

## **La gouvernance systémique du sport de haut niveau au Maroc Structuration inter-organisationnelle**

## **The systemic governance of high performance sport in Morocco Inter-organizational structuring**

**Sanaa BOUKHARI**

Professeur HDR,  
Faculté des Sciences de l'Education  
Université Mohammed V de Rabat  
Maroc  
**sanaboukhari@yahoo.fr**

**Mohamed OUADDAADAA**

Doctorant  
Faculté des Sciences de l'Education  
Université Mohammed V de Rabat  
Laboratoire management et responsabilité sociétale des organisations  
Maroc  
**mohtioua@gmail.com**

**Date de soumission** : 12/10/2022

**Date d'acceptation** : 14/11/2022

**Pour citer cet article** :

BOUKHARI S. & OUADDAADAA M. (2022) «La gouvernance systémique du sport de haut niveau au Maroc ; Structuration inter-organisationnelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 4 » pp : 718 - 738

### Résumé :

Etudier la gouvernance systémique du sport de haut niveau (SHN) au Maroc, revient à analyser la structuration d'un système régulé par trois acteurs majeurs : ministère chargé du sport (MS), comité national olympique (CNOM), fédérations royales sportives (FRSM). En considérant ces dernières comme unité centrale, il s'agit d'aborder la relation entre celles-ci et les autres acteurs, au regard des principales théories de la gouvernance. En adoptant une démarche qualitative, des entretiens ont été réalisés avec 53 acteurs sportifs susceptibles de par leurs statuts de fournir des réponses satisfaisantes quant à l'objet étudié.

L'analyse des données recueillies montre que la relation MS/FRSM est structurée autour des notions : « contrat d'objectifs » et « acteurs relais ». Mais ce contrat ne représente qu'une formalité administrative que les FRSM doivent signer pour bénéficier de la subvention ministérielle. Ce qui représente le reflet d'une vision disciplinaire de la gouvernance. Quant aux « acteurs relais », ils sont à l'origine de la création d'un système d'action reliant fonctionnaires du MS aux dirigeants fédéraux, fondé sur l'absence d'une rationalité instrumentale objective.

Les résultats montrent aussi que la relation CNOM/FRSM est ponctuelle, et s'articule autour d'une convention dont les termes s'inscrivent dans une logique financière, caractéristique d'une rationalité disciplinaire de la gouvernance.

**Mots clés :** gouvernance systémique ; sport de haut niveau ; contrat ; acteurs relais ; théories disciplinaire et cognitive.

### Abstract :

Studying the systemic governance of high performance sport in Morocco is tantamount to analyzing the structuring of a system regulated by three major actors: The Ministry of Sport (MS), the National Olympic Committee (CNOM) and the Royal Sports Federations (FRSM). By considering the latter as a central unit, the relationship between them and the other actors is addressed, with regard to the main theories of governance. By adopting a qualitative approach, interviews were conducted with 53 sports actors who, due to their status, were able to provide satisfactory answers to the subject under study.

The analysis of the data collected shows that the MS/FRSM relationship is structured around the notions: "contract of objectives" and "relay actors". But this contract is only an administrative formality that the MSRFs must sign in order to receive the ministerial subsidy. This reflects a disciplinary vision of governance. As for the "relay actors", they are at the origin of the creation of a system of action linking civil servants from the Ministry to federal leaders, based on the absence of an objective instrumental rationality.

The results also show that the CNOM/FRSM relationship is punctual, and revolves around an agreement whose terms are part of a financial logic, characteristic of a disciplinary rationality of governance.

**Key words:** systemic governance; high performance sport; contract; relay actors; disciplinary and cognitive theories.

## Introduction :

« Pendant une vingtaine d'années, le Maroc a fait partie des 10 meilleures nations en athlétisme, des meilleures nations au football et des bonnes nations en boxe et en tennis [...]. Mais à partir de 2004, la machine semble s'être grippée. Dans le classement général des nations, le classement du Maroc s'est dégradé » (Daouda, 2017). Ainsi, cette « situation inquiétante que connaît notre sport national est imputable à des carences majeures qui exigent une révision du mode de gouvernance en vigueur actuellement, dans la gestion des fédérations »<sup>1</sup>. Le contenu de la lettre royale reste d'actualité, indiquant plusieurs aspects de dysfonctionnements qui pénalisent le sport national, dont la majorité relève du paradigme de la gouvernance. Au demeurant, cette dernière « est souvent évoquée et pointée du doigt lorsqu'il y a un problème de performance au sein d'un système » (Bakkour, 2013.2), et constitue « un appareil d'examen clinique pour remonter à la source de la mauvaise performance » (Paquet, 2011.4).

À cet égard, nous partons du postulat selon lequel le problème du SHN au Maroc est contingent à des mécanismes de gouvernance, impliquant ses principaux acteurs : MS, CNOM et FRSM. Ces derniers sont censés opérer à travers des logiques d'échanges, en vue d'atteindre des objectifs de sport de haut niveau (SHN), en l'occurrence. Et tout en considérant les FRSM comme unité centrale, il s'agit d'étudier la relation entre celles-ci et les deux autres acteurs, sur la base d'une démarche qui consiste à s'imprégner des principales théories de la gouvernance.

Tout ceci nous conduit à poser la question suivante : « **qu'est ce qui définit et structure les rapports d'interaction entre les principaux acteurs du SHN marocain, au regard des principales théories de la gouvernance ?** ».

Pour répondre à cette interrogation, nous avons bâti un plan de recherche qui consiste à décrire, d'abord, dans un cadre théorique, les conditions d'émergence du SHN et sa définition, les principales théories de la gouvernance et les fondements théoriques légitimant leur transposition à notre domaine d'investigation, ainsi qu'une caractérisation de la gouvernance systémique du SHN. Ensuite, nous déclinons notre démarche méthodologique qui révèle notre posture épistémologique et les techniques de collecte et d'analyse des données. Après, nous mettrons en évidence les résultats de la recherche, à la lumière desquels une conclusion nous permettra d'en tirer quelques propositions quant à la manière d'appréhender la gouvernance systémique du SHN

---

<sup>1</sup> Extrait de la lettre royale adressée aux assises nationales sur le sport organisé en 2008 (ANSS)<sup>[1]</sup>

au Maroc.

## 1. Cadre théorique :

### 1.1 Le sport de haut niveau : contexte d'émergence et définition

La notion de SHN est empruntée au système sportif français. C'est une appellation qui n'existait pas avant 1975<sup>2</sup>, c'est une création récente qui s'est substituée à l'élite sportive. Une substitution qui, selon Fleuriel (1997.12), « *n'est pas seulement une affaire de terminologie. Elle révèle également le travail que l'Etat a effectué pour imposer de nouvelles représentations du sport et de son élite, par lesquelles les pratiques de haut niveau sont devenues une affaire publique et un enjeu national que l'Etat ne pouvait plus négliger* ». Les autorités publiques françaises vont donc imposer progressivement une nouvelle population appelée sportifs de haut niveau (Shn). Il s'agit tout simplement d'une population ad hoc créée pour la performance et soumise au pouvoir de contrôle de l'Etat, et non une élite faite par la performance qui tend à se dissocier des règles imposées par celui-ci.

Notre objectif n'est pas de faire une sociologie des stratégies de contrôle de l'Etat français sur une catégorie particulière de sa pratique sportive, mais plutôt d'appréhender la nuance entre deux notions utilisées dans le jargon sportif sans en saisir la distinction. Et montrer donc que la notion de sport d'élite à connotation discriminatoire, et qui concernait une minorité de pratiquants, a été transformée en un concept de SHN qui intéresse une population plus large, créée par l'Etat dans le but de légitimer son intervention dans ce domaine.

En effet, le SHN renvoie à une catégorie d'athlètes qui pratiquent le sport de manière intensive, et leur motivation principale est la compétition, et « *s'inscrivent dans une logique de recherche permanente de performance [...]* » (Barbusse, 2006). Il peut être ainsi défini comme « *un sous-ensemble du sport. Il se caractérise par une compétitivité marquée, par la recherche de performances maximales et par une émulation internationale.* » (OFSPPO, 2014.11).

Le SHN est donc intimement lié à la performance sportive, le résultat recherché qui témoigne de l'efficacité de tout un système. Au demeurant, un champion olympique avait dit que l'« *on ne naît pas Champion..., on le devient ! À force de travail, de volonté, de courage, de souffrances. Si*

---

<sup>2</sup> Ce n'est qu'avec la loi Mazaud du 29 octobre 1975 que le secrétariat d'Etat à la jeunesse et aux sports français reconnaît pour la première fois la qualité d'athlète de haut niveau.

*tout cela est certes nécessaire, c'est loin d'être suffisant. Il aura fallu d'innombrables facteurs... et acteurs. Le club, la fédération, le mouvement sportif, [...] jusqu'à l'Etat à travers le Ministère dédié. Chacun à leur niveau, ils participent à mettre en œuvre les outils et moyens indispensables à la construction de la performance... » (CNOSF, 2006.93).*

Le SHN renvoie aussi à une succession d'opérations subtiles intégrant plusieurs acteurs, chacun agit selon ses compétences et ses attributions, mais dont l'intervention est convertie en actions collectives synchronisées autour du sportif, lequel se trouve en bout de chaîne, dont le corps est porteur du produit fini : la performance sportive (podium, titre, médaille, record, etc.). [L'ISG]

## **1.2 Les théories de la gouvernance**

L'objectif de cette partie n'est pas d'exposer toutes les théories de la gouvernance, mais proposer celles pouvant rendre compte et éclairer notre réflexion. Ainsi, nous en distinguons souvent le courant disciplinaire du courant cognitif.

### **1.2.1 Le courant disciplinaire de la gouvernance**

Charreaux (2004.3) révèle que ce courant s'appuie essentiellement sur une vision contractuelle. C'est à dire, la présence d'un sommet décisionnel chargé de contracter et de gérer, de façon centralisée, l'ensemble des contrats nécessaires à l'activité de l'entreprise. L'efficacité est d'origine « disciplinaire » ; il faut alors contrôler, surveiller et inciter pour éviter que les gains ne soient dilapidés (Charreaux, 2004.4). La création de la « valeur actionnariale » se base sur la discipline des dirigeants en les incitant à agir conformément aux intérêts des actionnaires.

La perspective disciplinaire connaît plusieurs variantes, mais nous distinguons généralement deux modèles : actionnarial et partenarial.

#### **➤ Le modèle actionnarial de la gouvernance**

C'est un modèle axé sur les conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants d'une entreprise. Il est associé à la théorie de l'agence et articulé autour de la relation d'agence (Charreaux, 2004.5). Pour Jensen et Meckling (1976.308), il y a relation d'agence lorsqu'une personne (le principal) a recours aux services d'une autre personne (l'agent) en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque. « *Il ne s'agit pas d'un contrat de type sous-traitance qui relèverait de la simple délégation. Le principal fait appel aux services de l'agent pour pallier son manque de savoir-faire ou d'information* » (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2015).

Cette modélisation conduit à conférer au système de gouvernance le rôle de protéger l'investissement financier des actionnaires (les principaux) par la mise en place d'un certain nombre de mécanismes permettant de discipliner le dirigeant (l'agent) et de réduire son espace discrétionnaire. Ainsi, la création du maximum de valeur passe uniquement par la discipline de l'agent. Cependant, la transmission de la direction de l'entreprise à l'agent engendre une asymétrie de l'information en faveur de ce dernier, lequel peut s'écarter de l'objectif qui lui a été mandé initialement, et tirer profit de cet avantage au détriment du principal. Néanmoins, « *lier une partie de la rémunération des dirigeants aux performances est un moyen pour l'actionnaire de s'assurer que leurs intérêts convergent* » (KPMG, 2001 in Bakkour, 2013.5). De ce fait, la théorie de l'agence privilégie les mécanismes d'incitation qui ont un grand impact sur la réduction du conflit principal/agent.

#### ➤ **Le modèle disciplinaire partenarial**

Cette conception partenariale postule que la gestion de l'entreprise ne doit pas prendre en considération les seuls intérêts des actionnaires, mais elle est amenée à étendre la vision aux attentes des différents partenaires impliqués dans son fonctionnement, et dont le développement durable ne peut donc résulter que d'une ambition collective de tous ces derniers. La création de la valeur constitue ainsi le résultat d'une synergie de contribution des différentes parties prenantes. En dépit des améliorations apportées par rapport à l'approche actionnariale, cette vision ne s'affranchit pas des limites formulées à l'encontre de celle-ci. Le processus de création de valeur à travers l'apprentissage et l'innovation demeure inexploré (Charreaux, 2004.10).

#### **1.2.2 Le courant cognitif de la gouvernance :**

Le caractère restreint du courant disciplinaire quant à l'appréhension du processus de production de la valeur organisationnelle, a conduit son extension par un courant cognitif. Ce dernier mobilise de nouveaux soubassements théoriques s'articulant autour de la notion de connaissance et peut être définie comme « *l'ensemble des mécanismes permettant d'avoir le potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation, en faisant notamment la distinction entre la gestion de l'information et le management des connaissances* » (Meier & Schier, 2008).

Les théories cognitives permettent d'appréhender le processus de création de valeur dans une perspective plus active, en accordant une grande importance aux compétences et aux capacités d'innovation qui ne se limitent pas uniquement à détenir l'information, mais consistent également

à posséder une maîtrise de connaissances pertinentes. Ledit processus trouve ses fondements dans les dispositions de l'entreprise à créer ces connaissances, ce qui lui confère la possibilité d'être rentable de manière durable (Charreaux, 2004.11).

Nous ne sommes plus devant la logique d'une gouvernance, où le seul objectif est de protéger l'investissement financier en disciplinant au mieux l'agent. Nous sommes plutôt en présence d'un modèle de gouvernance qui doit privilégier les capacités à distinguer, sur la base de connaissances et d'expérience, donc de compétences spécifiques, les projets les plus prometteurs, et à récuser diligemment le financement de ceux les moins probants. Ainsi, le rôle des mécanismes de la gouvernance doit s'étendre à satisfaire les conditions nécessaires à optimiser la croissance de l'organisation, en accordant plus d'intérêt à la capitalisation des connaissances (Meier & Schier, 2008).

### 1.3 Valeur actionnariale versus « valeur sportive »

Les organisations sportives ne disposent pas de véritables propriétaires, elles sont donc caractérisées par l'absence de droit de propriété. Ce qui a conduit certains auteurs à les supplanter du champ d'étude de la gouvernance et le restreindre aux seules actionnaires acquéreurs de propriété (Zoukoua, 2006). Cette perception reste toutefois minoritaire, puisque d'autres auteurs tels que Meier et Schier (2008) ont conclu que « *les théories cognitives [...] constituent une ouverture intéressante pour analyser la gouvernance des associations* ». Bayle et Chantelat (2007.120) précisent eux aussi que « *des axes de propositions pour refonder la politique de gouvernance des plus grandes fédérations sportives [...] peuvent être trouvés dans les évolutions parfois radicales adoptés au sein des systèmes de gouvernance des entreprises* ». Alors que Lesley et Bottenburg (2013) considèrent qu'une bonne partie de compréhension de la gouvernance organisationnelle dans le SHN repose sur ce que nous connaissons de la gouvernance dans le contexte corporatif.

Les théories de la gouvernance appliquées au domaine corporatif semblent relativement transposables pour l'analyse de la gouvernance des organisations sportives. L'absence toutefois de critères d'évaluation de la performance de ces organisations, conduit à la défection de mesures objectives de leurs actions, et rend la notion de leur efficacité de gestion difficile à appréhender. Ceci demeure valable pour une prise en compte de leurs activités globales, qui s'étendent généralement sur l'accomplissement de missions variées, produisant souvent des services

intangibles de natures qualitatives et axiologiques. Mais, dans le cas particulier des missions rattachées exclusivement au SHN, la performance de ces organisations est évaluée sur la base de résultat sportif net, qu'on peut dès lors considérer comme « valeur sportive » par symétrie à la « valeur actionnariale », est facilement mesurable. Ce qui rend même la mesure du retour sur investissement financier possible, dans la mesure où cette rente sportive est exprimée en termes d'objectifs annuels quantifiables. Comme le conclut Collins (2007) « *le financement du sport d'élite est de plus en plus motivé par l'attente d'un «retour d'investissement» et la réalisation de buts clairement identifiés (c'est-à-dire une mise au point axée sur le résultat)* » (In Lesley & Bottenburg, 2013). Certes, les apports des résultats sportifs sont nombreux et diversifiés mais ils ne doivent pas se faire à n'importe quel prix. Ainsi par exemple, « *l'efficacité d'une fédération sportive sera mesurée à partir du nombre de médailles gagnées et son efficience à partir du nombre de médailles par livre dépensée* » (Nichol, 2001, in Bayle & Chantelat, 2007.169).

Dans ces conditions, les théories de la gouvernance de l'entreprise apparaissent comme des courants porteurs de sens susceptibles d'expliquer les systèmes de gouvernance des organisations sportives imputées de SHN.

#### **1.4 Les acteurs majeurs du SHN au Maroc**

Le 4<sup>ème</sup> alinéa du préambule de la loi 30/09 relative à l'éducation physique et aux sports précise clairement les acteurs majeurs concernés par le développement du SHN au Maroc. Ces acteurs sont l'Etat par le truchement de son MS, le CNOM et les FRSM.

En effet, l'intervention du MS dans ce domaine est fondamentale de par sa production législative et réglementaire, ainsi que sa forte contribution financière, humaine et matériel.<sup>[1]</sup> Quant au CNOM, c'est une association de droit privé marocain à but non lucratif, laquelle est appelée, en vertu de l'article 43, à encourager le développement du SHN, et les activités des fédérations sportives nationales qui inspirent à cela. Alors que ces dernières, selon l'article 22 de la loi 30/09, participent à l'exécution d'une mission de service public. C'est à dire que le MS leur délègue ses pouvoirs d'organisation en leur attribuant la responsabilité de réglementation et du développement des disciplines sportives qu'elles régissent. Par conséquent, le souci d'une bonne coordination entre ces trois principaux acteurs du SHN marocain ci-dessus invoqués, s'impose désormais comme condition essentielle à la maximisation de la « valeur sportive ».



### 1.5 La gouvernance systémique du sport de haut niveau

Elle «  *vise à rendre compte des situations d'interdépendance et des formes de régulation des relations inter-organisationnelles et de la coordination des actions au sein d'un système complexe. L'idée de complexité renvoie à l'incertitude de l'environnement, à la multiplicité des acteurs présentant des intérêts souvent différents (public, associatif, marchand) et à la multiplicité des niveaux de coordination (du local au global) »* (Bayle & Chantelat, 2007.13).

Lesley et Bottenburg (2013) utilisent la notion de « la gouvernance entre les organisations » pour désigner la gouvernance systémique, qu'ils qualifient également de gouvernance de réseau ou de configuration, ou au plus haut niveau, de gouvernance globale.

Cela revient donc à aborder la question de la gouvernance du SHN en considérant la nature des relations entre les acteurs concernés par le développement de celui-ci. L'espace est donc livré aux alliances entre différents groupes donnant lieu à un modèle réticulé de parties prenantes en interaction permanentes.

Ainsi, sur la base de notre cadre théorique, et tout en rappelant que les FRSM constituent notre unité centrale d'étude, nous présumons que la gouvernance systémique du SHN peut être appréhendée à partir des relations d'agence MS/FRSM et CNOM/FRSM. Dans la mesure où le MS et le CNOM peuvent être associés aux actionnaires, c'est à dire les « principaux », de par leur apport financier aux FRSM qui jouent le rôle d'« agents », et au sein desquelles évoluent les sportifs dont les performances incarnent la « valeur sportive » ainsi produite.

Les analyses menées devraient nous permettre, in fine, d'avoir un schéma systémique illustrant les dimensions de gouvernance privilégiées par ces acteurs. Dans le cas, par exemple, où l'application principale des mécanismes est de protéger le financement, cela constitue l'un des indicateurs de la dimension disciplinaire de la gouvernance. Si par contre, ces mécanismes ont un rôle axé plutôt sur la recherche de solutions innovantes, en accordant une place nodale à l'édifice des compétences et privilégiant l'apprentissage continu fondé sur de nouvelles connaissances, ils se rattachent ainsi, à une vision cognitive de la gouvernance.

## 2. Démarche méthodologique de la recherche

### 2.1 Posture épistémologique

Pour conduire une méthodologie efficace, la réflexion épistémologique est essentielle. Elle permet d'assurer une certaine légitimité à la connaissance scientifique produite (Cohen, 1996, in Benaïssa, 2001). Ainsi, notre recherche s'inscrit dans une **posture interprétativiste**, justifiée par la nature de la réalité étudiée, la relation sujet-objet et les critères de validité de la connaissance.

À cet égard, l'objectif de notre recherche n'est pas de produire une connaissance objective de la réalité, mais d'en fournir une représentation partagée par des acteurs sportifs quant aux conditions d'interdépendance entre les principaux acteurs du SHN marocains. Et que nous interpréterons en faisant appel à nos ressources conceptuelles qui s'articulent autour de l'objet étudié. Ce dernier demeure ainsi fortement attaché au chercheur.

Notre recherche a, en outre, une vision idiographique et ne cherche pas à produire une loi universelle. Elle est à plus d'un titre exploratoire, et s'intéresse en priorité à fournir des éléments de compréhension de l'action humaine dans un contexte précis, à travers le recueil d'informations pertinentes pouvant mettre à découvert les rapports d'interactions entre le MS et CNOM d'un côté et les FRSM de l'autre, au regard des principales théories de la gouvernance. [1] [2] [3] [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] [23] [24] [25] [26] [27] [28] [29] [30] [31] [32] [33] [34] [35] [36] [37] [38] [39] [40] [41] [42] [43] [44] [45] [46] [47] [48] [49] [50] [51] [52] [53] [54] [55] [56] [57] [58] [59] [60] [61] [62] [63] [64] [65] [66] [67] [68] [69] [70] [71] [72] [73] [74] [75] [76] [77] [78] [79] [80] [81] [82] [83] [84] [85] [86] [87] [88] [89] [90] [91] [92] [93] [94] [95] [96] [97] [98] [99] [100]

### 2.2 Technique de collecte des données

Nous avons eu recours à l'entretien semi-directif qui est défini par Grawitz (1990.742) comme « *un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé.* ». Il s'agit d'un dispositif d'évaluation qui se distingue par l'établissement d'un processus de communication et d'interaction humaine qui « *permettent au chercheur de retirer de ses entretiens des informations et des éléments de réflexion très riches et nuancés* » (Quivy & Campenhoudt, 2006.147).

Dans cette perspective, nous avons administré des entretiens semi-directifs auprès d'acteurs fédéraux, indépendants<sup>3</sup> et fonctionnaires du MS, dont le choix est fondé sur la base de deux critères : le premier est le statut de la personne, le second est la « neutralité ». Certains auteurs comme D. Bertaux (1980) indique qu'il faudrait inclure autant de sujets que nécessaire pour

---

<sup>3</sup> Dont deux qui relèvent du CNOM, le directeur général et le directeur technique. Sauf qu'ils ne pouvaient pas participer à l'entretien sous la casquette du CNOM, cela aurait nécessité des formalités administratives dilatoires et chronophages, et par conséquent, ils ont préféré participer à l'entretien sous le statut d'acteurs indépendants.

atteindre la « saturation » des données (in N'DA, 2015.100). Cette dernière correspond à la phase empirique au bout de laquelle les entretiens n'apportent plus d'informations nouvelles. Le même auteur pense que la saturation est généralement atteinte avec une trentaine de personnes. Dans le cas de notre recherche, ce sont au total 53 entretiens qui ont été menés de janvier à mai 2021, dont le tableau suivant récapitule la répartition des personnes interrogées.

**Tableau n°1** : liste des participants aux entretiens semi-directifs

Acteurs fédéraux		Acteurs relevant du MS		Acteurs indépendants	
Fonctions	Effectifs	Fonctions	Effectifs	Fonctions	Effectifs
Président en exercice	04	Conseiller du ministre	01	Professeurs universitaires	04
Membre du comité directeur	12	Directeur du sport	01	Hauts cadres techniques	04
Directeur technique national	05	Chef de division du SHN	02	Directeur général du CNOM	01
Cadre technique	08	Chef de service des équipes nationales	02	Directeur technique du CNOM	01
Directeur administratif	03	Chef de service des FRSM	02	Athlète de haut niveau	01
		Rattaché à la division du SHN	01	Chroniqueur sportif	01

**Source** : « auteurs »

### 2.3 Analyses des données

C'est une étape qui consiste à donner du sens aux données recueillies, un sens dont la qualité détermine celle de la recherche. C'est ainsi que nous revient, dans cette démarche d'analyse, « *la tâche de dégager le sens que l'acteur a construit à partir de sa réalité* » (Blais & Martineau, 2006, in Mutel & Sibelet, 2013), en dépassant, par fois, « *ce que les données brutes disent a priori* » (Denzin & Lincoln, 2005, in Mutel & Sibelet, 2013). C'est pour cela que nous avons opté pour une analyse de contenu thématique. Cette dernière consiste à analyser l'ensemble des entretiens recueillis en se focalisant sur les points (unités d'analyse : mots ou phrases) de convergence entre les discours développés. Ces points de convergence constitueront une thématique (catégorie) que nous interpréterons en fonction de l'importance d'occurrence des unités d'analyse qui la composent. Ainsi, pour mieux systématiser cette analyse, et en plus de la méthode classique d'analyse de contenu que nous avons effectuée à la main, nous avons eu recours à un traitement informatique des données, à partir du logiciel IRaMuTeQ.

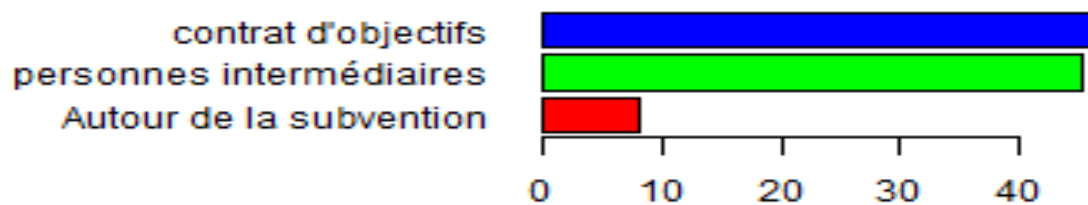
Ce logiciel se base sur une segmentation du texte à analyser. Il permet à ses utilisateurs des analyses statistiques de corpus textuels, et d'avoir, à l'aide des représentations graphiques, une visibilité globale des termes contenus dans les textes qui lui sont soumis. Parmi ces graphiques que ce logiciel propose, nous avons utilisé le Nuage de mots pour l'analyse des données relatives

à la relation d'agence CNOM/FRSM. Pour l'analyse des données relatives à la relation d'agence MS/FRSM, nous avons eu recours à l'histogramme des fréquences qui nous permet d'avoir une classification faisant ressortir des thématiques ordonnées selon la fréquence d'énonciation de chacune d'elles par la population interrogée.

### 3. Les résultats de la recherche

#### 3.1 La relation d'agence MS/FRSM [L] [SEP]

Figure n°1 : éléments autour desquels est structurée la relation d'agence MJS/FRSM [L] [SEP]



Source : « auteurs »

Les données recueillies démontrent que la relation MS/FRSM est principalement structurée autour de trois classes décrites dans la figure n°1 ci-dessus affichée, dont la hiérarchisation est déterminée par la fréquence d'emploi de chacune d'elles par la population interrogée, et que nous avons thématiqué de la manière suivante : [L] [SEP]

Classe 1 : le contrat comme dispositif formel structurant la relation MS/FRSM. [L] [SEP]

Classe 2 : mise en place d'acteurs relais (personnes intermédiaires). [L] [SEP]

Classe 3 : autour de la subvention. [L] [SEP]

##### 3.1.1 Le contrat comme dispositif formel structurant la relation d'agence MS/FRSM [L] [SEP]

Un peu plus que la moitié des réponses formulées par les personnes ressources affirment que les relations entre le MS et les fédérations sont structurées autour de « contrat d'objectifs ». Ce dernier représente le mot d'exorde des discours recueillis, mais sans pouvoir développer davantage ses propriétés, et se limite à l'évoquer juste pour témoigner de l'existence d'une relation formelle entre le MS et la fédération.

Cette démarche contractuelle doit être appréciée par rapport à sa véritable contribution quant à l'instauration d'un système de régulation, pouvant conduire à la production des meilleures performances sportives. Pour cela, chaque fédération est appelée à présenter, dans le cadre de ce

contrat, son propre projet dont les objectifs doivent correspondre à ses capacités réelles d'évolution, en décrivant de manière claire les besoins nécessaires à la réalisation des résultats sportifs de haut niveau, et le coût qu'ils sont censés induire, tout en fixant des indicateurs quantifiables de réussite.

Cependant, les verbatim montrent que le contrat ne représente qu'un document administratif que la fédération doit signer pour pouvoir bénéficier de la subvention. Ce qui réaffirme l'une des constatations relevées par un cabinet d'audit lors d'une mission d'évaluation des FRSM effectuée en 2010, à savoir que les « *relations entre les FRSM et le MS se limitent à l'octroi de subvention* » (El Akari & Ouaddaadaa, 2021). Ceci est nettement exprimée par cette citation de l'un des discours ayant donné lieu à cette thématique : « *avec le ministère c'était très simple, on avait la fameuse réunion des budgets chaque année, qu'on proposait un projet ou qu'on le propose pas, on avait le même chiffre...* » (Entretien n°21). Effectivement, le fait de continuer à reconduire les subventions aux fédérations, sans pour autant que celles-ci respectent leur engagement quant aux objectifs fixés, est la preuve incontestable que le contrat ne constitue qu'un document supplémentaire à fournir pour obtenir l'argent du ministère. Cela est fortement consolidé par l'un des interviewés qui stipule que : « *j'ai l'impression que le ministère n'exerce pas réellement sa tutelle dans la mesure où il n'y a aucun suivi... dès que le contrat est signé, plus rien... la fédération est livrée à elle-même et tous les fonds qu'elle a, elle ne va pas forcément les dépenser dans le programme qu'elle a signé... Et donc je ne sais pas comment ils font le bilan pour pouvoir redonner l'année d'après, et rebelote, chaque année. J'ai l'impression qu'on ne réalise même pas la moitié de ce qui a été signé, et comment ça se fait que les budgets sont relancés...* » (Entretien n°10). C'est une déclaration qui insinue l'existence d'une complicité entre le MS et les FRSM, mettant ces dernières en situation de léthargie ne déployant aucun effort pour tenter d'améliorer leurs performances aussi bien organisationnelles que sportives, au moment où les termes du contrat pouvaient constituer l'un des mécanismes incitatifs au développement de ce type de performances.

Tout bien considéré, le contrat est un document administratif qui structure, dans un cadre légal, la relation MS/FRSM en décrivant de manière claire tous les engagements qui doivent être respectés par les deux parties, et auxquels ils peuvent se référer au cours de leurs mises en oeuvre. Il s'agit, à ce titre, d'un document de référence, permettant de lever toute ambiguïté sur ce qui est attendu

de la FRSM, et qui, de ce fait, peut donner lieu à des phénomènes de régulation. C'est un document qui n'est pas figé et qui, par conséquent, peut contribuer au développement graduel des deux parties, au regard des objectifs collectifs poursuivis (notamment ceux afférents au SHN), à travers l'actualisation évolutive de ses termes. Mais force est de remarquer que ce « contrat » qui relie le MS et les FRSM est constant. Certes, c'est un moyen formel qui structure la relation entre ces deux acteurs, mais il est avéré qu'il reste borné à ce rôle et, de ce fait, il représente un obstacle au développement de nouvelles connaissances (nécessaires à l'instauration d'un véritable processus de développement du SHN) que les expériences contractuelles, fondées sur des régulations rationnellement conçues, auraient apportées aux dirigeants sportifs, à travers leurs amendements progressifs. La création de la « valeur sportive » est ainsi appréhendée dans une perspective statique, caractéristique principale du courant disciplinaire de la gouvernance.

### 3.1.2 Mise en place d'« acteurs relais »

Presque la même proportion des interviewés ayant évoqué le dispositif contractuel, a invoqué une structuration MS/FRSM autour de personnes intermédiaires, donnant lieu à l'établissement d'un relationnel étayé sur des intérêts partagés. L'extrait suivant de l'un des discours recueillis en offre une synthèse pertinente de ce phénomène : *« quand il n'y a pas de règles claires qui définissent la relation entre le ministère et les fédérations, forcément les fédérations vont utiliser tous les moyens disponibles pour parvenir à leurs fins, par exemple, l'obtention d'une subvention importante. Et puis elles cherchent toujours à développer des relations avec les fonctionnaires du ministère, et particulièrement, ceux qui veillent sur cette opération de subventionnement, et spécialement, les responsables du ministère. Il y en a qui parviennent à le faire avec les plus hauts sommets, et celles qui n'arrivent pas, elles essayent d'approcher les autres niveaux inférieurs... »* (Entretien n°8). En effet, *« pour contrôler ces sources d'incertitudes extérieures, l'organisation doit tenter de stabiliser et de personnaliser ces univers abstraits et mouvants »* (Crozier et Friedberg, 1977.164). Les FRSM sont alors obligées, pour l'accomplissement de leurs objectifs relatifs aux subventions, de négocier avec le département sportif, dont les responsables détiennent des sources d'incertitude pertinentes, et que lesdites FRSM doivent pouvoir maîtriser. Ainsi, selon les données qualitatives, la réplique des FRSM à ce problème est celle qui consiste à

mettre en place des personnes « relais »<sup>4</sup> qui sont des réducteurs d'incertitudes indispensables pour l'organisation, et ils en tirent un pouvoir de chantage non négligeable qu'ils utiliseront pour obtenir d'elle un certain nombre d'avantages. Mais leur pouvoir n'est pas illimité : la relation de dépendance est réciproque ; car leur fonction de relais est tributaire de l'existence de l'organisation dont ils deviennent au moins partiellement solidaires (Crozier et Friedberg, 1977.169). Au vu de ce raisonnement, certains responsables du MS peuvent être considérés comme des « relais », avec qui les fédérations nouent des relations pour en tirer des informations nécessaires à l'obtention de leurs subventions ou la négociation d'une majoration de celles-ci.

Il s'agit d'une nouvelle relation d'agence fédération/relais caractérisée par des jeux de pouvoir fondés sur ce que Crozier et Friedberg (1977.170) appelle une logique de monopole, où le remplacement des partenaires devient l'un des enjeux importants. Ainsi, selon les mêmes auteurs, le jeu prédominant est celui dans lequel chacun cherche à s'imposer face à l'autre comme le seul interlocuteur possible, tout en essayant de se ménager à soi-même des solutions et des partenaires de rechange. Autrement dit, si la fédération doit impérativement passer par un responsable sportif pour atteindre ses objectifs, et si ce responsable peut se passer de cette fédération, car il a la possibilité d'en avoir une autre comme partenaire, il se trouve donc en position de force. Mais si par contre la fédération parvient à s'imposer comme la seule à pouvoir satisfaire les besoins de ce responsable, ce dernier se trouve en position d'infériorité et doit se soumettre aux caprices de la fédération. Mais comme nous sommes devant « *une constellation où, face à des organisations accomplissant des « fonctions sociales » similaires et étant donc en concurrence les unes avec les autres, un ou plusieurs relais ont réussi à établir leur monopole sur la représentation de différents segments d'environnement dont le concours est indispensable pour la survie de ces mêmes organisations. Celles-ci ne disposant alors d'aucun moyen de pression face à leur « relais », le rapport de pouvoir jouera en faveur de ces derniers.* » (Crozier & Friedberg, 1977.173). Ce faisant, les FRSM sont nombreuses, et chacune d'elles se trouve dans l'obligation de chercher le meilleur positionnement auprès des responsables sportifs. Ce qui met ces derniers en position partiellement avantageuse (leur nombre, la nature de leur expertise, leur statut administratif le confèrent) et arrivent donc à s'imposer comme les seuls interlocuteurs des fédérations auprès du

---

<sup>4</sup> « Relais organisationnels », notion qui revient à Crozier et Friedberg (1977, p.170) qui désigne les acteurs chargés des interactions entre une organisation et son environnement.

MS (la direction du sport en l'occurrence).

Cependant, quel que soit l'équilibre de pouvoir qui l'emporte, les systèmes de négociation ont tendance à perdurer, car d'une part, ces négociations s'inscrivent dans un processus durable d'échange, et d'autre part, chaque partenaire a intérêt à préserver l'existence de ce rapport qui lui confère la possibilité d'atteindre ses propres objectifs. Ainsi, autour de cette relation s'établit un système d'action autonome, dont la stabilité est déterminée par les possibilités de substitution des partenaires par d'autres. Mais ceci n'aura d'importance que si on dispose d'une technique de mesure acceptable par les parties prenantes permettant d'apprécier leurs « performances » respectives (Crozier et Friedberg, 1977.176). Autrement dit, si les responsables du MS rendent difficile l'évaluation de leur rendement, ou s'il n'est pas possible d'apprécier la capacité réelle de la fédération à répondre aux exigences du MS, la possibilité de changer de partenaire n'aura pas d'importance pour l'un comme pour l'autre, et ne se fera que dans des circonstances exceptionnelles (intervention de haut niveau, mouvement de mutation exceptionnel, etc.).

Ce raisonnement emprunté aux deux imminents chercheurs Crozier et Friedberg (1977) explique à la fois l'enracinement de certains dirigeants sportifs, et l'absence d'une véritable évaluation. Dans le même ordre d'idée l'un des interrogés signale qu' *«...il y a des affinités avec certaines personnes du ministère... et c'est normal dans la mesure où on trouve toujours les mêmes personnes dans les mêmes places, et le contact physique permanent génère un moment donné, des affinités qui peuvent, bien sur, impacter l'évaluation de part et d'autres... »* (Entretien n°34). Ainsi, l'autonomie de ce système de relation se trouve renforcée grâce à l'indigence d'un réel système d'évaluation susceptible d'apprécier, aussi bien la performance sportive de la fédération que le rendement intègre du responsable ministériel, au regard des réels objectifs de SHN. Et donc la seule mesure qui est à l'œuvre est celle qui permet d'apprécier le rôle de l'un à servir les intérêts spécifiques, voire personnels de l'autre. Une collusion paraît s'établir entre les partenaires à travers des mécanismes de réciprocité.



### 3.2 La relation d'agence CNOM/FRSM

Figure n°2 : nuage de mots relatif à la relation entre le CNOM et les FRSM



Source : « auteurs »

La figure n°2 ci-dessus montre le nuage de mots utilisés par la population interrogée. Du premier coup d’œil, on voit bien que les termes « convention », « ponctuel », « bourse », « spéciale », « relation », « fédération », « athlètes », « haut niveau », occupent des positions importantes et leurs tailles témoignent de leurs fortes occurrences. Le graphique montre aussi l’existence de termes comme « administratif », « structurée », « formalité », « formation ». Ce qui résume graphiquement les propos de l’ensemble des acteurs questionnés, lesquels renvoient principalement à une relation ponctuelle structurée autour d’une convention donnant lieu à des bourses spéciales destinées aux athlètes, devant préparer des qualifications ou participer à des compétitions internationales. Cependant, cette relation est perçue par la majorité des interrogées comme une formalité administrative pour débloquer des fonds à la fédération concernée, et le CNOM n’assure pas un accompagnement de nature à encourager le développement du SHN. Cela apparaît nettement à travers la citation suivante : « *la relation avec le CNOM est ponctuelle...je ne voyais pas vraiment de suivi pour accompagner les équipes et les fédérations pour le haut niveau...* » (Entretien n°10). À la lumière de cette allégation, la relation CNOM/FRSM est conjoncturelle dans laquelle le CNOM n’intervient que très rarement. Ce qui revient à dire que le gros travail relatif au SHN est supporté par les FRSM qui doivent compter, principalement, sur

les subventions que leur accorde le MS. L'intervention du CNOM vient comme un complément, et ne s'inscrit donc pas dans le cadre d'un processus de développement à long terme, ce qui normalement, doit l'inciter à assurer un accompagnement continu fondé sur un véritable projet commun, impliquant aussi bien la fédération que le ministère. Mais, pour l'un des interrogés, « *le CNOM fait comme celui qui va faire sa fête de noce dans quatre ans, et ne travaille que l'année qui précède...on ne fait que boucher les trous...avec le CNOM ce n'est pas structuré, il n'intervient qu'au dernier moment...* » (Entretien n°45).

D'un autre point de vue, et au regard de ce qui précède, le rôle principal du CNOM peut être apprécié via sa contribution financière au fonctionnement du système d'actions collectives, en faveur d'une certaine catégorie d'athlètes de haut niveau (qualifiés, en cours de qualification, potentiellement médaillable, etc.). À cet effet, et conformément à la logique rationnelle de cette contribution, l'importance des actions du CNOM est à distinguer dans leur capacité à drainer des fonds pour optimiser le financement des activités des FRSM visant à encourager le SHN. Mais force est d'observer que le CNOM puise ses budgets du MS pour le reverser, sous de nouvelles dispositions, aux FRSM. Autrement dit, le CNOM constitue une charge supplémentaire que ledit ministère doit en assurer le recouvrement. Au demeurant, la relation MS/CNOM est une relation fondée principalement sur le financement<sup>5</sup>. Dans ce même ordre d'idée, l'un des grands dirigeants sportifs marocains a dit : « *le CNOM est entrain de brasser du vent et de consommer de l'argent sans aucun impact sur les fédérations... Parce que finalement, le comité olympique, il sert à quoi dans le monde entier ; c'est un comité qui va chercher de l'argent, et non pas des subventions de l'Etat comme c'est le cas chez nous, ces peuvent aller directement dans les fédérations, pourquoi passer par le comité olympique...* » (Entretien n°26).

Financer le CNOM pour qu'il finance les FRSM est une opération qui suscite des coûts supplémentaires. Les résultats en SHN exigent beaucoup d'argent, c'est pourquoi il est important d'inscrire toutes actions y afférentes dans une perspective d'efficience. Mais si le CNOM récupère l'argent du ministère pour financer quelques actions des FRSM, après déduction des allocations nécessaires à son fonctionnement, cela représente une balourdise monumentale à l'encontre de ce principe fondamental de la gouvernance qu'est l'efficience.

---

<sup>5</sup> Constatation tirée d'une consultation des courriers adressés par le CNOM au ministère, dont les objets portent uniquement sur des demandes de financement.

Par ailleurs, l'attribution de la bourse spéciale au sportif concerné est consécutive à la signature d'une convention entre la fédération où ce dernier évolue et le CNOM. Une simple lecture de cette convention montre que ses termes s'articulent, principalement, autour de procédures financières que la fédération doit respecter pour dépenser ladite bourse. Ce qui signifie que la relation d'agence CNOM/FRSM est fondée sur une logique financière, le reflet d'une approche disciplinaire de la gouvernance.

### **Conclusion :**

Les relations MS/FRSM et CNOM/FRSM sont caractérisées par l'absence d'un réel accompagnement de la part aussi bien du MS que du CNOM dans le processus de production d'une meilleure « valeur sportive ». Cette dernière n'est pas appréhendée comme le résultat d'une synergie de contribution de ces acteurs. Elle est plutôt conçue comme une conséquence exclusive de l'apport d'un capital financier. La relation est aussi dépourvue de termes d'échanges cognitifs. Les deux acteurs MS et CNOM cherchent à créer de la « valeur sportive » par des mécanismes fondés sur l'octroi de subventions. Le processus de création de cette valeur, à travers la formation et l'innovation, est ainsi ignoré.

Alors que la principale source de production des meilleures performances sportives n'est pas seulement la subvention, sous le regard vigilant de mécanismes disciplinaires, c'est aussi la conception d'actions innovantes combinées au respect des principes de bonne gouvernance quant à leurs mises en œuvre. Ce faisant, le rôle des mécanismes de gouvernance doit osciller entre des mécanismes cognitifs en vue de favoriser la création d'opportunités de développement inédites, et la surveillance pour dissuader l'opportunisme des dirigeants et garantir l'exploitation optimale de ces opportunités ainsi acquises.

L'enjeu d'une nouvelle gouvernance systémique du SHN au Maroc doit reposer, entre autres, sur la capacité de ses acteurs sportifs, à produire une combinaison cohérente de ces mécanismes, en cherchant le meilleur dosage quant à l'usage de l'un ou de l'autre ou des deux à la fois.

Pour conclure, nous estimons que parmi les contributions majeures de notre recherche, notamment sur le plan managérial, figure ses orientations à sensibiliser les acteurs sportifs marocains sur l'importance des mécanismes cognitifs dans la production de la « valeur sportive », à travers la valorisation des connaissances. La démarche est connue sous l'expression dite : « The knowledge Management ».

## BIBLIOGRAPHIE :

- Bakkour D. (2013). « Un essai de définition<sup>[1]</sup> du concept de gouvernance. » LAMETA.
- Barbusse B. (2006). « Le management des professionnels du sport : Le cas d'un club de handball. » Revue française de gestion : n°168-169, pp : 107-123.
- Bayle E. & Chantelat P. (2007). « La gouvernance des organisations sportives. » L'Harmattan.<sup>[2]</sup>
- Benaissa H. (2001). « Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? » 5<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS.
- Charreaux G. (2004). « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux. » Cahier du FARGO, version révisée.
- Chatelin E. C. & Eline N. (2011). « Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. » La revue des sciences de gestion : n°25, pp : 131-144.
- CNOSF (2006). « La raison du plus sport, de la contribution du mouvement sportif à la société française. » Le livre blanc.
- Crozier M. & Erhard F. (1977). « L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective. » Édition du Seuil.
- Daouda A. (2017). « Le sport au Maroc : comment redémarrer la machine à fabriquer des champions. » Acte de la conférence, Casablanca, Jeudi 6 avril.
- El Akari A. & Ouaddaadaa M. (2021). « L'évaluation des politiques publiques sportives au Maroc », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 6 » pp : 90 - 117.
- Fleuriel S. (1997). « Sport de haut niveau ou sport d'élite ? La raison culturelle contre la raison économique : sociologie des stratégies de contrôle d'Etat de l'élite sportive ». Sociologie.
- Lesley F. & Maarten V. B. (2013). « Managing High Performance Sport. Chapter 3 : The governance of High performance sport. » pp : 115-136.
- Grawitz M. (1990). « Méthodes des sciences sociales. » Paris, Dalloz.<sup>[3]</sup>
- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). « Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». Journal of Financial Economics, Volume 3: n°4, pp: 305-360.
- Meier O. & Schier G. (2008). Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? Management et avenir, pp : 179-198.
- Mutel M. & Nicole S. (2013). « L'interprétation des données : l'examen discursif. » pp : 1-7.

- N'Da P. (2015). « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines. » L'Harmattan.
- Office Fédéral du Sport (2014). « Le sport d'élite en Suisse : Etat des lieux. » SPLISS-CH Macolin.
- Paquet G. (2011). « La problématique gouvernance. » ECONOMICA.
- Quivy R. & Campenhoudt L. V. (2006). « Manuel de recherche en sciences sociales. » Dunod, 3<sup>ème</sup> édition.
- Zoukoua E. A. (2006). « La complémentarité des approches théoriques de la gouvernance : application au secteur associatif. » Comptabilité, Contrôle, Audit et institution(s). pp : CD-Rom.