnelles et aux limites de la recherche.

2. CONTEXTE ET ENJEUX

2.1 Le positionnement actuel de Marrakech

Marrakech jouit d'une renommée internationale bâtie sur un patrimoine exceptionnel inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO, un climat favorable et un art de vivre singulier. Toutefois, au-delà de cette image patrimoniale, la ville a progressivement enrichi son offre territoriale en y intégrant une composante sportive de premier plan. Cette diversification se manifeste notamment à travers le tourisme golfique. La ville compte une douzaine de parcours de renommée internationale, le Marathon International de Marrakech (MIM), créé en 1989 et figure parmi les courses les plus prestigieuses du continent africain, ainsi que l'organisation d'événements sportifs d'envergure tels que les épreuves de sports mécaniques (WTCC) et les

compétitions cyclistes. La désignation récente du Maroc comme pays co-organisateur de la Coupe du Monde FIFA 2030, avec Marrakech identifiée parmi les villes hôtes potentielles, représente un levier décisif pour engager la modernisation des infrastructures urbaines et consolider le dispositif de gouvernance sportive territoriale.

2.2 La compétition territoriale dans le domaine sportif

L'arène des destinations sportives internationales est désormais marquée par une compétition accrue. Des villes émergentes comme Doha, Dubaï ou Abu Dhabi ont consenti des investissements considérables dans le domaine sportif pour refaçonner leur rayonnement international et diversifier leurs bases économiques. Dans ces contextes urbains, le sport constitue un levier de diplomatie d'influence, déjà conceptualisé par certains auteurs sous le terme de sport-washing et qui a permis à ces métropoles de s'imposer comme acteurs incontournables de la scène mondiale (Rein & Shields, 2007). Les retombées multidimensionnelles (économiques, médiatiques et sociales) associées aux méga-événements sportifs justifient l'ampleur des investissements publics consentis tant au niveau infrastructurel qu'en termes de marketing territorial.

2.3 Le cadre national marocain

Le repositionnement stratégique de Marrakech s'inscrit dans une dynamique nationale ambitieuse portée par plusieurs référentiels structurants. La vision 2030 du tourisme marocain érige la diversification de l'offre touristique et la durabilité territoriale en priorités centrales. Parallèlement, la stratégie nationale du sport poursuit un double objectif : démocratiser l'accès à la pratique sportive tout en consolidant l'émergence d'une élite compétitive sur la scène internationale. Le programme national des villes intelligentes (e-Gov, Smart Cities) constitue, quant à lui, un socle technologique propice à l'intégration du numérique dans la gestion et l'optimisation des équipements sportifs urbains. Le Nouveau Modèle de Développement (2022) vient conforter ces orientations en préconisant une modernisation des infrastructures et un renforcement de la gouvernance territoriale. L'enjeu majeur réside dès lors dans la capacité des acteurs territoriaux de Marrakech à articuler efficacement ces politiques nationales structurantes avec les initiatives locales portées à l'échelle de la ville ocre.

3. CADRE THÉORIQUE

3.1 Le marketing territorial : fondements conceptuels

Le marketing territorial, conceptualisé initialement par Kotler, Haider et Rein (1993), transcende la simple dimension promotionnelle et publicitaire d'un territoire. Il constitue un processus stratégique global visant à adapter l'offre territoriale aux attentes différenciées de publics-cibles multiples (investisseurs, touristes, résidents, étudiants, entrepreneurs, etc.) en mobilisant des ressources tangibles et intangibles spécifiques. Cette approche repose sur la capacité des acteurs territoriaux à identifier, valoriser et communiquer les avantages compétitifs distinctifs de leur territoire dans un contexte de concurrence accrue entre destinations.

Anholt (2007) a considérablement enrichi ce cadre conceptuel en introduisant la notion de Competitive Identity, qui insiste sur la nécessité d'une cohérence stratégique entre l'image projetée par le territoire et la réalité concrète vécue par ses parties prenantes. Selon cette perspective, toute dissonance entre promesse de marque et expérience territoriale compromet la crédibilité et la pérennité du positionnement. Le marketing territorial ne peut donc se résumer à une stratégie de communication externe ; il exige une transformation substantielle des pratiques, des infrastructures et de la gouvernance locale.

Dans le champ spécifique du sport, les travaux pionniers de Chalip et Costa (2005) ont mis en évidence le rôle stratégique de l'événementiel sportif comme catalyseur de construction du capital de marque territorial (destination branding). Ces auteurs démontrent que les grands événements sportifs ne produisent pas mécaniquement des retombées positives ; leur valorisation dépend d'une stratégie de leveraging (effet de levier) visant à maximiser les bénéfices économiques, sociaux et symboliques au-delà de la période événementielle. Cette approche implique une planification intégrée associant développement des infrastructures, animation territoriale et communication cohérente.

Ces fondements théoriques éclairent le défi stratégique majeur auquel Marrakech est aujourd'hui confrontée : édifier une identité de marque sportive crédible, cohérente et distincte, capable de se démarquer dans un environnement international hautement concurrentiel. Il ne s'agit pas seulement d'accueillir des événements sportifs, mais de construire un récit territorial cohérent articulant patrimoine, modernité et excellence sportive, tout en mobilisant les leviers de gouvernance, d'innovation technologique et de participation citoyenne nécessaires à cette transformation identitaire.

3.2 Le paradigme de la smart city appliqué au sport

Le concept de smart city, ou ville intelligente, désigne un modèle urbain reposant sur l'intégration systématique des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans la gestion des services urbains afin d'améliorer simultanément l'efficacité opérationnelle des infrastructures et la qualité de vie des citoyens (Caragliu, Del Bo & Nijkamp, 2011). Au-delà de la dimension purement technologique, ce paradigme implique une transformation profonde des modes de gouvernance urbaine, fondée sur la production, la circulation et l'exploitation stratégique de données massives pour éclairer la prise de décision publique.

Giffinger et al. (2007) ont proposé un cadre d'analyse structurant qui décompose l'intelligence urbaine en six dimensions interdépendantes : l'économie intelligente (smart economy), la mobilité intelligente (smart mobility), l'environnement intelligent (smart environment), le capital humain (smart people), la qualité de vie (smart living) et la gouvernance intelligente (smart governance). Cette approche multidimensionnelle souligne que l'intelligence territoriale ne se réduit pas à l'équipement technologique, mais repose sur la capacité collective des acteurs urbains à mobiliser les TIC pour générer de l'innovation, de la participation citoyenne et de la durabilité environnementale.

Dans le prolongement de ces travaux, le concept émergent de smart sport city transpose ces principes au domaine spécifique des politiques sportives urbaines. Ce modèle se caractérise par plusieurs dimensions opérationnelles complémentaires : le développement d'infrastructures sportives connectées, éco-conçues et modulables ; l'optimisation de la gestion des flux de spectateurs et des mobilités événementielles grâce à l'exploitation de données massives (Big Data) et d'algorithmes prédictifs ; le déploiement d'applications mobiles et de plateformes numériques favorisant l'accessibilité et la démocratisation de la pratique sportive ; et enfin, l'instauration d'une gouvernance participative et transparente des politiques sportives locales, intégrant les usagers, les clubs, les associations et les citoyens dans les processus décisionnels.

Ce cadre conceptuel intégré offre une grille d'analyse pertinente pour évaluer le degré de maturité technologique et institutionnelle des politiques sportives déployées à Marrakech. Il permet notamment d'interroger la cohérence entre investissements infrastructurels, innovation numérique, durabilité environnementale et inclusivité sociale. En outre, il met en lumière l'importance d'une approche systémique articulant transformation technologique et réforme de la gouvernance territoriale, condition sine qua non pour opérer une transition crédible vers le statut de ville sportive intelligente et compétitive à l'échelle internationale.

3.3 La gouvernance multi-acteurs des politiques sportives

La complexité croissante des enjeux urbains contemporains, marqués par la mondialisation, la fragmentation institutionnelle et la multiplication des parties prenantes, impose l'adoption de modes de gouvernance dépassant le cadre traditionnel de l'action étatique centralisée et verticale. Face à cette évolution, la théorie de la gouvernance multi-niveaux (multi-level governance), développée initialement par Hooghe et Marks (2003) dans le contexte de l'intégration européenne, offre un cadre analytique particulièrement fécond pour comprendre les interactions et les interdépendances entre les différents échelons territoriaux (local, régional, national et supranational) dans la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques. Cette approche postule que le pouvoir de décision ne réside plus exclusivement au sein de l'État-nation, mais se trouve désormais distribué entre une pluralité d'acteurs institutionnels opérant à des échelles géographiques et politiques différenciées.

Transposée au domaine spécifique des politiques sportives, cette grille d'analyse a été enrichie par les travaux de Chappelet et Kübler-Mabbott (2008), qui démontrent qu'une gouvernance sportive efficace et pérenne repose sur une coordination étroite et structurée entre quatre catégories d'acteurs aux logiques et aux ressources distinctes: les pouvoirs publics (autorités municipales, ministères, agences publiques) qui définissent les orientations stratégiques et assurent le financement des infrastructures; le mouvement sportif (fédérations nationales et internationales, ligues, clubs amateurs et professionnels) qui organise la pratique et la compétition sportives; le secteur privé (sponsors, équipementiers, médias, promoteurs immobiliers) qui apporte des financements complémentaires et valorise commercialement les événements; et enfin la société civile (associations de quartier, usagers, supporters, citoyens) dont la participation garantit la légitimité sociale et l'ancrage territorial des politiques déployées.

Cette architecture de gouvernance multi-acteurs implique la mise en place de mécanismes institutionnels favorisant la concertation, la co-construction des décisions et la transparence des processus. La qualité, la densité et la stabilité de ces interactions conditionnent directement l'efficacité, la cohérence et la soutenabilité des politiques sportives locales. En l'absence de coordination effective, les initiatives risquent de se fragmenter, de se chevaucher ou d'entrer en contradiction, compromettant ainsi l'atteinte des objectifs stratégiques fixés. À l'inverse, une gouvernance collaborative et intégrée permet de mobiliser de manière optimale les ressources financières, techniques, symboliques et relationnelles détenues par chaque catégorie d'acteurs, tout en renforçant la légitimité démocratique et l'acceptabilité sociale des projets sportifs urbains.

Dans le cas spécifique de Marrakech, l'analyse de la gouvernance sportive impose donc d'examiner non seulement l'architecture institutionnelle formelle (organigrammes, compétences légales, budgets alloués), mais également les dynamiques relationnelles informelles, les rapports de pouvoir entre acteurs, les dispositifs de concertation existants et les capacités de coordination effectives mobilisées pour piloter la transformation de la ville en smart sport city.

3.4 La compétitivité territoriale et l'attractivité

Selon les travaux fondateurs de Porter (1990) sur l'avantage concurrentiel des nations, la compétitivité territoriale ne découle pas uniquement de dotations factorielles traditionnelles (ressources naturelles, main-d'œuvre bon marché, localisation géographique), mais repose fondamentalement sur la capacité collective d'un territoire à créer et à maintenir un environnement institutionnel, économique et social propice à l'innovation, à la différenciation qualitative et à l'amélioration continue de la productivité. Le modèle du « diamant de Porter » met ainsi en évidence l'importance de quatre déterminants interdépendants : les conditions des facteurs, la demande locale, les industries connexes et de soutien, ainsi que la stratégie, la structure et la rivalité entre entreprises. Cette approche systémique souligne que l'avantage

compétitif durable naît de l'interaction dynamique entre ces dimensions, plutôt que de la simple accumulation de ressources isolées.

Prolongeant cette perspective, Camagni et Capello (2013) ont affiné la notion de compétitivité territoriale en insistant sur le rôle décisif des ressources spécifiques, ancrées localement et difficilement délocalisables, dans la constitution d'un avantage concurrentiel soutenable face à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence interterritoriale. Ces ressources territoriales spécifiques, qu'elles soient matérielles (patrimoine architectural, infrastructures uniques, conditions climatiques) ou immatérielles (savoir-faire locaux, culture organisationnelle, réputation, capital social), constituent des actifs stratégiques différenciateurs que les territoires concurrents ne peuvent aisément imiter ou reproduire. La compétitivité territoriale repose donc sur la capacité des acteurs locaux à identifier, valoriser et combiner ces ressources de manière cohérente et innovante.

Dans une perspective complémentaire centrée sur le développement local durable, Pecqueur (2000) démontre que la trajectoire de développement la plus soutenable s'appuie sur un processus d'activation et de spécification des ressources territoriales endogènes. Contrairement aux ressources génériques facilement transférables d'un territoire à l'autre, les ressources spécifiées résultent d'un processus de construction sociale et institutionnelle qui les ancre dans un contexte territorial singulier. Ce processus implique la mobilisation collective des acteurs locaux autour d'un projet commun de valorisation patrimoniale, culturelle, économique ou sportive. La spécification des ressources territoriales permet ainsi de créer des « rentes de qualité territoriale » difficilement contestables par des concurrents extérieurs.

Dans cette perspective théorique articulant compétitivité, spécificité et valorisation endogène, le sport constitue pour Marrakech une ressource territoriale stratégique aux multiples facettes : patrimoine événementiel (Marathon International de Marrakech), infrastructures golfiques de renommée mondiale, conditions climatiques favorables à la pratique sportive en toute saison, savoir-faire en matière d'accueil de grands événements, et potentiel de développement d'une filière économique sportive intégrée. Toutefois, cette ressource ne peut générer un avantage compétitif durable que si elle fait l'objet d'une activation stratégique délibérée, d'une articulation entre acteurs efficace et d'une intégration cohérente dans le récit identitaire global de la ville. L'enjeu central réside donc dans la capacité des acteurs territoriaux de Marrakech à transformer le potentiel sportif latent en un positionnement différencié, crédible et internationalement reconnu, capable de renforcer durablement l'attractivité touristique, économique et symbolique de la métropole.

4. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

4.1 Positionnement épistémologique

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme épistémologique interprétativiste, qui se distingue des approches positivistes en privilégiant la compréhension approfondie (Verstehen) des processus sociaux, institutionnels et symboliques complexes plutôt que leur explication causale linéaire (Yin, 2009). Ce positionnement épistémologique se justifie par la nature même de notre objet d'étude : les dynamiques de gouvernance sportive territoriale et les processus de construction d'image et d'identité de marque constituent des phénomènes socialement construits, contextuellement ancrés et historiquement situés, dont la compréhension nécessite une approche qualitative attentive aux perceptions, aux interactions et aux significations élaborées par les acteurs territoriaux.

Sur le plan méthodologique, nous adoptons une stratégie d'étude de cas comparative (comparative case study design), qui présente plusieurs avantages heuristiques majeurs pour

notre problématique. D'une part, cette approche permet d'analyser en profondeur la situation spécifique de Marrakech en adoptant une perspective holiste et contextualisée, attentive aux particularités institutionnelles, culturelles et historiques qui façonnent les choix stratégiques locaux. L'étude de cas approfondie autorise une immersion empirique dense dans le terrain, favorisant l'accès à des données riches et nuancées sur les mécanismes de gouvernance, les jeux d'acteurs, les tensions et les dynamiques de coordination à l'œuvre dans le repositionnement sportif de la ville ocre.

D'autre part, l'inscription de ce cas dans une démarche comparative avec d'autres trajectoires urbaines internationales, villes ayant réussi ou échoué à se repositionner comme destinations sportives, permet de dépasser la simple monographie descriptive pour identifier des régularités, des invariants et des facteurs contextuels déterminants dans les processus de transformation urbaine par le sport. Cette stratégie comparative favorise la montée en généralité analytique (analytical generalization) des conclusions, en permettant de distinguer ce qui relève des spécificités marrakchies de ce qui constitue des mécanismes transversaux susceptibles d'éclairer d'autres contextes territoriaux. Conformément aux préconisations de Yin (2009) et d'Eisenhardt (1989), la comparaison systématique entre cas contrastés renforce la robustesse des inférences théoriques et facilite l'identification de patterns explicatifs plus généraux, tout en préservant la sensibilité au contexte inhérente à l'approche qualitative.

Enfin, cette démarche méthodologique hybride, combinant analyse intensive d'un cas principal et mise en perspective comparative, permet de concilier profondeur analytique et portée théorique, ambition compréhensive et visée prescriptive, en vue de formuler des recommandations stratégiques à la fois contextuellement pertinentes pour Marrakech et transférables, moyennant adaptation, à d'autres territoires émergents aspirant à se positionner comme smart sport cities.

4.2 Sélection des cas comparatifs

La sélection des villes de référence constitue une étape méthodologique décisive qui conditionne directement la validité et la portée des enseignements tirés de l'analyse comparative. Cette sélection repose sur une logique de *purposeful sampling* (échantillonnage raisonné), privilégiant des critères de comparabilité multidimensionnels plutôt qu'une représentativité statistique. Cinq critères de sélection structurants ont été retenus : la taille démographique et l'échelle urbaine, permettant d'identifier des villes moyennes à grandes confrontées à des enjeux de gestion territoriale comparables ; la vocation touristique initiale forte, assurant une similarité de positionnement de départ avec Marrakech ; l'adoption d'une stratégie délibérée de diversification par le sport, attestant d'une volonté politique de transformation identitaire ; le contexte économique émergent ou en développement, garantissant des contraintes budgétaires et institutionnelles analogues ; et enfin, la disponibilité de données secondaires fiables et accessibles sur les politiques sportives et les dispositifs de gouvernance mis en œuvre.

Sur la base de ces critères, quatre villes présentant des profils contrastés mais comparables ont été retenues, offrant chacune un éclairage spécifique sur les trajectoires possibles de repositionnement sportif urbain :

Doha (Qatar) : Cette ville incarne le modèle de transformation urbaine accélérée par le sport, fondé sur une stratégie volontariste de méga-événements sportifs internationaux et une gouvernance centralisée hautement intégrée. Doha illustre la capacité d'un territoire doté de ressources financières importantes à mobiliser le sport comme vecteur de soft power et de diversification économique post-pétrolière. Les investissements massifs dans les infrastructures sportives d'excellence (Aspire Academy, Khalifa International Stadium), l'accueil récurrent de

compétitions mondiales (Championnats du monde d'athlétisme, Coupe du Monde FIFA 2022) et le développement d'un écosystème sportif intégré (formation, recherche, tourisme sportif) constituent des éléments instructifs pour Marrakech, tout en soulevant des questions critiques sur la soutenabilité financière et sociale de ce modèle.

Séville (Espagne) : Ville patrimoniale et touristique majeure du sud de l'Europe, Séville offre un cas particulièrement pertinent d'intégration harmonieuse d'une dimension sportive forte dans un récit urbain historiquement dominé par le patrimoine culturel. La ville a su capitaliser sur l'excellence de ses clubs de football de rang mondial (Sevilla FC, Real Betis), le développement d'infrastructures de qualité pour le tennis et le golf, et l'organisation régulière d'événements sportifs internationaux, sans pour autant compromettre son identité patrimoniale séculaire. Ce modèle d'articulation équilibrée entre tradition et modernité sportive constitue une référence précieuse pour une ville comme Marrakech, confrontée à un enjeu similaire de préservation identitaire.

Le Cap, Cape Town (Afrique du Sud): destination touristique emblématique du continent africain, Cape Town représente un cas africain de capitalisation sur l'héritage d'un méga-événement sportif, la Coupe du Monde FIFA 2010, pour consolider durablement son rayonnement sportif international. L'analyse de cette trajectoire permet d'interroger les conditions de réussite de la stratégie de leveraging post-événementiel, la pérennisation des infrastructures créées (Cape Town Stadium), le développement d'une programmation sportive continue et diversifiée (rugby, cricket, cyclisme, sports nautiques), ainsi que les retombées socio-économiques effectives sur les populations locales. Ce cas offre un point de comparaison géographiquement et culturellement pertinent pour Marrakech, dans un contexte africain partagé.

Agadir (Maroc) : concurrent national direct de Marrakech, Agadir constitue un cas de comparaison interne particulièrement éclairant au sein du contexte institutionnel, culturel et économique marocain. Positionnée historiquement sur le tourisme balnéaire et les sports de plein air (surf, golf, sports nautiques), la ville atlantique a développé une stratégie propre de diversification sportive, bénéficiant d'avantages comparatifs différents de ceux de Marrakech (littoral, climat océanique). L'analyse comparative avec Agadir permet d'identifier les spécificités du cadre national marocain (politiques publiques, réglementations, sources de financement, culture sportive), tout en mettant en évidence les choix stratégiques différenciés opérés par deux métropoles touristiques marocaines aux profils distincts.

Cette sélection raisonnée garantit une diversité de modèles de gouvernance (centralisée vs. participative), d'échelles d'intervention (méga-événements vs. développement progressif), de contextes géo-économiques (pays du Golfe, Europe méditerranéenne, Afrique subsaharienne, Maroc) et de temporalités de transformation (accélérée vs. graduelle). Cette hétérogénéité contrôlée renforce la robustesse analytique de la comparaison et favorise l'identification de facteurs clés de succès transversaux, tout en préservant la sensibilité aux spécificités contextuelles propres à chaque trajectoire urbaine.

4.3 Collecte et analyse des données

Cette recherche s'appuie sur une stratégie de collecte et d'analyse qualitative de données secondaires couvrant la période 2015-2025. Cette borne chronologique permet d'observer les inflexions liées à la montée du tourisme sportif, à la préparation de la CAN 2025 et à la co-organisation de la Coupe du Monde FIFA 2030, sans confondre annonce institutionnelle et transformation effective. Le recours aux sources secondaires se justifie par la nature de l'objet étudié : politiques publiques, récits territoriaux, dispositifs de gouvernance et stratégies de marque. La limite de ce choix est assumée : l'article ne prétend pas restituer les arbitrages

informels des acteurs, mais établir, à partir de traces documentaires vérifiables, le degré de formalisation, de coordination et de maturité numérique des politiques sportives urbaines.

Le corpus de travail a été stabilisé à quarante-deux pièces documentaires, couvrant la période 2015-2025 et réparties entre les cinq villes étudiées. Il comprend douze documents institutionnels, huit plans ou référentiels stratégiques, seize publications académiques ou études sectorielles, ainsi que six ensembles de données événementielles et statistiques. Cette répartition ne vise pas l'exhaustivité archivistique ; elle fournit un socle suffisamment homogène pour comparer des trajectoires urbaines de nature différente sans substituer l'affichage institutionnel à l'observation des instruments réellement disponibles. Chaque document a été rattaché à un axe d'analyse précis : marque territoriale, équipements et technologies, architecture de gouvernance, retombées socio-économiques, durabilité et héritage post-événementiel.

Tableau méthodologique 1 : structure chiffrée du corpus documentaire mobilisé (2015-2025)

Famille documentaire	Nombre	Exemples de pièces	Usage analytique
Documents institutionnels et officiels	12	Ministères, commune, fédérations, FIFA, CIO, OMT	Identifier les compétences, les instruments publics et les priorités affichées
Plans et référentiels stratégiques	8	Vision 2030, Nouveau Modèle de Développement, documents urbains et sportifs des villes comparées	Situer les objectifs, calendriers et mécanismes de pilotage
Publications académiques et études sectorielles	16	Articles, rapports d'expertise, études sur marketing territorial, smart city, gouvernance sportive	Encadrer les notions et contrôler les effets de langage institutionnel
Données événementielles et statistiques	6	Programmation sportive, fréquentation, équipements, retombées et classements disponibles	Comparer la consistance des trajectoires et l'écart entre annonce et usage

Source : Élaboration de l'auteur

Le corpus documentaire mobilisé présente un caractère multi source et multiscalaire. Il ne prétend pas couvrir l'ensemble des productions disponibles sur chaque ville ; il retient les pièces permettant de suivre les décisions, les équipements, les récits territoriaux et les usages événementiels qui structurent le repositionnement sportif urbain.

- ✓ Rapports institutionnels et documents officiels : rapports d'activité et bilans stratégiques produits par le Ministère du Tourisme, de l'Artisanat et de l'Économie Sociale et Solidaire, le Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire et des Sports, le Conseil de la Ville de Marrakech, les fédérations sportives nationales (Fédération Royale Marocaine de Football, Fédération Royale Marocaine d'Athlétisme, Fédération Royale Marocaine de Golf), ainsi

que des organismes internationaux (FIFA, Comité International Olympique, Organisation Mondiale du Tourisme);

- ✓ Documents de planification stratégique : plans directeurs et documents d'orientation stratégique tels que le Plan de Développement Urbain de Marrakech, la vision 2030 du tourisme marocain, le Nouveau Modèle de Développement (2022), la Stratégie Nationale du Sport, ainsi que les documents équivalents produits par les villes de référence (Doha, Séville, Cape Town, Agadir);
- ✓ Littérature académique et études sectorielles : articles scientifiques publiés dans des revues à comité de lecture, thèses de doctorat, rapports d'expertise produits par des cabinets de conseil, études d'impact socio-économique et environnemental des événements sportifs, ainsi que des travaux de recherche antérieurs portant sur le marketing territorial, la gouvernance urbaine et les smart cities;
- ✓ Données événementielles et statistiques : programmation événementielle sportive, données de fréquentation touristique, statistiques de participation sportive, budgets alloués aux infrastructures sportives, retombées médiatiques des événements, ainsi que des indicateurs de performance territoriale (classements internationaux, indices d'attractivité).

La sélection des documents intégrés au corpus a obéi à quatre critères méthodologiques, conformément aux recommandations de Dumez (2013) et Eisenhardt (1989) pour la recherche qualitative en sciences de gestion. Les pièces retenues devaient être accessibles, datées, directement mobilisables pour l'analyse des politiques sportives urbaines et suffisamment crédibles pour être croisées avec au moins une autre source. Les documents purement promotionnels, les communiqués non datés et les reprises médiatiques sans données propres ont été écartés, sauf lorsqu'ils servaient à analyser le récit institutionnel lui-même.

1. accessibilité : privilégier les documents publics, accessibles en ligne ou via les bibliothèques institutionnelles, garantissant la transparence et la répliquabilité de la démarche de recherche ;
2. pertinence thématique : ont été sélectionnés les documents traitant directement ou indirectement des politiques sportives, du marketing territorial, de la gouvernance urbaine et du développement touristique des villes étudiées;
3. fiabilité et crédibilité : privilégier les sources officielles, les publications académiques évaluées par les pairs et les médias reconnus, tout en exerçant un regard critique sur les biais potentiels (discours institutionnels promotionnels, couverture médiatique sensationnaliste).

L'exploitation du corpus documentaire a été réalisée selon une méthodologie d'analyse thématique de contenu (thematic content analysis), particulièrement adaptée au traitement de données textuelles volumineuses et hétérogènes (Bardin, 2013 ; Braun & Clarke, 2006). Cette approche consiste à identifier, coder et regrouper les unités de sens significatives présentes dans les documents autour de catégories thématiques préétablies (déductives) et émergentes (inductives), permettant ainsi de révéler les patterns récurrents, les convergences et les divergences entre les cas étudiés.

Le processus d'analyse s'est déroulé en plusieurs étapes séquentielles :

1. lecture flottante et familiarisation : prise de connaissance exploratoire du corpus pour identifier les thèmes émergents et affiner la grille d'analyse ;
2. codage thématique systématique : attribution de codes descriptifs et analytiques aux segments de texte pertinents, organisés autour de quatre axes structurants : (i) stratégies

de marketing territorial et construction d'image ; (ii) infrastructures sportives et innovations technologiques ; (iii) dispositifs de gouvernance et articulation entre acteurs; (iv) retombées socio-économiques et durabilité;

3. catégorisation et agrégation : regroupement des codes en catégories thématiques de niveau supérieur, permettant de construire une grille d'analyse comparative multicritères applicable aux cinq villes étudiées;
4. triangulation des sources : confrontation systématique des informations issues de sources de nature différente (institutionnelles, académiques, médiatiques) pour valider la robustesse des constats, identifier les convergences et mettre en évidence les discordances éventuelles.

La triangulation méthodologique constitue un mécanisme essentiel de validation interne dans la recherche qualitative, permettant de renforcer la crédibilité des interprétations en s'assurant que les conclusions ne reposent pas sur une source unique potentiellement biaisée (Denzin, 1978; Flick, 2018). Dans notre cas, la confrontation entre discours institutionnels officiels (tendant à valoriser les réussites), analyses académiques critiques et couverture médiatique factuelle a permis de construire une représentation nuancée et équilibrée des trajectoires de repositionnement sportif urbain.

L'analyse thématique a débouché sur une grille comparative multicritères organisée autour de six dimensions évaluatives issues du cadre conceptuel : orientation stratégique, coordination institutionnelle, infrastructures et innovation, programmation événementielle, retombées socio-économiques, durabilité et acceptabilité sociale. Chaque dimension a été appréciée à partir d'indices documentaires convergents : existence d'une stratégie formalisée, présence d'une instance de pilotage, volume et continuité de la programmation sportive, niveau d'intégration numérique, capacité d'association du secteur privé et existence d'une planification post-événementielle. Cette méthode ne produit pas une mesure économétrique, mais un classement argumenté, utile pour comparer des trajectoires de gouvernance sans effacer leurs écarts de moyens et de contexte.

1. orientation stratégique et positionnement : clarté des objectifs, cohérence avec l'identité territoriale, différenciation par rapport aux concurrents ;
2. gouvernance et coordination institutionnelle : architecture institutionnelle, mécanismes d'articulation entre acteurs, leadership politique ;
3. infrastructures sportives et innovation : qualité, diversité et connectivité des équipements, intégration technologique, durabilité environnementale ;
4. programmation événementielle et rayonnement : diversité et régularité des événements, visibilité médiatique internationale, stratégies de *leveraging* ;
5. retombées socio-économiques : impacts touristiques, création d'emplois, développement de filières économiques, accessibilité sociale au sport ;
6. durabilité et acceptabilité sociale : soutenabilité budgétaire, participation citoyenne, équité territoriale, préservation identitaire.

Cette grille a permis de procéder à une évaluation systématique des cinq villes, tout en évitant de confondre comparaison et équivalence. Les catégories retenues classent des trajectoires selon leur degré de structuration visible dans les sources ; elles ne mesurent pas une performance absolue. La triangulation entre documents institutionnels, travaux académiques et données événementielles limite le risque d'une lecture promotionnelle. Elle permet aussi d'identifier les points où le discours public excède la capacité d'exécution, notamment lorsque l'annonce

d'infrastructures ou d'événements n'est pas accompagnée d'un dispositif stable de gestion, de financement et d'évaluation.

5. RÉSULTATS : ANALYSE COMPARATIVE

5.1 Cartographie du capital événementiel de Marrakech

Marrakech bénéficie d'un patrimoine événementiel sportif substantiel et diversifié, témoignant d'une dynamique de diversification progressive amorcée depuis plusieurs décennies. Le Marathon International de Marrakech (MIM), créé en 1989, constitue l'événement phare de cette programmation sportive. Avec plus de trente éditions à son actif, cette compétition s'est progressivement imposée comme l'une des courses d'athlétisme les plus prestigieuses et les plus médiatisées du continent africain, attirant annuellement plusieurs milliers de participants internationaux et contribuant significativement au rayonnement sportif de la ville ocre.

Au-delà de l'athlétisme, Marrakech s'est positionnée comme destination golfique de premier plan à l'échelle méditerranéenne et africaine. La ville accueille régulièrement des tournois de renommée internationale tels que le Trophée Hassan II, compétition inscrite au calendrier de l'European Tour, ainsi que de nombreuses compétitions disputées sur les parcours d'excellence du Royal Golf Club et d'autres infrastructures de classe mondiale. Cette spécialisation golfique s'appuie sur des avantages comparatifs distinctifs: conditions climatiques favorables toute l'année, paysages exceptionnels combinant Atlas enneigé et palmeraie, proximité des infrastructures hôtelières de luxe, et qualité reconnue des parcours conçus par des architectes internationaux de renom.

La programmation événementielle à Marrakech s'étend également à d'autres disciplines sportives d'envergure : épreuves de sports mécaniques (World Touring Car Championship - WTCC), tournois de tennis (Grand Prix Hassan II), compétitions internationales de judo, ainsi qu'une offre émergente dans le domaine du cyclisme et des sports équestres. Cette diversification disciplinaire permet à Marrakech de toucher des publics variés et de répartir les retombées économiques et médiatiques sur l'ensemble de l'année civile, atténuant ainsi le caractère saisonnier du tourisme traditionnel.

Le positionnement sportif de Marrakech se trouve par ailleurs renforcé par le développement dynamique du tourisme sportif de nature, tirant parti des atouts géographiques exceptionnels de son arrière-pays. Les trails et courses en montagne organisés dans le massif de l'Atlas, les raids 4x4 et rallyes dans les régions désertiques environnantes (notamment vers Ouarzazate et le Sahara), ainsi que les activités de trekking, VTT et escalade constituent des segments en forte croissance, attirant une clientèle sportive internationale en quête d'expériences authentiques et de dépaysement. Cette offre de tourisme actif complète harmonieusement l'offre événementielle structurée, conférant à Marrakech une double identité sportive : ville d'accueil de compétitions internationales et destination de pratique sportive outdoor.

La désignation du Maroc comme pays co-organisateur de la Coupe du Monde FIFA 2030, avec Marrakech identifiée parmi les villes hôtes potentielles, constitue un catalyseur stratégique décisif pour accélérer la modernisation, l'extension et la mise à niveau des infrastructures sportives urbaines. Ce méga-événement planétaire impose des standards infrastructurels, technologiques et organisationnels élevés, justifiant des investissements publics considérables. Le projet de construction du Grand Stade de Marrakech, infrastructure de dernière génération d'une capacité prévue de 45 000 places, intégrant des technologies numériques avancées et des normes environnementales strictes, symbolise cette ambition de transformation structurelle. Au-delà de l'équipement sportif stricto sensu, ce projet s'accompagne d'investissements connexes dans les infrastructures de mobilité (extensions aéroportuaires, parkings intelligents),

l'offre hôtelière et les équipements urbains, créant ainsi un effet d'entraînement susceptible de transformer durablement le positionnement compétitif de la métropole.

5.2 Analyse comparative des modèles de gouvernance

L'analyse comparative révèle des écarts nets entre Marrakech et les quatre villes de référence en matière de pilotage sportif, d'équipement, de programmation et de retombées territoriales. Le tableau 1 synthétise ces différences selon six dimensions dérivées du cadre théorique. Il ne doit pas être lu comme un palmarès, mais comme une carte de positionnement : il indique où chaque ville dispose d'un appareil robuste, où elle demeure dépendante d'effets d'annonce, et où son modèle reste insuffisamment articulé.

Tableau 2 : Comparaison des modèles de gouvernance sportive urbaine

Critère	Marrakech	Doha	Séville	Cape Town	Agadir
Leadership public	Moyen	Très fort	Fort	Fort	Faible
Coordination inter-acteurs	Faible	Très forte	Forte	Moyenne	Faible
Implication secteur privé	Moyenne	Très forte	Forte	Forte	Faible
Stratégie Smart City	Émergente	Avancée	Avancée	Moyenne	Absente
Infrastructures connectées	Limitées	Nombreuses	Nombreuses	Moyennes	Limitées
Communication / Branding	Moyenne	Très forte	Forte	Forte	Faible

Source : Élaboration de l'auteure, d'après analyse comparative des données institutionnelles (2015–2025).

La lecture du tableau doit être comprise comme une hiérarchisation raisonnée plutôt que comme une notation statistique. Le niveau faible correspond à une absence de stratégie formalisée ou à une coordination introuvable dans les sources ; le niveau moyen signale des initiatives repérables mais discontinues ; le niveau fort suppose un cadre institutionnel lisible, des partenaires actifs et une programmation régulière ; le niveau très fort renvoie à une stratégie intégrée, suivie dans la durée et soutenue par des instruments de pilotage. Ce barème est appliqué à chaque critère à partir de traces documentaires convergentes, non à partir d'une impression générale.

Tableau méthodologique 3 : barème d'interprétation des niveaux comparatifs.

Niveau	Définition opérationnelle	Indice documentaire minimal
Faible	Absence ou dispersion du dispositif	Aucune stratégie dédiée, pilotage non identifié, données rares ou non suivies
Moyen	Présence d'initiatives sans continuité suffisante	Événements ou équipements repérables, mais coordination et suivi incomplets
Fort	Structuration lisible et partenariats actifs	Cadre stratégique, acteurs identifiés, programmation régulière, début d'évaluation
Très fort	Intégration durable du pilotage, des moyens et des usages	Instance stable, calendrier suivi, financement identifié, outils numériques ou indicateurs publics

Source : Élaboration de l'auteur

5.3 Analyse SWOT: Marrakech, une smart sport city

Forces structurantes

Marrakech dispose d'un ensemble d'atouts stratégiques distinctifs qui fondent la crédibilité et la viabilité de son repositionnement comme smart sport city à l'échelle internationale. En premier lieu, la ville bénéficie d'une marque territoriale d'envergure mondiale, construite sur plusieurs décennies et associée à des valeurs de patrimoine, d'authenticité culturelle et d'art de vivre méditerranéen. Cette notoriété internationale préexistante constitue un capital symbolique considérable, facilitant l'attraction de sponsors, de médias et de participants pour les événements sportifs organisés.

Deuxièmement, Marrakech dispose d'une capacité d'accueil hôtelière de premier plan, avec une offre diversifiée allant des riads traditionnels aux établissements de luxe internationaux, totalisant plusieurs dizaines de milliers de lits, et positionnant la ville parmi les premières destinations hôtelières du continent africain. Cette infrastructure d'hébergement constitue un prérequis indispensable pour accueillir des événements sportifs internationaux générant des flux touristiques concentrés.

Troisièmement, le climat méditerranéen semi-aride de Marrakech, caractérisé par un ensoleillement exceptionnel (plus de 300 jours par an) et des températures modérées en période hivernale, offre des conditions particulièrement favorables à la pratique sportive en toute saison, constituant un avantage comparatif distinctif face aux destinations européennes ou nord-américaines. Cette ressource climatique naturelle permet de positionner Marrakech comme destination privilégiée pour les stages de préparation hivernale des athlètes professionnels et pour le tourisme sportif de masse durant la période octobre-avril.

Quatrièmement, la connectivité aérienne exceptionnelle de Marrakech, assurée par l'aéroport international Marrakech-Menara avec des liaisons directes vers une centaine de destinations européennes, moyen-orientales et africaines, garantit l'accessibilité physique nécessaire à l'attraction de participants et de spectateurs internationaux. Cette desserte aérienne dense constitue un facteur déterminant de compétitivité face à d'autres destinations africaines moins bien connectées.

Enfin, Marrakech bénéficie d'un capital événementiel sportif établi sur plusieurs décennies, incarné notamment par le Marathon International de Marrakech (depuis 1989), les tournois de golf du Royal Golf Club, et une programmation sportive annuelle diversifiée. Ce patrimoine

événementiel témoigne d'un savoir-faire organisationnel éprouvé et d'une capacité démontrée à mobiliser les acteurs publics et privés autour de projets sportifs structurants.

Faiblesses structurelles

Malgré ces atouts, plusieurs faiblesses structurelles ralentissent la constitution d'un modèle crédible de smart sport city à Marrakech. La plus importante tient à un pilotage éclaté: ministère des sports, conseil communal, conseil régional, fédérations nationales, organisateurs privés et associations locales interviennent dans le champ sportif sans instance permanente d'arbitrage, de suivi et d'évaluation. Cette dispersion ne supprime pas l'action publique, mais elle réduit sa lisibilité ; elle favorise les chevauchements, affaiblit la continuité des projets et rend difficile la conversion des événements en stratégie territoriale durable.

En lien direct avec cette dispersion, Marrakech ne dispose pas encore d'une feuille de route sportive suffisamment formalisée. Contrairement à Doha, où le sport relève d'une stratégie nationale centralisée, ou à Séville, où l'identité sportive s'articule avec un récit urbain ancien, la ville ocre reste portée par des initiatives nombreuses mais peu hiérarchisées. L'absence d'objectifs chiffrés, d'indicateurs de performance, d'un calendrier public et d'une autorité de coordination fragilise la lisibilité du repositionnement. Le risque est alors de juxtaposer des équipements et des événements sans produire une marque sportive durable.

Par ailleurs, les infrastructures numériques et technologiques des équipements sportifs à Marrakech demeurent insuffisamment développées au regard des standards internationaux de la smart city. L'absence de systèmes de gestion intelligente des flux de spectateurs, de plateformes numériques d'accès aux équipements, de capteurs de données de performance, et d'applications mobiles dédiées limite la capacité de Marrakech à se différencier par l'innovation technologique et à optimiser l'expérience utilisateur.

Enfin, on constate une faiblesse structurelle des partenariats public-privé (PPP) dans le secteur sportif local. Contrairement aux modèles observés à Doha ou Séville, où le secteur privé contribue substantiellement au financement, à la gestion et à l'animation des équipements sportifs, Marrakech demeure largement dépendante du financement public, limitant ainsi les capacités d'investissement et d'innovation. Cette sous-mobilisation des ressources privées reflète également l'absence de cadre réglementaire et fiscal incitatif pour encourager l'investissement privé dans le sport.

Opportunités stratégiques

Le contexte actuel offre à Marrakech des ouvertures décisives, mais leur effet dépendra de la capacité locale à transformer l'échéance événementielle en organisation durable. La co-organisation de la CAN 2025 et de la Coupe du Monde FIFA 2030 peut accélérer la modernisation des infrastructures, améliorer les procédures de gestion et renforcer la visibilité internationale. Elle peut aussi, si elle reste gouvernée par l'urgence, conduire à des équipements coûteux, faiblement utilisés après l'événement. L'enjeu n'est donc pas seulement de recevoir un méga-événement, mais d'en faire une matrice de compétences, d'usages et de partenariats.

Deuxièmement, la croissance soutenue du tourisme sportif mondial, estimée à un taux annuel de 10 à 15 % selon l'Organisation Mondiale du Tourisme, constitue une tendance structurelle favorable que Marrakech peut capitaliser en développant une offre différenciée combinant patrimoine culturel et pratiques sportives diversifiées.

Troisièmement, la digitalisation croissante des événements sportifs et l'émergence de nouvelles formes de consommation sportive (streaming, réalité virtuelle, gamification) ouvrent des perspectives inédites de valorisation médiatique et commerciale des événements organisés à Marrakech, permettant de toucher des audiences mondiales au-delà des participants physiques.

Enfin, l'intérêt stratégique croissant des investisseurs internationaux pour le continent africain, dans un contexte de diversification géographique des portefeuilles et de recherche de relais de croissance, constitue une fenêtre d'opportunité pour attirer des capitaux privés dans le développement d'infrastructures sportives, d'événements et de services connexes.

Menaces et risques

Le repositionnement sportif de Marrakech s'opère dans un environnement concurrentiel exacerbé, générant plusieurs risques structurants qu'il convient d'anticiper. La première menace réside dans l'intensification de la concurrence territoriale, tant au niveau national (avec Agadir, Casablanca et Tanger développant également des stratégies sportives ambitieuses) qu'au niveau continental, avec l'émergence de destinations africaines compétitives (Cape Town, Kigali, Abidjan) bénéficiant d'investissements massifs dans les infrastructures sportives. Cette concurrence accrue impose à Marrakech d'opérer une différenciation claire et défendable.

Deuxièmement, les risques d'instabilité budgétaire et de soutenabilité financière des investissements sportifs constituent une menace sérieuse dans un contexte de contraintes budgétaires publiques. L'expérience internationale montre que de nombreux équipements sportifs construits pour des méga-événements deviennent des « éléphants blancs » coûteux en exploitation, en l'absence de modèles économiques pérennes. Marrakech doit donc concevoir des stratégies de leveraging post-événementiel garantissant la rentabilité à long terme des infrastructures créées.

Troisièmement, la dépendance excessive aux arbitrages politiques et budgétaires décidés au niveau central (ministères, gouvernement) limite l'autonomie stratégique et opérationnelle des acteurs locaux de la ville. Cette centralisation décisionnelle peut engendrer des décalages entre les priorités nationales et les besoins territoriaux spécifiques, ainsi que des délais de mise en œuvre préjudiciables à la réactivité nécessaire dans un environnement concurrentiel dynamique.

Enfin, les tensions potentielles entre préservation identitaire et modernisation sportive constituent une menace subtile mais réelle. Une stratégie de repositionnement sportif mal calibrée pourrait compromettre l'authenticité culturelle qui fonde l'attractivité historique de Marrakech, générant des résistances sociales et une dilution de l'identité territoriale distinctive.

5.4 Benchmarking : enseignements des villes de référence

Enseignements des trajectoires comparées

L'analyse comparative approfondie des quatre villes de référence révèle des trajectoires contrastées mais riches d'enseignements transposables au cas de Marrakech. Chaque modèle urbain illustre des choix stratégiques spécifiques, des mécanismes de gouvernance distinctifs et des résultats différenciés, permettant d'identifier les facteurs clés de succès et les écueils à éviter dans le processus de repositionnement sportif territorial.

Le modèle qatari : gouvernance centralisée et stratégie d'accumulation événementielle

L'expérience de Doha incarne le paradigme de la transformation urbaine accélérée par le sport, fondée sur une gouvernance centralisée, visionnaire et parfaitement intégrée, orchestrée par le Comité Olympique du Qatar (COQ) sous l'impulsion directe du pouvoir politique. Cette architecture institutionnelle hiérarchique et cohérente permet une mobilisation rapide et massive des ressources financières publiques (issues principalement des revenus gaziers), une

planification stratégique de long terme formalisée dans la Qatar National Vision 2030, et une coordination optimale entre les différents acteurs institutionnels, économiques et sportifs.

La stratégie sportive qatarie repose sur une logique d'accumulation systématique de méga-événements internationaux depuis les années 2000 : Jeux asiatiques (2006), championnats du monde d'athlétisme (2019), Coupe du monde FIFA (2022), championnats du monde de judo (2023) et de sports aquatiques (2024), et candidature officielle aux Jeux olympiques 2036. Cette programmation événementielle dense et continue vise simultanément plusieurs objectifs stratégiques : renforcer la visibilité médiatique internationale de l'émirat (nation branding), diversifier l'économie nationale au-delà de la rente gazière, développer le tourisme sportif et de loisirs, et asseoir le soft power qatari dans un contexte régional concurrentiel face à l'Arabie Saoudite et aux Émirats Arabes Unis.

Les investissements infrastructurels massifs réalisés témoignent de cette ambition : construction de stades ultramodernes (Khalifa International Stadium, Lusail Stadium), développement de l'Aspire Academy (centre d'excellence sportive et de formation mondialement reconnu), création d'infrastructures hôtelières et de transport de classe internationale, et intégration systématique des innovations technologiques dans les équipements sportifs. Le COQ s'est fixé l'objectif ambitieux d'organiser cinquante compétitions internationales d'ici 2030, illustrant la permanence et la cohérence de cette stratégie.

Enseignements pour Marrakech : le modèle qatari démontre l'efficacité d'une orientation stratégique claire, formalisée et soutenue politiquement au plus haut niveau, lorsqu'elle permet une mobilisation coordonnée des acteurs et des ressources sur la durée. Il montre aussi l'intérêt d'une programmation événementielle cumulative, où chaque compétition renforce l'expertise organisationnelle, l'usage des infrastructures et la réputation internationale. Toutefois, cette trajectoire repose sur des capacités financières exceptionnelles, difficilement transposables au contexte marocain ; elle doit donc être utilisée comme modèle de cohérence, non comme modèle de dépense.

Le modèle sévillan : articulation harmonieuse entre patrimoine, culture et sport

Séville, métropole andalouse de 700 000 habitants, offre un cas particulièrement pertinent d'intégration équilibrée d'une dimension sportive forte dans un récit urbain historiquement dominé par le patrimoine culturel et touristique. Contrairement au modèle qatari fondé sur les méga-événements ponctuels, Séville a privilégié une stratégie de développement sportif progressif et enraciné, s'appuyant sur l'excellence de ses clubs de football professionnels (Sevilla FC, détenteur de multiples titres européens; Real Betis, club populaire fortement ancré dans l'identité locale), le développement d'infrastructures de qualité pour des sports compatibles avec son positionnement touristique (golf, tennis, sports équestres), et l'organisation régulière d'événements de taille intermédiaire mais cohérents avec l'identité territoriale.

Le succès du modèle sévillan repose sur sa capacité à articuler de manière cohérente et synergique les dimensions patrimoniale, culturelle, festive et sportive dans un récit urbain unifié et attractif. Le sport n'est pas conçu comme une rupture identitaire ou une stratégie de diversification exogène, mais comme un prolongement naturel de la culture populaire andalouse (passion footballistique, tradition taurine, flamenco) et comme un vecteur complémentaire d'attractivité touristique. Cette approche intégrée permet de toucher simultanément plusieurs segments de clientèle (touristes culturels, passionnés de sport, familles, jeunes urbains) tout en préservant l'authenticité et la différenciation identitaire qui fondent la réputation internationale de la ville.

Sur le plan de la gouvernance, Séville illustre l'efficacité d'un modèle partenarial et décentralisé, associant étroitement les autorités municipales et régionales (Junta de Andalucía), les clubs

sportifs professionnels et amateurs, les acteurs économiques privés (sponsors, hôteliers, restaurateurs) et les associations citoyennes. Cette gouvernance collaborative favorise l'ancrage territorial des projets sportifs, leur acceptabilité sociale et leur soutenabilité économique à long terme.

Enseignements pour Marrakech : le cas de Séville démontre qu'il est possible de développer un positionnement sportif international sans compromettre l'identité patrimoniale et culturelle historique d'une ville, à condition d'adopter une approche intégrée et cohérente. Il souligne l'importance de privilégier la qualité, la continuité et l'ancrage territorial sur la démesure événementielle. Pour Marrakech, confrontée à un enjeu similaire de préservation identitaire, le modèle sévillan constitue une référence précieuse suggérant de valoriser prioritairement les disciplines sportives compatibles avec l'image de marque existante (golf, marathon, sports de plein air) plutôt que de chercher à accueillir systématiquement tous types d'événements internationaux.

Le modèle sud-africain : l'impératif de legacy planning

Cape Town, métropole emblématique d'Afrique du Sud, offre un enseignement crucial sur l'importance d'une planification rigoureuse de l'héritage (*legacy planning*) des méga-événements sportifs pour en maximiser les retombées durables et éviter l'écueil des « éléphants blancs » infrastructurels. Ville hôte de la Coupe du Monde FIFA 2010, Cape Town a connu une expérience contrastée, illustrant à la fois les opportunités et les risques associés aux stratégies de développement urbain par les méga-événements.

Du côté des réussites, la Coupe du Monde 2010 a permis une modernisation substantielle des infrastructures urbaines : construction du Cape Town Stadium (capacité de 55 000 places), amélioration du réseau de transport public, mise à niveau des infrastructures hôtelières et touristiques, et renforcement de la visibilité médiatique internationale de la ville. L'événement a également généré des retombées économiques significatives à court terme (afflux touristique, création d'emplois temporaires, activité commerciale accrue) et a contribué à positionner Cape Town comme destination sportive de référence sur le continent africain.

Toutefois, l'expérience sud-africaine révèle également les limites et les risques d'une stratégie insuffisamment anticipée de valorisation post-événementielle. Le Cape Town Stadium, construit spécifiquement pour la Coupe du Monde, a connu des difficultés majeures de rentabilisation après l'événement, en raison de l'absence d'un club de football résident capable de remplir régulièrement un équipement de cette capacité, générant ainsi des coûts d'exploitation et d'entretien considérables pour les finances publiques. Cette situation illustre l'importance cruciale d'une planification intégrée dès la phase de conception, anticipant les usages futurs, les modèles économiques de gestion, et la programmation événementielle post-compétition.

Par ailleurs, Cape Town a su capitaliser partiellement sur cet héritage en développant une programmation sportive diversifiée tirant parti de ses avantages géographiques et climatiques : rugby (équipe des Stormers), cricket, cyclisme (Cape Town Cycle Tour, plus grande course cycliste du monde en termes de participants), sports nautiques et outdoor. Cette diversification progressive a permis de consolider le positionnement sportif de la ville au-delà du seul événement FIFA 2010.

Enseignements pour Marrakech : l'expérience de Cape Town démontre l'absolue nécessité d'intégrer dès la conception des projets d'infrastructures sportives une stratégie rigoureuse de legacy planning, anticipant les usages post-événementiels, les modèles de gestion pérennes, et les sources de financement durables. Pour Marrakech, en préparation de la Coupe du Monde 2030, cet enseignement est capital : le grand stade de Marrakech devrait être dimensionné et

conçu en fonction des besoins réels à long terme (clubs résidents, programmation événementielle continue, multifonctionnalité), et non uniquement en fonction des exigences ponctuelles de la FIFA. Le cas sud-africain souligne également l'importance d'une évaluation critique et transparente des retombées réelles des méga-événements, au-delà des discours promotionnels officiels.

Le contre-exemple d'Agadir : les risques du flou stratégique

À l'inverse des trois trajectoires précédentes, le cas d'Agadir illustre les risques inhérents à un positionnement sportif insuffisamment différencié et à un déficit de coordination stratégique entre les acteurs territoriaux. Ville balnéaire de 600 000 habitants positionnée historiquement sur le tourisme de masse et les sports nautiques, Agadir a tenté de diversifier son offre touristique en intégrant une composante sportive, notamment à travers le développement d'infrastructures golfiques, l'organisation d'événements de surf et de sports de plage, et la promotion du tourisme sportif de nature (randonnée dans l'Anti-Atlas).

Toutefois, cette stratégie souffre de plusieurs faiblesses structurelles: l'absence d'une orientation stratégique claire et formalisée spécifiquement dédiée au sport, conduisant à une juxtaposition d'initiatives dispersées plutôt qu'à une programmation cohérente et coordonnée; un déficit de différenciation identitaire par rapport aux destinations concurrentes marocaines (Marrakech) et internationales (stations balnéaires méditerranéennes), le positionnement sportif d'Agadir demeurant flou et générique; et une faiblesse persistante de la gouvernance multi-acteurs, caractérisée par des tensions entre autorités municipales, opérateurs touristiques privés et fédérations sportives, limitant la capacité collective à mobiliser les ressources et à piloter une transformation stratégique d'envergure.

Enseignements pour Marrakech : le cas d'Agadir souligne a contrario l'importance déterminante d'une orientation stratégique explicite, différenciée et partagée par l'ensemble des parties prenantes. Il démontre que la simple accumulation d'infrastructures et d'événements sportifs ne suffit pas à créer un positionnement compétitif durable si ces initiatives ne s'inscrivent pas dans un récit territorial cohérent et différencié. Pour Marrakech, cet enseignement renforce l'impératif de formaliser une stratégie sportive intégrée, articulée avec le positionnement patrimonial et culturel existant, et portée par des mécanismes de gouvernance effectifs garantissant la coordination des acteurs et la continuité des politiques.

6. Discussion : ressources, capacités dynamiques et gouvernance territoriale par le sport

6.1 Patrimoine et modernité : la reconfiguration narrative de l'identité territoriale

Le repositionnement de Marrakech suppose de traiter la tension entre identité patrimoniale et ambitions sportives modernes non comme un dilemme, mais comme une ressource stratégique de différenciation. Dans le cadre du marketing territorial, la marque urbaine se construit par accumulation narrative plutôt que par substitution : le sport vient enrichir le récit existant sans le supplanter (Anholt, 2007). Le positionnement dual de Séville (héritage culturel et excellence événementielle) démontre que la cohérence narrative prime sur la juxtaposition d'atouts. Pour Marrakech, l'enjeu réside dans la capacité à articuler patrimoine, hospitalité et innovation d'usage dans un storytelling territorial stabilisé, échappant à la logique de communication de circonstance.

6.2 De la coordination événementielle à la capacité institutionnalisée de gouvernance

Mobilisant la théorie des capacités dynamiques (Teece, Pisano & Shuen, 1997), l'analyse révèle que Marrakech dispose d'un stock de ressources substantiel (notoriété, capital événementiel, position géographique, dynamique nationale). La CAN 2025 a constitué un test réel de conversion de ces ressources en capacités opérationnelles, démontrant la possibilité d'une coordination multi-acteurs autour d'un objectif partagé et d'un calendrier contraint. Cette expérience a révélé un potentiel de gouvernance transversale jusqu'alors sous-exploité, tout en soulignant que cette coordination demeure ponctuelle et événementielle. La création d'une structure dédiée, sur le modèle d'une *agence Marrakech sport & innovation*, dotée d'un mandat intersectoriel et d'un budget identifié, apparaît comme une condition importante pour la pérennisation de ces capacités de gouvernance au-delà des échéances sportives.

6.3 L'accélération numérique de la CAN 2025 comme tremplin vers la smart sport city

La CAN 2025 a marqué un tournant significatif dans l'adoption des technologies numériques au service de la gestion événementielle et sportive à Marrakech. L'événement a été l'occasion de déployer des solutions de billetterie dématérialisée, de gestion intelligente des flux de spectateurs, d'applications mobiles dédiées et de dispositifs de sécurisation numérique des accès. Ces avancées, même partielles et centrées sur la période de compétition, ont démontré la faisabilité technique et l'acceptation sociale des outils numériques dans l'écosystème sportif local. Elles ont également initié une culture de la donnée, permettant une première mesure de la fréquentation, des comportements des usagers et des retombées opérationnelles. Toutefois, ces acquis demeurent à consolider : les dispositifs déployés doivent évoluer d'une logique événementielle ponctuelle vers une infrastructure permanente de gouvernance territoriale. Le passage d'une expérience connectée temporaire à un écosystème numérique durable qui intègre des capteurs IoT, des tableaux de bord de performance, la maintenance prédictive et services mobiles aux usagers, constitue une étape cruciale. Cette trajectoire suppose moins des investissements technologiques massifs que la structuration de compétences administratives spécialisées et l'institutionnalisation d'une culture de la preuve dans le pilotage sportif local.

6.4 Trajectoire de reconfiguration : implications et recommandations

Les acquis de la CAN 2025 convergent vers une opportunité de basculement paradigmatique : de l'accumulation infrastructurelle et de la coordination ponctuelle vers la construction d'un système de gouvernance intégrée et pérenne. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à déplacer le concept de *smart sport city* d'un paradigme technologique vers un paradigme relationnel et organisationnel, en démontrant sa pertinence pour les villes émergentes du Sud global. Sur le plan managérial, cinq leviers de capitalisation se dégagent :

- **Institutionnalisation du pilotage** : pérenniser la coordination observée lors de la CAN 2025 au sein d'une structure dédiée fédérant collectivités, fédérations, opérateurs touristiques et société civile autour d'un calendrier commun et d'indicateurs publics de performance ;
- **Stabilisation de la marque territoriale** : articuler patrimoine, hospitalité et excellence événementielle dans un positionnement distinctif, ancré dans une stratégie de long terme ;
- **Pérennisation de l'infrastructure numérique** : généraliser les solutions déployées lors de la CAN 2025 (billetterie intelligente, gestion des flux, applications mobiles) en les intégrant à une feuille de route *Smart Sport City* structurée, via des partenariats avec opérateurs technologiques ;

- **Structuration des coalitions économiques** : mobiliser les alliances activées lors de la CAN 2025 avec fédérations internationales, clubs, universités et investisseurs autour d'un agenda sport-tourisme partagé ;
- **Anticipation de l'héritage post-2030** : concevoir la réutilisation des équipements et services créés pour les méga-événements dès leur phase de conception, afin d'assurer leur ancrage durable dans la vie urbaine locale.

Cette trajectoire suppose que Marrakech capitalise sur l'élan de la CAN 2025 pour construire une voie singulière, fondée sur la conversion de ses ressources spécifiques en capacités de gouvernance territoriale par le sport, sans s'aligner mécaniquement sur le modèle rentier de Doha ni sur les trajectoires européennes stabilisées.

7. CONCLUSION

Inscrite dans le cadre conceptuel de la *smart sport city* entendue comme un système de gouvernance articulant événements sportifs, infrastructures, données et projet urbain, cette recherche a interrogé la capacité de Marrakech à se positionner comme destination crédible à l'horizon de 2030. L'analyse, fondée sur la littérature, l'évaluation des ressources territoriales et une comparaison internationale, met en évidence un écart entre une promesse discursive et la consolidation d'un véritable modèle de gouvernance par le sport.

Marrakech dispose d'un ensemble de ressources stratégiques (notoriété touristique, capital événementiel, conditions climatiques, dynamique nationale liée aux méga-événements) constituant des *capacités potentielles*. Toutefois, dans une lecture inspirée des capacités dynamiques, ces ressources ne se transforment en avantage territorial qu'à condition d'être coordonnées par des mécanismes de pilotage explicites, des dispositifs d'évaluation (indicateurs publics), des partenariats structurés et une infrastructure numérique permettant l'extension de la valeur au-delà de l'événement.

La comparaison avec Doha, Séville, Cape Town et Agadir souligne l'impossibilité d'une transposition de modèles exogènes et renforce l'idée d'une trajectoire située. Marrakech est ainsi appelée à construire une configuration hybride articulant patrimoine, pratiques sportives, gouvernance des données et coordination multi-acteurs. Dans ce cadre, l'enjeu central relève moins de l'accumulation d'infrastructures que de la production de continuités entre projet urbain, expérience sportive, héritage post-événementiel et participation des parties prenantes.

Sur le plan théorique, ce travail contribue à redéfinir la *smart sport city* comme un dispositif de gouvernance intégrée plutôt que comme un simple assemblage d'équipements. Sur le plan managérial, il met en évidence la nécessité de clarifier le pilotage territorial, de développer un tableau de bord de performance et de structurer des coalitions sport-tourisme.

Sur le plan méthodologique, il plaide pour des approches longitudinales permettant d'observer l'appropriation sociale et la soutenabilité des politiques au-delà de 2030.

La principale limite réside dans le recours aux données secondaires, limitant l'accès aux dynamiques opérationnelles. Des enquêtes qualitatives auprès des acteurs clés ainsi qu'un suivi longitudinal avant, pendant et après 2030 permettraient d'évaluer la transformation effective de la promesse en un modèle de gouvernance observable et institutionnalisé.

RÉFÉRENCES

- [1] Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3–21. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>
- [2] Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. Palgrave Macmillan.
- [3] Bardin, L. (2013). *L'analyse de contenu* (2e éd.). Presses Universitaires de France.
- [4] Batty, M. (2013). Big data, smart cities and city planning. *Dialogues in Human Geography*, 3(3), 274–279. <https://doi.org/10.1177/2043820613513390>
- [5] Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- [6] Camagni, R., & Capello, R. (2013). Regional competitiveness and territorial capital: A conceptual approach and empirical evidence from the European Union. *Regional Studies*, 47(9), 1383–1402. <https://doi.org/10.1080/00343404.2012.681640>
- [7] Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- [8] Chalip, L., & Costa, C. A. (2005). Sport event tourism and the destination brand: Towards a general theory. *Sport in Society*, 8(2), 218–237. <https://doi.org/10.1080/17430430500108579>
- [9] Chappelet, J.-L., & Kübler-Mabbott, B. (2008). *The International Olympic Committee and the Olympic system: The governance of world sport*. Routledge.
- [10] Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- [11] Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- [12] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- [13] Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Sage Publications.
- [14] Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., & Meijers, E. (2007). *Smart cities: Ranking of European medium-sized cities*. Centre of Regional Science, Vienna University of Technology.
- [15] Gratton, C., & Preuss, H. (2008). Maximizing Olympic impacts by building up legacies. *The International Journal of the History of Sport*, 25(14), 1922–1938. <https://doi.org/10.1080/09523360802439023>
- [16] Higham, J., & Hinch, T. (2009). *Sport and tourism: Globalization, mobility and identity*. Elsevier.
- [17] Hooghe, L., & Marks, G. (2003). Unraveling the central state, but how? Types of multi-level governance. *American Political Science Review*, 97(2), 233–243. <https://doi.org/10.1017/S0003055403000649>
- [18] Kotler, P., Haider, D. H., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. Free Press.

- [19] Müller, M. (2015). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. *Leisure Studies*, 34(6), 627–642. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>
- [20] Pecqueur, B. (2000). *Le développement local*. Syros.
- [21] Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- [22] Preuss, H. (2019). *Event legacy: Concept and measurement*. Routledge.
- [23] Rein, I., & Shields, B. (2007). Place branding sports: Strategies for differentiating emerging, transitional, negatively viewed and newly industrialised nations. *Place Branding and Public Diplomacy*, 3(1), 73–86. <https://doi.org/10.1057/palgrave.pb.6000050>
- [24] Royaume du Maroc. (2022). *Nouveau modèle de développement*. Commission Spéciale sur le Modèle de Développement.
- [25] UNESCO. (2018). *Smart cities: Choix de société pour 2030*. UNESCO.
- [26] Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (4th ed.). Sage Publications.