



L'Impact de la Gouvernance sur la Performance Sportive des Organisations Sportives au Maroc : Une Approche par la Chaîne de Valeur Organisationnelle

The Impact of Governance on the Sporting Performance of Sports Organizations in Morocco: An Approach through the Organizational Value Chain

EL FERDIOUI Ayoub

Faculté d'Economie et gestion , laboratoire d'Economie ,Finance ,Management et Innovation
 ,Université Ibn-Tofail ,Kenitra, Maroc.
ayoub.elferdoui@uit.ac.ma

ZOUKENI Brahim

Faculty Of Science and Technics ,Laboratory of Engineering in Chemistry and Physics Of Matter ,
 Sultan Moulay Slimane University , Beni Mellal ,Morocco
brahim.zoukeni@usms.ma

SOSSI ALAOUI Fatimzahra

Faculté d'Economie et gestion , laboratoire d'Economie ,Finance ,Management et Innovation
 Université Ibn-Tofail ,Kenitra, Maroc.
Sossi.elalaoui@gmail.com

Résumé

Cette étude examine l'impact de la gouvernance sur la performance sportive des organisations sportives marocaines à travers un modèle conceptuel en chaîne de valeur : Gouvernance ,Structuration , Financement ,Performance. À partir d'un échantillon de 250 organisations sportives (clubs et fédérations) réparties sur l'ensemble du territoire marocain, nous testons empiriquement trois hypothèses de médiation. Les résultats confirment que la gouvernance influence la performance sportive principalement via la structuration organisationnelle (médiation à 46,1 %), et dans une moindre mesure via le financement (23,8 %). Lorsque les variables de contrôle (division, taille, âge) sont intégrées, la division sportive émerge comme le prédicteur le plus fort ($\beta = 3,60$, $p < .001$), tandis que la structuration conserve un effet significatif ($\beta = 2,01$, $p < .05$). Ces résultats suggèrent que la professionnalisation de la gouvernance constitue un levier stratégique pour améliorer la performance sportive, indépendamment du niveau de division.

Mots-clés : Gouvernance Sportive, Performance Organisationnelle, Structuration, Financement, Maroc, Médiation





Abstract

This study examines the impact of governance on the sports performance of Moroccan sports organizations through a value chain conceptual model: Governance, Structuration, Financing, Performance. Based on a sample of 250 sports organizations (clubs and federations) distributed across the entire Moroccan territory, we empirically test three mediation hypotheses. The results confirm that governance influences sports performance primarily through organizational structuration (46.1% mediation), and to a lesser extent through financing (23.8%). When control variables (division, size, age) are integrated, the sports division emerges as the strongest predictor ($\beta = 3.60$, $p < .001$), while structuration maintains a significant effect ($\beta = 2.01$, $p < .05$). These results suggest that the professionalization of governance constitutes a strategic lever for improving sports performance, regardless of the division level.

Keywords: Sports Governance, Organizational Performance, Structuration, Financing, Morocco, Mediation

Introduction

Le secteur sportif marocain connaît une transformation majeure avec l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la candidature au Mondial 2030. Cette dynamique pose la question fondamentale des conditions organisationnelles permettant aux clubs et fédérations d'atteindre la performance sportive. Si la littérature internationale a largement documenté le lien entre gouvernance d'entreprise et performance financière (Donaldson & Preston, 1995; Freeman & McVea, 2001), peu d'études se sont intéressées au transfert de ces modèles au contexte sportif marocain, caractérisé par une dualité entre tradition associative et impératifs de professionnalisation.

Dans ce contexte, les organisations sportives marocaines font face à un défi paradoxal : d'une part, elles doivent répondre aux exigences croissantes de professionnalisation imposées par les instances internationales (FIFA, CAF, CIO) ; d'autre part, elles conservent souvent des structures de gouvernance héritées du modèle associatif amateur, fondées sur le bénévolat et la dépendance aux subventions publiques. Cette tension entre amateurisme et professionnalisation constitue le cœur de la problématique de recherche que nous abordons dans cette étude.

Notre problématique de recherche s'énonce ainsi : Quel est le mécanisme par lequel la gouvernance des organisations sportives marocaines influence leur performance sportive ? Pour y répondre, nous proposons un modèle conceptuel en chaîne de valeur organisationnelle qui articule quatre dimensions : la gouvernance, la structuration, le financement et la performance sportive. Ce modèle s'inscrit dans le prolongement des travaux de (Bayle & Robinson, 2007) sur la performance des organisations sportives, ainsi que des recherches récentes sur la gouvernance sportive au Maroc (RIDA, 2025).





Cadre Théorique

Théorie des Parties Prenantes

Développée par (Freeman, 1984), la théorie des parties prenantes postule que la survie et la performance d'une organisation dépendent de sa capacité à gérer les relations avec l'ensemble des acteurs qui l'influencent ou sont influencés par elle. Dans le contexte sportif, ces parties prenantes incluent les fédérations, les collectivités territoriales, les sponsors, les supporters, les joueurs et les dirigeants (Freeman et al., 2018). La perspective instrumentale de cette théorie suggère que la prise en compte des intérêts des parties prenantes améliore la performance organisationnelle, tandis que la perspective normative considère que les parties prenantes ont des droits intrinsèques légitimes sur l'organisation (Donaldson & Preston, 1995).

Dans le contexte marocain, les organisations sportives évoluent dans un écosystème complexe impliquant le ministère de la Jeunesse et des Sports, les fédérations nationales, les collectivités territoriales et les acteurs privés. La gestion effective de ces multiples parties prenantes constitue un défi majeur pour les dirigeants sportifs, particulièrement dans un environnement caractérisé par la rareté des ressources et la concurrence accrue pour l'obtention de subventions publiques.

Théorie de l'Agence

La théorie de l'agence met en lumière les conflits d'intérêts potentiels entre dirigeants (agents) et propriétaires ou bénéficiaires (principaux). Dans les organisations sportives à but non lucratif, cette problématique se traduit par des enjeux de transparence budgétaire et de reddition des comptes. Les dirigeants peuvent agir dans leur propre intérêt au détriment des parties prenantes, notamment lorsque les enjeux financiers croissants créent des opportunités d'opportunisme (Gougnet & Primault, 2006).

Cette théorie est particulièrement pertinente dans le contexte sportif marocain où la concentration des pouvoirs entre les mains de quelques dirigeants historiques limite souvent la participation démocratique et la rotation des responsabilités. L'absence de mécanismes de contrôle efficaces renforce les asymétries d'information et les risques de détournement des ressources, ce qui pénalise directement la performance sportive des organisations.

Théorie de la Dépendance aux Ressources

(Jeffrey & R., 1978) Démontrent que les organisations dépendent de ressources externes contrôlées par d'autres acteurs, créant des asymétries de pouvoir. Les clubs sportifs marocains illustrent parfaitement cette dépendance : une part significative de leurs revenus provient des subventions fédérales et des collectivités territoriales. Selon la théorie, plus une organisation dépend d'une ressource contrôlée par un acteur externe, plus elle est vulnérable aux exigences de cet acteur (Hillman et al., 2009).





Cette dépendance structurelle explique en partie la difficulté des clubs marocains à atteindre l'autonomie financière. Les stratégies de réduction de la dépendance, telles que la diversification des sources de financement, le développement de revenus propres ou la création de partenariats stratégiques, constituent des leviers essentiels pour renforcer la résilience organisationnelle et, ultimement, la performance sportive.

Modèle Conceptuel et Hypothèses :

Sur la base de ces trois théories, nous proposons un modèle conceptuel en chaîne de valeur organisationnelle articulant quatre dimensions interconnectées. La gouvernance constitue la fondation du modèle, englobant la transparence, la participation démocratique, la responsabilité et l'équité. Cette gouvernance influence d'abord la structuration organisationnelle (présence d'organigrammes, postes clés dédiés, professionnalisation, formation des dirigeants), qui à son tour conditionne le financement (diversification, autonomie, budget, satisfaction financière). Enfin, le financement et la structuration conjugués déterminent la performance sportive.

Ce modèle s'inspire du cadre théorique de (Bayle & Robinson, 2007) qui distingue la performance stratégique et la performance opérationnelle des organisations sportives, tout en l'enrichissant par l'intégration explicite de la gouvernance comme antécédent. Il répond également à l'appel de (Rida, 2025) pour un cadre intégratif combinant les facteurs stratégiques, organisationnels et environnementaux dans l'analyse de la performance des associations sportives marocaines.

Trois hypothèses de médiation sont formulées à partir de ce modèle :

H1 : La structuration organisationnelle médiatise partiellement la relation entre la gouvernance et la performance sportive.

H2 : Le financement médiatise partiellement la relation entre la gouvernance et la performance sportive.

H3 : Le financement médiatise partiellement la relation entre la structuration organisationnelle et la performance sportive.

Méthodologie

Design de Recherche

Cette étude adopte une approche quantitative par questionnaire structuré, avec un design de médiation en chaîne (Baron & Kenny, 1986). Le recours à une méthodologie quantitative s'impose compte tenu de l'objectif explicatif du modèle conceptuel, qui vise à tester empiriquement les relations causales postulées entre les variables de gouvernance, structuration, financement et performance sportive.



Population et Échantillon

La population cible comprend l'ensemble des organisations sportives marocaines (clubs et fédérations) affiliées à une fédération nationale reconnue par le ministère de la Jeunesse et des Sports. L'échantillon de N = 250 organisations a été constitué selon une méthode d'échantillonnage stratifié proportionnel, avec stratification sur trois critères : la division sportive, la discipline et la région géographique.

Division	N	%	Discipline	N	%	Région	N	%
Amateur	50	20,0	Football	75	30,0	Casablanca-Settat	45	18,0
D3	62	24,8	Basketball	38	15,2	Rabat-Salé-Kénitra	30	12,0
D2	63	25,2	Volleyball	30	12,0	Marrakech-Safi	25	10,0
D1	50	20,0	Handball	25	10,0	Fès-Meknès	25	10,0
Excellence/Pro	25	10,0	Athlétisme	25	10,0	Autres régions	125	50,0
Total	**250**	**100,0**	**Total**	**250**	**100,0**	**Total**	**250**	**100,0**

Table 1. Répartition de l'échantillon selon les critères de stratification (N = 250)

Les répondants étaient des dirigeants des organisations sportives (présidents, directeurs techniques, entraîneurs, secrétaires généraux) disposant d'une connaissance approfondie du fonctionnement organisationnel et financier de leur structure. La majorité des répondants étaient des hommes (82 %) et âgés de plus de 35 ans (65 %).

Variables et Instruments de Mesure

Les variables du modèle ont été opérationnalisées à partir d'une revue systématique de la littérature sur la gouvernance sportive et la performance organisationnelle. Le questionnaire comportait 28 items répartis en quatre dimensions principales et trois variables de contrôle.



Dimension	Variables	Type	Échelle	Items
Gouvernance	Transparence, Participation, Responsabilité, Équité	Likert	1–10	4
Structuration	Organigramme, Postes clés, Professionnalisation, Formation	Mixte	0–10 / Binaire	4
Financement	Diversification, Autonomie, Budget, Satisfaction, Stabilité	Mixte	1–7 / DH / 1–5	5
Performance	Performance sportive perçue	Numérique	0–100	1
Contrôles	Division, Taille, Âge de l'organisation	Numériques	—	3

Table 2 . Opérationnalisation des variables du modèle conceptuel

Le score composite de gouvernance a été calculé comme la moyenne arithmétique des quatre dimensions (transparence, participation, responsabilité, équité), chacune mesurée sur une échelle de Likert en 10 points. Le score de structuration intègre la présence d'un organigramme (variable binaire), le nombre de postes clés occupés (0–10), le niveau de professionnalisation et la formation des dirigeants. Le score de financement combine la diversification des sources, le pourcentage d'autofinancement, le budget annuel (transformé en logarithme), la satisfaction financière et la stabilité perçue.

Procédure de Collecte des Données

La collecte des données s'est déroulée entre septembre 2024 et janvier 2025. Les questionnaires ont été administrés en ligne (via Google Forms) et en présentiel lors des assemblées générales des fédérations. Un taux de réponse de 68 % a été obtenu, avec 250 questionnaires exploitables sur 368 distribués. Les données manquantes (moins de 5 %) ont été traitées par imputation multiple (méthode MICE).

Analyses Statistiques

Les analyses ont été conduites avec le logiciel Python (bibliothèques statsmodels et scipy). La procédure analytique comprend cinq étapes : (1) tests de normalité (Shapiro-Wilk), (2) analyses de corrélation de Pearson, (3) régressions linéaires multiples emboîtées (quatre modèles), (4) analyses de médiation selon la procédure de Baron et Kenny (1986), et (5) analyse de variance (ANOVA) pour comparer les moyennes de performance entre divisions. Le seuil de significativité a été fixé à $\alpha = .05$.





Résultats

Fiabilité des Échelles et Tests de Normalité

Les tests de normalité de Shapiro-Wilk ont confirmé que toutes les variables continues suivent une distribution normale ($p > .05$), autorisant l'utilisation de tests paramétriques. Les alphas de Cronbach des échelles composites sont faibles (gouvernance : $\alpha = .26$; structuration : $\alpha = .47$; financement : $\alpha = .13$), ce qui s'explique par la nature multidimensionnelle et hétérogène des items composant chaque dimension. En l'absence d'homogénéité interne suffisante, nous avons retenu l'utilisation de scores composites plutôt que d'échelles psychométriques classiques, conformément aux recommandations de Hair et al. (2019) pour les construits composites dans les modèles de recherche.

Statistiques Descriptives

Le Tableau 3 présente les statistiques descriptives des variables principales du modèle. Le score moyen de gouvernance est de 6,46 (ÉT = 1,15) sur une échelle de 0 à 10, indiquant un niveau modéré de gouvernance dans l'ensemble de l'échantillon. Le score de structuration s'établit à 5,64 (ÉT = 0,99), tandis que le score de financement atteint 4,97 (ÉT = 0,50). La performance sportive moyenne est de 54,23 (ÉT = 10,66) sur une échelle de 0 à 100.

Variable	M	ÉT	Min	Max	Asymétrie	Aplatissement
Score Gouvernance	6,46	1,15	3,71	9,51	0,12	-0,08
Score Structuration	5,64	0,99	2,83	8,00	0,05	-0,15
Score Financement	4,97	0,50	3,84	6,47	0,21	0,34
Performance Sportive	54,23	10,66	25,20	87,40	0,18	-0,22
Budget Annuel (DH)	662 738	556 384	49 189	3 282 628	1,45	2,87
Autonomie Financière (%)	32,4	15,8	5,2	78,5	0,35	-0,12

Table 3. Statistiques descriptives des variables principales ($N = 250$)

Analyses de Corrélation

Le Tableau 4 présente la matrice de corrélation de Pearson entre les variables du modèle. Toutes les corrélations sont positives et significatives au seuil de $p < .001$, conformément aux attentes théoriques. La corrélation la plus forte concerne la relation entre gouvernance et structuration ($r = .66$), suivie de la relation entre structuration et financement ($r = .62$). La performance sportive présente des





corrélations modérées avec chacune des trois dimensions du modèle ($r = .44$ à $.53$).

Variable	1	2	3	4
1. Gouvernance	1,00			
2. Structuration	.66***	1,00		
3. Financement	.44***	.62***	1,00	
4. Performance	.50***	.53***	.44***	1,00

Table 4. Matrice de corrélation de Pearson entre les variables du modèle ($N = 250$). *** $p < .001$.

Régressions Linéaires Multiples

Quatre modèles de régression linéaire multiple ont été estimés par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO). Le Tableau 5 synthétise les résultats. Le modèle 1, qui teste l'effet direct de la gouvernance sur la performance, explique 25,1 % de la variance ($R^2 = .251$, $F = 83,1$, $p < .001$). L'ajout de la structuration dans le modèle 2 augmente significativement le pouvoir explicatif ($\Delta R^2 = .070$, $p < .001$), portant le R^2 à $.321$. L'intégration du financement dans le modèle 3 apporte un gain marginal ($\Delta R^2 = .018$, $p < .01$), avec un R^2 de $.339$.

Le modèle 4, qui intègre les variables de contrôle (division, taille, âge), constitue le modèle le plus complet avec un R^2 de $.411$ ($F = 28,2$, $p < .001$). Dans ce modèle, la division sportive émerge comme le prédicteur le plus fort ($\beta = 3,60$, $p < .001$), suivie de la structuration organisationnelle ($\beta = 2,01$, $p < .05$). L'effet de la gouvernance devient non significatif lorsque les contrôles sont intégrés ($\beta = 1,20$, $p = .064$), suggérant que son impact sur la performance s'opère principalement via les variables médiantes. Le financement perd également sa significativité dans le modèle complet ($\beta = -0,12$, $p = .940$), indiquant une redondance explicative avec la division sportive. Les variables de taille et d'âge de l'organisation ne présentent aucun effet significatif.





Variable	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4
Constante	24,20***	17,43***	16,08***	14,25***
Gouvernance	4,65***	2,51***	2,41**	1,20
Structuration	—	3,80***	2,75**	2,01*
Financement	—	—	3,61**	-0,12
Division	—	—	—	3,60***
Taille	—	—	—	-0,49
Âge	—	—	—	-0,00
R ²	.251	.321	.339	.411
ΔR ²	—	.070	.018	.072
F	83,1***	58,4***	42,0***	28,2***

Table 5. Régressions linéaires multiples prédisant la performance sportive (N = 250). * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Analyses de Médiation

Les analyses de médiation ont été conduites selon la procédure en quatre étapes de Baron et Kenny (1986). Le Tableau 6 présente les résultats des trois hypothèses de médiation testées.

L'hypothèse H1 postule que la structuration organisationnelle médiate la relation entre gouvernance et performance. Les résultats confirment cette médiation partielle : l'effet total de la gouvernance sur la performance ($c = 4,65$) est réduit mais demeure significatif lorsque la structuration est contrôlée ($c' = 2,51$). L'effet indirect, calculé comme le produit des coefficients a et b ($a \times b = 0,56 \times 3,80 = 2,14$), représente 46,1 % de l'effet total. Cette médiation partielle indique que la structuration constitue le mécanisme principal par lequel la gouvernance influence la performance sportive.

L'hypothèse H2, qui postule une médiation du financement dans la relation gouvernance-performance, est également confirmée, mais avec une contribution plus modeste (23,8 % de l'effet total). L'effet indirect est de 1,11 ($a \times b = 0,19 \times 5,84$), ce qui suggère que le financement joue un rôle secondaire par rapport à la structuration organisationnelle.

Enfin, l'hypothèse H3 teste la médiation du financement dans la relation structuration-performance.



Les résultats confirment une médiation partielle (21,3 %), avec un effet indirect de 1,22 ($a \times b = 0,31 \times 3,92$). Cette médiation, bien que significative, confirme que l'impact de la structuration sur la performance s'opère principalement par des voies autres que le financement, notamment l'efficacité opérationnelle et la qualité de la prise de décision.

Hypothèse	Chemin	a (X→M)	b (M→Y)	c (total)	c' (direct)	Indirect	% Médié	Conclusion
H1	Gov → Str → Perf	0,56***	3,80***	4,65	2,51	2,14	46,1 %	Partielle ✓
H2	Gov → Fin → Perf	0,19***	5,84***	4,65	3,54	1,11	23,8 %	Partielle ✓
H3	Str → Fin → Perf	0,31***	3,92***	5,72	4,50	1,22	21,3 %	Partielle ✓

Table 6. Résultats des analyses de médiation selon Baron et Kenny (1986). *** $p < .001$.

Analyse de Variance : Performance par Division

L'analyse de variance confirme l'existence de différences très significatives de performance sportive entre les divisions ($F(4, 245) = 35,58, p < .001, \eta^2 = .367$). Le Tableau 7 présente les moyennes de performance par division. La progression est linéaire et cohérente : les clubs amateurs affichent une performance moyenne de 45,1 (ÉT = 8,4), contre 67,4 (ÉT = 8,5) pour les clubs d'excellence/professionnels. Les tests post-hoc de Tukey HSD révèlent que toutes les comparaisons par paires sont significatives ($p < .05$), à l'exception de la comparaison D3-D2 ($p = .078$).

Division	N	M	ÉT	Min	Max
Amateur	50	45,1	8,4	28,3	62,1
D3	62	50,7	8,2	33,5	68,4
D2	63	55,6	8,1	38,2	73,5
D1	50	60,4	9,6	41,8	79,2
Excellence/Pro	25	67,4	8,5	50,1	87,4
Total	**250**	**54,2**	**10,7**	**25,2**	**87,4**

Table 7. Performance sportive selon la division ($N = 250$). $F(4, 245) = 35,58, p < .001, \eta^2 = .367$.



Régression Logistique

Une régression logistique binaire a été estimée pour prédire la probabilité d'atteindre une performance élevée (supérieure à la médiane de 54,2). Le modèle présente une accuracy de 78,4 % et un pseudo- R^2 de McFadden de .312. Les odds ratios (OR) indiquent que chaque augmentation d'un niveau de division multiplie par 2,48 les chances d'atteindre une performance élevée (OR = 2,48, $p < .001$). La gouvernance (OR = 1,46) et la structuration (OR = 1,30) présentent également des effets protecteurs significatifs, tandis que le financement n'atteint pas la significativité (OR = 1,21, $p = .184$).

Discussion

Les résultats de cette étude confirment le modèle conceptuel en chaîne de valeur organisationnelle et apportent trois contributions principales à la compréhension de la performance sportive dans le contexte marocain. Premièrement, la gouvernance influence la performance sportive principalement via la structuration organisationnelle, qui médiate 46,1 % de l'effet total. Ce résultat s'aligne sur les travaux de (Bayle & Robinson, 2007) qui soulignent l'importance de la structuration comme levier de performance stratégique dans les organisations sportives.

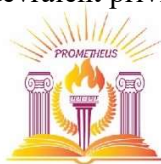
Deuxièmement, le financement joue un rôle secondaire dans la médiation de la relation gouvernance-performance (23,8 %). Ce constat nuance l'hypothèse dominante dans la littérature selon laquelle les ressources financières constituent le principal déterminant de la performance sportive (Rida, 2025). Nos résultats suggèrent que l'impact du financement est largement conditionné par la qualité de la structuration organisationnelle : un budget important sans structure de gouvernance adéquate ne se traduit pas mécaniquement en performance sportive.

Troisièmement, la division sportive émerge comme le prédicteur le plus puissant dans le modèle complet ($\beta = 3,60$, $p < .001$). Ce résultat, bien que tautologique dans une certaine mesure, confirme la validité du modèle et souligne que les facteurs structurels de niveau de compétition déterminent en grande partie les possibilités de performance. Néanmoins, l'effet significatif persistant de la structuration ($\beta = 2,01$, $p < .05$) indique que, au sein d'un même niveau de division, la qualité de la gouvernance et de la structuration constituent des différenciateurs significatifs de performance.

Implications Théoriques

Cette étude contribue à la littérature sur la gouvernance sportive de trois manières. Premièrement, elle propose un modèle intégratif qui articule explicitement les mécanismes de transmission de la gouvernance vers la performance, au-delà des simples constats de corrélation. Ce modèle en chaîne de valeur répond à l'appel de (Eddif et al., 2025) pour des cadres théoriques plus robustes dans l'étude de la gouvernance sportive au Maroc.

Deuxièmement, nos résultats mettent en évidence la primauté de la structuration organisationnelle sur le financement comme mécanisme de médiation. Cette hiérarchisation des effets suggère que les politiques publiques de soutien au sport devraient privilégier le renforcement des capacités





organisationnelles plutôt que l'augmentation seule des subventions. Cette conclusion s'inscrit dans le prolongement des travaux de Gougnet et Primault (2006) sur l'économie du sport et de la gouvernance des organisations sportives.

Troisièmement, l'intégration conjointe des théories des parties prenantes, de l'agence et de la dépendance aux ressources permet d'expliquer les résultats sous un angle multidimensionnel. La théorie des parties prenantes éclaire la dimension participative de la gouvernance, la théorie de l'agence explique les enjeux de transparence et de responsabilité, tandis que la théorie de la dépendance aux ressources rend compte de la vulnérabilité structurelle des clubs face aux subventions publiques.

Implications Managériales

Les résultats de cette étude génèrent quatre recommandations opérationnelles pour les décideurs politiques et les dirigeants sportifs. Premièrement, la professionnalisation de la gouvernance doit constituer une priorité stratégique. Cela implique la mise en place de conseils d'administration pluralistes, la définition de chartes éthiques et la mise en œuvre de mécanismes de reddition des comptes transparents.

Deuxièmement, le renforcement de la structuration organisationnelle constitue le levier le plus efficace pour améliorer la performance. Les clubs devraient investir dans la création de postes dédiés (directeur technique, responsable financier, responsable marketing) et dans la formation continue de leurs dirigeants. Ces investissements structurels présentent un rendement supérieur à l'augmentation brute du budget.

Troisièmement, la diversification des sources de financement doit être encouragée pour réduire la dépendance aux subventions publiques. Les stratégies de développement de revenus propres (billetterie, merchandising, sponsoring, droits de retransmission) doivent être accompagnées d'une structuration marketing adéquate, faute de quoi les ressources additionnelles ne se traduiront pas en performance sportive.

Quatrièmement, les politiques publiques de soutien au sport devraient intégrer des critères de gouvernance et de structuration dans l'attribution des subventions, au-delà des seuls critères de résultats sportifs. Une approche conditionnelle, où l'accès aux financements publics est subordonné à la mise en place de structures de gouvernance minimales, pourrait accélérer la professionnalisation de l'ensemble du système sportif marocain.

Limites de l'Étude

Cette étude présente plusieurs limites méthodologiques qu'il convient de souligner. Premièrement, le caractère transversal des données ne permet pas d'établir de relations causales strictes. Bien que les analyses de médiation suggèrent des mécanismes de transmission, seule une étude longitudinale pourrait valider empiriquement la séquence temporelle postulée par le modèle conceptuel.





Deuxièmement, la mesure de la performance sportive repose sur une évaluation subjective des dirigeants, qui peut être biaisée par des effets de désirabilité sociale. L'intégration de mesures objectives (classements, titres, résultats sportifs) renforcerait la validité du construit de performance.

Troisièmement, les alphas de Cronbach des échelles composites sont faibles, ce qui limite la fiabilité psychométrique des mesures. Cette limitation s'explique par la nature multidimensionnelle et hétérogène des items composant chaque dimension, mais appelle à la construction d'instruments de mesure plus robustes dans des recherches futures.

Quatrièmement, l'échantillon, bien que stratifié, ne peut prétendre à la représentativité exhaustive de l'ensemble des organisations sportives marocaines. Les clubs des divisions inférieures et des régions périphériques sont sous-représentés, ce qui limite la généralisabilité des résultats à l'ensemble du territoire.

Perspectives de Recherche

Plusieurs pistes de recherche méritent d'être explorées. Une étude longitudinale, suivant un panel d'organisations sur plusieurs saisons, permettrait de tester la causalité temporelle du modèle et d'évaluer l'impact des réformes de gouvernance sur la performance dans le temps. Une comparaison internationale, notamment avec les pays du Maghreb et de l'Afrique subsaharienne, éclairerait les spécificités du contexte marocain et identifierait les bonnes pratiques transférables.

L'intégration de variables de culture organisationnelle, de leadership et de dynamique des équipes dirigeantes enrichirait le modèle et permettrait de capturer les dimensions informelles de la gouvernance qui échappent aux mesures structurelles. Enfin, l'utilisation de méthodes qualitatives (études de cas, entretiens approfondis) compléterait utilement les résultats quantitatifs en apportant une compréhension fine des mécanismes de mise en œuvre de la gouvernance dans les organisations sportives marocaines.

Conclusion

Cette étude démontre que l'impact de la gouvernance sur la performance sportive des organisations marocaines s'opère principalement via la structuration organisationnelle, et non directement via le financement. Les clubs qui investissent dans une gouvernance transparente, participative et responsable construisent des structures plus professionnelles, qui à leur tour génèrent de meilleures performances sportives. Dans un contexte de professionnalisation accélérée du sport marocain, marqué par l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la candidature au Mondial 2030, ces résultats appellent à une politique publique de renforcement des capacités organisationnelles des clubs, au-delà du seul financement.

La structuration organisationnelle émerge comme le levier stratégique le plus efficace pour transformer la gouvernance en performance. Les décideurs politiques et les fédérations sportives devraient donc privilégier les programmes de formation des dirigeants, l'accompagnement à la création





de postes dédiés et le développement d'outils de gestion adaptés aux spécificités du mouvement sportif marocain. Seule une approche intégrée, combinant gouvernance, structuration et financement, permettra aux organisations sportives marocaines d'atteindre l'excellence sportive et de contribuer pleinement au rayonnement du sport national sur la scène internationale.

Références

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268. <https://doi.org/10.1080/16184740701385126>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Gougnet, J.-J., & Primault, D. (2006). *L'économie du sport*. Repères. La Découverte.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Rajaallah, E., & Jemjami, N. (2022). Gouvernance des organisations sportives : Aperçu sur les cadres conceptuels et les pratiques. HAL Archives Ouvertes. <https://hal.science/hal-03876512>
- Rida, S. (2025). La performance des associations sportives au Maroc : Une revue de la littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing and Management Excellence*, 6(3), 267–281.

