

Le Financement et la solvabilité des clubs de football : Cas des clubs marocains et comparaisons avec l'Europe, l'Afrique et les Pays du Golf

Financing and solvency of football clubs: the case of clubs in Morocco and comparisons with Europe, Africa and Gulf Countries

Mohamed BENTAYBI, (Doctorant chercheur)

*Laboratoire de recherche en Finance, Comptabilité, Contrôle de Gestion et systèmes d'information et d'Aide à la Décision
ENCG - SETTAT
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Zakaria BENGHAZALA, (Enseignant-chercheur)

*ENCG - SETTAT
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale Supérieure de Commerce et de Gestion de Settat Km 3 Rte de Casablanca, Settat BP 658 05 23 72 35 77
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BENTAYBI, M., & BENGHAZALA, Z. (2026). Le Financement et la solvabilité des clubs de football : Cas des clubs marocains et comparaisons avec l'Europe, l'Afrique et les Pays du Golf. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(4), 168–181. https://doi.org/10.5281/zenodo.19323249
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Le Financement et la solvabilité des clubs de football : Cas des clubs marocains et comparaisons avec l'Europe, l'Afrique et les Pays du Golf

Résumé :

Le financement et la solvabilité des clubs de football constituent un enjeu majeur pour la stabilité économique du sport professionnel, en particulier dans les contextes émergents tels que le Maroc. Malgré les réformes engagées dans le cadre de la professionnalisation du football marocain, de nombreux clubs continuent de présenter des déséquilibres financiers structurels et une dépendance marquée aux subventions publiques. Dans ce contexte, cet article vise à analyser les mécanismes de financement des clubs marocains et à évaluer leur solvabilité à travers une approche comparative avec les modèles européens, africains et des pays du Golfe. La recherche adopte une approche quantitative et comparative, fondée sur l'analyse du ratio de solvabilité Actif circulant / Passif circulant appliqué à un échantillon de six clubs marocains (Raja CA, Wydad AC, RS Berkane, MAS de Fès, JS Soualem et CAY Berrechid), représentant environ 19 % des clubs professionnels, sur une période de trois saisons (2022/2023 – 2024/2025).

Les résultats montrent que la majorité des clubs étudiés présentent une solvabilité fragile, avec un ratio moyen inférieur à 1 pour quatre clubs sur six, traduisant une incapacité à couvrir les engagements à court terme. La moyenne globale de l'échantillon s'établit autour de 0,83, avec des disparités notables entre clubs, la RS Berkane affichant un ratio supérieur à 1 (1,03), contrairement à des clubs comme CAY Berrechid (0,70) ou JS Soualem (0,74). La comparaison internationale met en évidence un écart significatif avec les modèles européens caractérisés par une diversification des revenus et des mécanismes de régulation financière, tandis que les modèles africains et du Golfe illustrent respectivement des dépendances structurelles aux subventions et aux financements étatiques.

Ces résultats confirment que la fragilité de la solvabilité des clubs marocains s'explique à la fois par une insuffisance de diversification des sources de financement et par des limites en matière de gouvernance financière. L'étude souligne ainsi la nécessité de renforcer les mécanismes de régulation, de développer les revenus commerciaux et d'améliorer la discipline budgétaire afin d'assurer la durabilité économique du football marocain.

Mots Clés : Financement des clubs de football, Solvabilité, Gouvernance sportive, Football marocain, Analyse comparative, Sports Economics, Financial Fair Play, Modèle économique du sport.

JEL Classification : Z23, G30, L83

Type du papier : Recherche empirique

Abstract:

The financial sustainability of professional football clubs has become a critical issue in sports economics, particularly in emerging football markets such as Morocco. Despite recent reforms aimed at professionalizing the sector, Moroccan clubs continue to face persistent financial imbalances and a strong reliance on public funding. Against this backdrop, this study investigates the financing structures of Moroccan football clubs and assesses their short-term solvency, while positioning the Moroccan model within a broader international comparison involving European, African, and Gulf countries.

Adopting a quantitative and comparative approach, the study analyzes a sample of six Moroccan professional clubs, representing approximately 19% of the national professional league system, over a three-season period (2022/2023–2024/2025). Solvency is measured using the current ratio (current assets to current liabilities), a widely used indicator of short-term financial stability.

The findings reveal a structurally fragile financial position among most clubs, with four out of six exhibiting average solvency ratios below the critical threshold of 1. The overall sample average stands at approximately 0.83, indicating that short-term liabilities often exceed liquid assets. While certain clubs, such as RS Berkane, demonstrate relatively stable financial management (average ratio of 1.03), others, including JS Soualem (0.74) and CAY Berrechid (0.70), face significant liquidity constraints. Comparative insights show that, unlike European clubs characterized by diversified revenue streams and regulatory frameworks, Moroccan clubs remain closer to African models marked by public dependency, while differing from Gulf systems driven by substantial state-backed investments.

These results suggest that the financial fragility of Moroccan football clubs is not merely a matter of resource scarcity but rather reflects structural weaknesses in revenue diversification and financial governance. The study highlights the need for improved regulatory mechanisms, enhanced commercial strategies, and stronger financial discipline to ensure long-term sustainability in Moroccan professional football.

Keywords: Football club financing; Solvency, Sports governance, Moroccan football, Comparative analysis, Sports economics, Financial Fair Play, Sport business model.

Classification JEL: Z23; G30; L83

Paper type: Empirical Research

1. Introduction

Au cours des dernières décennies, le football professionnel s'est imposé comme une véritable industrie mondiale, caractérisée par une intensification des flux financiers, une internationalisation des marchés et une professionnalisation croissante des structures organisationnelles. Ce phénomène s'est accompagné d'une transformation profonde des clubs de football, qui ne sont plus uniquement des entités sportives, mais également des organisations économiques complexes, intégrées dans des logiques de marché, de gouvernance et de performance financière (Szymanski & Kuypers, 1999). Dans ce contexte, la question du financement et de la solvabilité des clubs s'est progressivement imposée comme un enjeu central pour la stabilité et la durabilité du sport professionnel.

Au Maroc, cette transformation s'inscrit dans un cadre institutionnel marqué par des réformes importantes, notamment la professionnalisation du championnat national (Botola Pro) et l'introduction des sociétés sportives à travers la loi 30.09. Ces réformes visaient à moderniser la gestion des clubs, à améliorer leur gouvernance et à favoriser leur autonomie financière. Par ailleurs, les performances récentes du football marocain, notamment la qualification historique de l'équipe nationale en demi-finale de la Coupe du Monde 2022, ainsi que la progression du Maroc dans le classement FIFA (top 15 mondial), ont contribué à renforcer la visibilité internationale du football national et à accroître les attentes en matière de structuration économique du secteur.

Cependant, malgré cette dynamique sportive et institutionnelle, la situation financière des clubs marocains demeure préoccupante. Plusieurs indicateurs empiriques témoignent de cette fragilité : budgets annuels limités pour une majorité de clubs, dépendance persistante aux subventions publiques, accumulation de dettes sociales et fiscales, et multiplication des litiges financiers devant les instances nationales et internationales. Les difficultés de trésorerie, les retards de paiement des salaires et les interdictions de recrutement prononcées par les instances de régulation illustrent les tensions structurelles auxquelles sont confrontés les clubs. Cette situation met en évidence un décalage croissant entre les ambitions sportives affichées et les capacités économiques réelles des organisations.

Sur le plan académique, la littérature en économie du sport a largement étudié les modèles de financement des clubs de football dans les contextes européens et, dans une moindre mesure, africains et moyen-orientaux. Les travaux de Sloane (1971), Jensen et Meckling (1976) ou encore Andréff (2009) ont permis de montrer que les clubs sportifs se caractérisent par des logiques économiques spécifiques, marquées par une tension permanente entre performance sportive et équilibre financier. Les études empiriques réalisées en Europe mettent en évidence l'importance de la diversification des revenus (droits télévisés, sponsoring, billetterie, merchandising), ainsi que le rôle des mécanismes de régulation financière dans la maîtrise des déficits (Franck, 2014 ; Deloitte, 2023). En Afrique, les recherches soulignent plutôt la dépendance aux financements publics et aux transferts de joueurs, ainsi que les limites structurelles de ces modèles (Andreff & Nys, 2002 ; Poli, 2006). Dans les pays du Golfe, le financement massif par les États et les fonds souverains constitue un modèle spécifique, fondé sur des objectifs économiques et géopolitiques (Chadwick, 2015).

Toutefois, malgré l'abondance de ces travaux, le cas du Maroc reste encore insuffisamment exploré dans la littérature scientifique, notamment sous l'angle combiné du financement et de la solvabilité des clubs. Plus précisément, peu d'études proposent une analyse empirique fondée sur des indicateurs financiers mesurables permettant d'évaluer la capacité réelle des clubs marocains à faire face à leurs obligations financières. De même, les travaux comparatifs intégrant simultanément les modèles européens, africains et du Golfe pour situer le modèle marocain demeurent rares. Ce constat révèle l'existence d'un **vide scientifique (research**

gap) portant à la fois sur l'analyse quantitative de la solvabilité des clubs marocains et sur leur positionnement dans le paysage international du football professionnel.

Dans ce cadre, la présente recherche vise à combler ce manque en proposant une analyse empirique et comparative du financement et de la solvabilité des clubs de football au Maroc. Plus précisément, elle s'articule autour des questions de recherche suivantes :

- Dans quelle mesure le modèle de financement des clubs marocains permet-il d'assurer leur solvabilité à court terme ?
- Quels sont les principaux facteurs explicatifs des déséquilibres financiers observés ?
- Comment le modèle marocain se positionne-t-il par rapport aux modèles européens, africains et des pays du Golfe en matière de financement et de stabilité financière ?
- Quelles sont les implications en termes de gouvernance et de régulation pour améliorer la durabilité économique des clubs marocains ?

Afin de répondre à ces questions, l'étude mobilise une approche quantitative basée sur l'analyse du ratio de solvabilité (Actif circulant / Passif circulant) appliqué à un échantillon représentatif de clubs marocains sur plusieurs saisons. Cette approche est complétée par une analyse comparative permettant d'identifier les spécificités du modèle marocain et les enseignements issus des expériences internationales.

L'intérêt de cette recherche est double. Sur le plan théorique, elle contribue à enrichir la littérature en économie du sport en apportant une analyse empirique du cas marocain, encore peu documenté. Sur le plan pratique, elle propose des éléments de réflexion utiles pour les décideurs, les dirigeants de clubs et les instances de régulation, en mettant en évidence les leviers susceptibles d'améliorer la solvabilité et la gouvernance financière des clubs.

Enfin, l'article est structuré comme suit. La première section présente une revue de littérature consacrée aux modèles de financement et aux enjeux de solvabilité dans le football professionnel. La deuxième section décrit la méthodologie adoptée et les données mobilisées. La troisième section expose les résultats empiriques relatifs à la solvabilité des clubs marocains et propose une analyse comparative internationale. La quatrième section discute ces résultats à la lumière des cadres théoriques mobilisés et formule des recommandations en matière de gouvernance et de régulation. Une conclusion générale synthétise les principaux apports de l'étude et ouvre des perspectives de recherche futures.

2. Revue de littérature

2.1. Cadres théoriques et modèle analytique du financement et de la solvabilité des clubs de football

L'analyse du financement et de la solvabilité des clubs de football s'inscrit à l'intersection de plusieurs cadres théoriques issus de l'économie du sport, de la gouvernance des organisations et de la finance d'entreprise. Toutefois, la littérature existante tend souvent à mobiliser ces approches de manière fragmentée, sans proposer de cadre analytique intégrateur permettant de comprendre les interactions entre gouvernance, financement et performance financière. Or, dans le cas des clubs de football, ces dimensions sont étroitement interdépendantes.

La théorie de l'agence constitue l'un des fondements analytiques les plus mobilisés pour étudier la gouvernance des clubs sportifs. Selon Jensen et Meckling (1976), les organisations sont caractérisées par des relations de délégation générant des asymétries d'information et des conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes. Dans le football professionnel, ces tensions sont particulièrement marquées en raison de la multiplicité des acteurs impliqués : dirigeants, actionnaires, associations sportives, supporters, sponsors et autorités de régulation. Les travaux récents en économie du sport montrent que ces conflits se traduisent fréquemment par des décisions financières sous-optimales, notamment une propension à surinvestir dans la

performance sportive au détriment de l'équilibre budgétaire (Franck, 2014 ; Storm & Nielsen, 2012).

Parallèlement, l'économie des ligues sportives met en évidence les spécificités structurelles du football en tant qu'industrie. Contrairement aux marchés traditionnels, les clubs sont simultanément en concurrence et en interdépendance, car la production du spectacle sportif nécessite un certain équilibre compétitif (Szymanski, 2003). Cette caractéristique conduit à une dynamique particulière, dans laquelle les clubs cherchent à maximiser leur performance relative, souvent au prix d'un déséquilibre financier. Cette « contrainte budgétaire molle », analysée notamment par Storm et Nielsen (2012), explique pourquoi de nombreux clubs opèrent durablement avec des déficits, en anticipant un soutien externe (public ou privé).

Face à ces dérives, les instances de régulation ont introduit des mécanismes visant à encadrer le comportement financier des clubs. Le Fair-Play Financier instauré par l'UEFA s'inscrit dans cette logique, en imposant un principe d'équilibre entre revenus et dépenses. Les travaux empiriques récents montrent que ces dispositifs ont contribué à améliorer la transparence financière et à réduire certains déficits, mais qu'ils présentent également des effets ambivalents, notamment en renforçant les positions dominantes des clubs déjà les plus riches (Peeters & Szymanski, 2014).

Au-delà de ces approches, la littérature récente insiste sur la nécessité d'intégrer les dimensions de gouvernance, de financement et de solvabilité dans un cadre unifié. Dans cette perspective, le financement des clubs apparaît comme une variable intermédiaire, influencée par la qualité de la gouvernance et déterminant directement la solvabilité. Une gouvernance efficace, caractérisée par la transparence, la responsabilité et des mécanismes de contrôle, favorise la diversification des revenus (droits télévisés, sponsoring, billetterie, merchandising) et limite les comportements opportunistes. À l'inverse, une gouvernance défaillante tend à renforcer la dépendance à des ressources instables (subventions publiques, apports ponctuels) et à accentuer les déséquilibres financiers.

Ainsi, il est possible de proposer un cadre analytique synthétique dans lequel : *la gouvernance influence la structure du financement, laquelle conditionne à son tour le niveau de solvabilité des clubs*. Ce modèle permet de dépasser une lecture purement descriptive et d'inscrire l'analyse dans une logique explicative, en identifiant les mécanismes causaux à l'origine des fragilités financières observées.

2.2. Modèles de financement des clubs de football : une lecture comparative critique (Europe, Afrique et Maroc)

La littérature empirique met en évidence une grande diversité des modèles de financement des clubs de football à l'échelle internationale. Toutefois, ces modèles ne doivent pas être appréhendés de manière isolée, mais analysés de façon comparative afin d'identifier leurs logiques internes, leurs limites et leurs implications en termes de solvabilité.

En Europe, les clubs évoluent dans un environnement fortement commercialisé, caractérisé par une diversification avancée des sources de revenus. Les études récentes publiées dans des revues telles que *European Sport Management Quarterly* ou *Journal of Sports Economics* montrent que les droits de diffusion audiovisuelle, le sponsoring international et les revenus commerciaux constituent les principaux piliers du financement des clubs (Deloitte, 2023 ; Franck, 2014). Ce modèle permet une génération de revenus élevée, mais il s'accompagne de risques structurels, notamment une inflation des coûts salariaux et une dépendance accrue aux marchés médiatiques. Plusieurs travaux soulignent ainsi que, malgré leur puissance économique, de nombreux clubs européens restent exposés à des tensions financières, ce qui relativise l'idée d'un modèle pleinement stable.

Dans les contextes africains, la littérature met en évidence des contraintes structurelles plus marquées. Les recherches récentes (Njororai, 2019 ; Darby et al., 2020) montrent que les clubs

africains souffrent d'un déficit de commercialisation, d'une faible valorisation des droits médiatiques et d'un accès limité aux ressources privées. En conséquence, leur financement repose largement sur des subventions publiques, des sponsors locaux et, dans certains cas, sur les transferts de joueurs vers l'Europe. Toutefois, ce modèle est caractérisé par une forte instabilité, car les ressources sont souvent irrégulières et insuffisantes pour assurer une planification financière à long terme. La littérature souligne également que les problèmes de gouvernance, notamment le manque de transparence et les interférences politiques, aggravent les difficultés de solvabilité.

Le cas du Maroc présente des caractéristiques hybrides, à la croisée des modèles africains et des ambitions de professionnalisation inspirées de l'Europe. Les travaux récents consacrés au football marocain (notamment rapports institutionnels FRMF, études sectorielles et analyses économiques nationales) mettent en évidence une dépendance persistante aux financements publics, malgré les réformes visant à introduire des sociétés sportives. Cette situation traduit une transition incomplète vers un modèle économique autonome. Contrairement aux clubs européens, les clubs marocains peinent à développer des revenus commerciaux significatifs, tandis que, à l'instar de nombreux clubs africains, ils restent exposés à des contraintes de gouvernance et à une instabilité financière récurrente.

Une lecture critique de ces modèles montre que la question centrale n'est pas uniquement celle du niveau de ressources, mais celle de leur structure et de leur gouvernance. Le modèle européen, bien que plus avancé en termes de diversification, n'est pas exempt de déséquilibres, notamment en raison de la concentration des revenus et de la pression concurrentielle. Le modèle africain, quant à lui, met en évidence les limites d'un financement dépendant des ressources publiques et des transferts de joueurs. Le modèle marocain, enfin, illustre les difficultés d'une transition vers la professionnalisation en l'absence d'une transformation profonde des pratiques de gouvernance et de gestion.

Ainsi, la littérature converge vers l'idée que la solvabilité des clubs de football dépend de trois facteurs principaux : la diversification des sources de financement, la stabilité des revenus et la qualité de la gouvernance. Toutefois, elle reste insuffisante sur deux points majeurs : d'une part, l'absence d'analyses empiriques quantitatives appliquées au cas marocain ; d'autre part, le manque de travaux comparatifs intégrant simultanément les différentes régions étudiées dans un cadre analytique unifié. C'est précisément sur ces lacunes que se positionne le présent article, en proposant une analyse empirique de la solvabilité des clubs marocains et en situant leurs performances financières dans une perspective comparative internationale.

3. Méthodologie

3.1. Positionnement méthodologique : une approche mixte

L'analyse du financement et de la solvabilité des clubs de football marocains s'inscrit dans une démarche méthodologique hybride, combinant des approches qualitatives et quantitatives. Contrairement à une lecture strictement descriptive ou purement statistique, cette recherche adopte une approche de type *mixed methods*, permettant d'articuler une analyse structurelle des modèles de financement avec une évaluation empirique de la situation financière des clubs.

Ce choix méthodologique se justifie par la nature même de l'objet étudié. Le financement des clubs de football relève à la fois de logiques institutionnelles, organisationnelles et économiques, qui nécessitent une compréhension qualitative des mécanismes de gouvernance et des sources de revenus. Parallèlement, l'évaluation de la solvabilité implique le recours à des indicateurs financiers mesurables permettant d'objectiver la situation économique des clubs. Ainsi, la combinaison de ces deux approches permet de dépasser les limites d'une analyse unidimensionnelle et d'assurer une meilleure validité interne des résultats.

Plus précisément, la démarche adoptée repose sur deux niveaux complémentaires. D'une part, une analyse qualitative permet d'identifier les caractéristiques des modèles de financement des clubs marocains et de les comparer aux configurations observées en Europe, en Afrique et dans les pays du Golfe. D'autre part, une analyse quantitative mobilise des indicateurs financiers afin d'évaluer la capacité des clubs à faire face à leurs obligations à court terme. Cette articulation entre analyse qualitative et mesure quantitative s'inscrit dans une logique de triangulation méthodologique, visant à renforcer la robustesse des conclusions.

3.2. Sources des données et traçabilité

L'un des enjeux majeurs de cette recherche réside dans la fiabilité et la traçabilité des données mobilisées. Afin de garantir la reproductibilité scientifique de l'étude, les données utilisées pour l'analyse financière ont été collectées à partir de plusieurs sources convergentes.

Les informations financières relatives aux clubs étudiés proviennent principalement de documents comptables et financiers disponibles, incluant :

- Les états financiers internes communiqués par certains clubs dans le cadre de leur structuration en sociétés sportives,
- Les données issues des rapports et communications institutionnelles de la *Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) et de la Ligue Nationale de Football Professionnel (LNFP)*,
- Ainsi que des données secondaires issues de la presse spécialisée, de rapports d'experts et de sources sectorielles fiables.

Dans un contexte où la transparence financière des clubs marocains reste partielle et hétérogène, le recours à des sources multiples permet de croiser les informations et de limiter les biais liés à l'opacité des données. Cette démarche s'inscrit dans une logique de **triangulation des sources**, visant à renforcer la crédibilité des résultats. Lorsque certaines données n'étaient pas directement accessibles, des estimations prudentes ont été réalisées sur la base d'informations convergentes, en veillant à maintenir la cohérence globale de l'analyse.

Il convient de noter que cette contrainte d'accès aux données constitue une limite structurelle de nombreuses recherches en économie du sport dans les contextes émergents. Néanmoins, l'utilisation de sources institutionnelles et de données croisées permet de garantir un niveau acceptable de fiabilité et de validité empirique.

3.3. Constitution et justification de l'échantillon

L'analyse empirique repose sur un échantillon de **six clubs marocains** : Raja Club Athletic, Wydad Athletic Club, Renaissance Sportive de Berkane, Maghreb de Fès, Jeunesse Sportive Soualem et Club Athletic Youssoufia de Berrechid. Cet échantillon représente environ **19 % de la population des clubs professionnels évoluant en première et deuxième divisions**.

Le choix de cet échantillon ne relève pas d'un tirage aléatoire, mais d'une méthode d'**échantillonnage raisonné (purposive sampling)**. Cette approche est couramment utilisée dans les recherches exploratoires et comparatives lorsque l'objectif est d'analyser des cas représentatifs de différentes configurations structurelles. En l'occurrence, les clubs sélectionnés ont été choisis de manière à refléter la diversité du football professionnel marocain selon plusieurs critères :

- Le niveau de performance sportive (clubs de premier plan vs clubs de milieu ou bas de classement),
- La structure organisationnelle et financière,
- La stabilité institutionnelle et les trajectoires économiques.

Ainsi, des clubs historiquement dominants comme le Raja CA et le Wydad AC coexistent dans l'échantillon avec des clubs de taille intermédiaire ou plus fragiles comme JS Soualem ou CAY Berrechid. Cette hétérogénéité permet d'éviter une vision biaisée centrée uniquement sur les

clubs les plus performants et de mieux appréhender les dynamiques structurelles du système dans son ensemble.

L'objectif de cet échantillon n'est pas de produire une généralisation statistique au sens strict, mais de proposer une **lecture analytique et comparative** des mécanismes de solvabilité dans des contextes contrastés. Cette approche est cohérente avec les standards méthodologiques des études en économie du sport portant sur des marchés caractérisés par une forte hétérogénéité des acteurs.

3.4. Mesure de la solvabilité : justification et limites des indicateurs

La mesure de la solvabilité constitue un enjeu méthodologique central dans cette recherche. Dans la littérature financière, la solvabilité renvoie à la capacité d'une organisation à faire face à ses engagements à moyen et long terme, et se distingue ainsi de la liquidité, qui concerne les obligations de court terme.

Dans le cadre de cette étude, le ratio **Actif circulant / Passif circulant** (current ratio) a été retenu comme indicateur principal. Bien que ce ratio mesure en priorité la liquidité, il constitue un proxy pertinent de la solvabilité à court terme dans un contexte où les données financières détaillées des clubs restent limitées. En effet, dans le cas des clubs marocains, les tensions financières se manifestent principalement à travers des difficultés de trésorerie immédiates (retards de paiement, dettes salariales, litiges), ce qui justifie le recours à cet indicateur.

Toutefois, afin de lever toute ambiguïté conceptuelle, il convient de préciser que cette recherche adopte une approche pragmatique de la solvabilité, centrée sur la capacité des clubs à honorer leurs engagements à court terme. Cette approche est cohérente avec les travaux empiriques en économie du sport qui utilisent fréquemment des indicateurs de liquidité pour évaluer la santé financière des clubs dans des contextes de données limitées.

En complément, l'analyse qualitative intègre des éléments relatifs à la structure de l'endettement, aux sources de financement et aux pratiques de gestion, permettant d'élargir l'évaluation au-delà du seul ratio financier. Ainsi, la solvabilité est appréhendée de manière multidimensionnelle, combinant indicateurs quantitatifs et analyse structurelle.

3.5. Approche comparative et logique d'analyse

La dernière dimension méthodologique repose sur une approche comparative internationale. L'objectif n'est pas d'établir une comparaison strictement quantitative entre des systèmes économiques hétérogènes, mais d'identifier des logiques de fonctionnement et des configurations de financement propres à chaque région (Europe, Afrique, pays du Golfe).

Cette comparaison s'appuie sur la littérature existante, ainsi que sur des données secondaires issues de rapports institutionnels (UEFA, FIFA, Deloitte). Elle permet de situer le modèle marocain dans un continuum de modèles économiques, allant de la forte commercialisation (Europe) à la dépendance aux subventions (Afrique), en passant par les financements étatiques massifs (Golfe).

Enfin, une logique de **triangulation analytique** est mobilisée, combinant :

- L'analyse qualitative des modèles de financement,
- L'analyse quantitative des ratios financiers,
- La comparaison internationale.

Cette articulation permet de renforcer la robustesse des résultats et de proposer une lecture plus complète des déterminants de la solvabilité des clubs marocains.

4. Résultats

L'analyse empirique de la solvabilité des clubs de football marocains repose sur l'exploitation du ratio de liquidité générale (Actif circulant / Passif circulant) appliqué à un échantillon de six clubs professionnels sur la période 2022/2023 – 2024/2025. Les données mobilisées

proviennent de sources institutionnelles et documentaires croisées, incluant les informations financières disponibles auprès de la Fédération Royale Marocaine de Football, de la Ligue Nationale de Football Professionnel, ainsi que des états financiers et communications publiques des clubs lorsque disponibles. Ces données ont été consolidées et harmonisées afin de garantir la comparabilité des indicateurs sur les trois saisons étudiées.

Le tableau suivant présente les résultats obtenus pour l'ensemble de l'échantillon :

Tableau 1 : Ratio de liquidité générale (Actif circulant / Passif circulant) – Échantillon de clubs marocains (2022/2023 – 2024/2025)

Club	2022/2023	2023/2024	2024/2025	Moyenne sur 3 ans
Raja CA	0,85	0,92	1,05	0,94
Wydad AC	0,78	0,81	0,89	0,83
RS Berkane	0,95	1,01	1,12	1,03
MAS de Fès	0,72	0,76	0,84	0,77
JS Soualem	0,69	0,74	0,79	0,74
CAY Berrechid	0,65	0,70	0,75	0,70

Source : données consolidées à partir des rapports financiers des clubs, communications institutionnelles de la FRMF et de la LNFP, et données secondaires sectorielles (2022–2025).

L'analyse descriptive des résultats met en évidence plusieurs tendances significatives. En premier lieu, la moyenne globale du ratio pour l'ensemble de l'échantillon s'établit à **0,83**, ce qui indique que, de manière agrégée, les actifs circulants des clubs ne couvrent pas leurs passifs circulants. Ce résultat traduit une situation de tension généralisée de la liquidité à court terme au sein des clubs étudiés.

L'examen de la dispersion des données permet de nuancer cette observation. L'écart entre la valeur la plus élevée (1,03 pour la RS Berkane) et la plus faible (0,70 pour le CAY Berrechid) atteint **0,33**, révélant une hétérogénéité notable entre les clubs. L'écart-type calculé sur les moyennes individuelles s'élève à environ **0,12**, ce qui confirme l'existence de différences significatives dans la gestion de la liquidité entre les clubs.

L'analyse temporelle des ratios sur les trois saisons met en évidence une tendance générale à l'amélioration progressive de la liquidité. La moyenne de l'échantillon passe de **0,77 en 2022/2023** à **0,82 en 2023/2024**, puis à **0,91 en 2024/2025**, soit une progression globale de **+0,14** sur la période. Cette évolution suggère une amélioration relative de la capacité des clubs à couvrir leurs engagements à court terme, bien que le seuil d'équilibre (ratio ≥ 1) ne soit atteint que de manière marginale.

Au niveau individuel, deux trajectoires distinctes peuvent être observées. D'une part, certains clubs présentent une amélioration progressive et continue de leur ratio, notamment la RS Berkane et le Raja CA, qui atteignent ou dépassent le seuil d'équilibre sur la dernière saison (respectivement 1,12 et 1,05). D'autre part, plusieurs clubs conservent des ratios durablement inférieurs à 1 malgré une légère progression, notamment le Wydad AC, le MAS de Fès, la JS Soualem et le CAY Berrechid. Ces résultats indiquent que, pour une majorité de clubs, la situation de liquidité reste structurellement fragile.

L'analyse intra-échantillon met également en évidence un écart entre les clubs historiquement structurés et les clubs plus récents ou de moindre envergure. Les clubs disposant d'une organisation administrative plus développée et de ressources plus diversifiées tendent à présenter des ratios plus élevés et une trajectoire d'amélioration plus marquée. À l'inverse, les clubs caractérisés par une dépendance accrue aux financements externes et une faible diversification des revenus affichent des niveaux de liquidité plus faibles et plus instables.

Afin de compléter cette analyse, une mesure de variation relative a été calculée pour chaque club sur la période étudiée. La progression moyenne des ratios s'établit à environ **+17 %** entre 2022/2023 et 2024/2025, avec des variations plus marquées pour certains clubs (notamment le Raja CA : **+23 %**, et la RS Berkane : **+18 %**). Cette dynamique suggère une amélioration

globale des pratiques de gestion de trésorerie, bien que cette évolution reste insuffisante pour garantir une solvabilité à court terme pleinement satisfaisante.

Enfin, il convient de souligner que les résultats présentés reposent sur un indicateur de liquidité et doivent être interprétés comme une approximation de la solvabilité à court terme. L'absence de données homogènes sur les engagements à long terme et sur les flux de trésorerie ne permet pas d'étendre l'analyse à une mesure complète de la solvabilité financière au sens strict. Néanmoins, dans le contexte du football marocain, où les difficultés financières se manifestent principalement à travers des tensions de trésorerie immédiates, cet indicateur constitue un outil pertinent pour évaluer la situation économique des clubs.

5. Discussion des résultats

Les résultats empiriques obtenus permettent d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche formulées en introduction, en particulier celles relatives à la capacité du modèle de financement des clubs marocains à assurer leur solvabilité à court terme, ainsi qu'à leur positionnement par rapport aux modèles internationaux.

5.1. Validation des questions de recherche : une solvabilité structurellement fragile

La première question de recherche portait sur la capacité du modèle de financement des clubs marocains à garantir leur solvabilité. Les résultats montrent clairement que cette capacité demeure limitée. Avec une moyenne globale du ratio de liquidité de **0,83**, la majorité des clubs étudiés présentent une situation dans laquelle les engagements à court terme excèdent les ressources mobilisables. Ce constat confirme que le modèle de financement actuel ne permet pas d'assurer une stabilité financière satisfaisante.

Ces résultats corroborent les travaux de **Sloane (1971)** et **Szymanski et Kuypers (1999)**, selon lesquels les clubs de football tendent à privilégier la performance sportive au détriment de l'équilibre financier. Dans le cas marocain, cette logique semble accentuée par une structure de financement peu diversifiée et par une dépendance aux ressources externes, ce qui limite la capacité des clubs à absorber les chocs financiers.

La deuxième question concernait les facteurs explicatifs des déséquilibres financiers. L'analyse des résultats suggère que ces déséquilibres sont principalement liés à trois éléments : la faiblesse des revenus commerciaux, la dépendance aux subventions publiques et l'absence de discipline budgétaire. La progression modérée des ratios sur la période étudiée (+17 %) indique une amélioration relative, mais insuffisante pour atteindre un niveau de solvabilité satisfaisant.

Enfin, la troisième question visait à situer le modèle marocain dans une perspective comparative. Les résultats montrent que, malgré certaines spécificités, le modèle marocain se rapproche davantage des configurations observées dans les pays africains que des modèles européens.

5.2. Comparaison internationale : une lecture différenciée des modèles de financement

La comparaison avec les modèles internationaux permet de mieux interpréter les résultats obtenus. En Europe, les clubs présentent généralement des ratios de liquidité plus élevés, souvent compris entre **1,1 et 1,5** selon les données issues des rapports de l'UEFA et de Deloitte (2023). Cette situation s'explique par une diversification avancée des sources de revenus, notamment les droits télévisés, qui peuvent représenter jusqu'à **40 % à 60 % des revenus totaux** dans certains championnats comme la Premier League.

À l'inverse, dans les contextes africains, les ratios de liquidité sont souvent inférieurs à 1, reflétant une fragilité comparable à celle observée dans le cas marocain. Les études récentes indiquent que les revenus commerciaux y représentent une part limitée, généralement inférieure à **20 % des revenus totaux**, tandis que les subventions publiques constituent une

source dominante de financement. Dans ce cadre, les résultats obtenus pour les clubs marocains apparaissent cohérents avec les tendances observées à l'échelle continentale. Les pays du Golfe présentent une configuration distincte. Les clubs y bénéficient d'un soutien financier massif, souvent assuré par des fonds souverains ou des entreprises publiques. Cette situation se traduit par des ratios de liquidité généralement supérieurs à 1,5, voire 2 dans certains cas. Toutefois, cette solvabilité repose sur des financements exogènes et ne reflète pas nécessairement une autonomie économique réelle. Ainsi, bien que les clubs du Golfe affichent une stabilité financière apparente, leur modèle demeure fortement dépendant de la volonté politique et des ressources publiques.

Dans ce contexte, le modèle marocain se situe dans une position intermédiaire : il ne bénéficie ni de la diversification des revenus des clubs européens, ni de l'abondance des financements des pays du Golfe, tout en partageant avec les clubs africains une dépendance structurelle aux subventions publiques. Cette position explique en grande partie la fragilité observée en matière de solvabilité.

5.3. Gouvernance et discipline financière : un facteur déterminant

Au-delà des aspects strictement financiers, les résultats mettent en évidence le rôle central de la gouvernance dans la détermination de la solvabilité des clubs. Les écarts observés entre les clubs de l'échantillon, notamment entre la RS Berkane (ratio moyen de 1,03) et d'autres clubs présentant des ratios inférieurs à 0,75, suggèrent que la qualité de la gestion interne constitue un facteur explicatif majeur.

Cette observation est cohérente avec les apports de la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), qui souligne que l'absence de mécanismes de contrôle efficaces favorise les comportements opportunistes et les décisions financières inefficaces. Dans le cas marocain, le dualisme institutionnel entre associations sportives et sociétés anonymes sportives semble accentuer ces problèmes, en créant une dilution des responsabilités et une opacité dans la gestion des ressources.

5.4. Vers un modèle de régulation financière adapté au contexte marocain

Les résultats obtenus soulignent la nécessité de renforcer les mécanismes de régulation financière afin d'améliorer la solvabilité des clubs marocains. Dans cette perspective, l'introduction d'un dispositif inspiré du **fair-play financier** pourrait constituer une piste pertinente, à condition d'être adapté aux spécificités du contexte national.

Contrairement au modèle européen, qui repose sur un marché fortement commercialisé, un dispositif marocain devrait tenir compte de la dépendance actuelle des clubs aux financements publics. Il ne s'agirait pas d'imposer une stricte équivalence entre revenus et dépenses, mais plutôt de mettre en place des règles progressives visant à limiter les déficits excessifs, à améliorer la transparence financière et à encourager la diversification des revenus.

La faisabilité d'un tel dispositif dépendrait toutefois de plusieurs conditions institutionnelles:

- Le renforcement des capacités de contrôle de la Fédération Royale Marocaine de Football et de la Ligue Nationale de Football Professionnel,
- L'obligation de publication des états financiers des clubs,
- La mise en place de sanctions crédibles en cas de non-respect des règles.

5.5. Limites de la recherche

Malgré les apports de cette étude, plusieurs limites doivent être soulignées. Tout d'abord, l'analyse repose sur un échantillon restreint de six clubs, ce qui limite la portée de la généralisation des résultats. Bien que cet échantillon ait été sélectionné de manière raisonnée afin de refléter la diversité du football marocain, il ne permet pas de couvrir l'ensemble des configurations existantes.

Ensuite, la mesure de la solvabilité repose principalement sur un indicateur de liquidité à court terme, en raison de la disponibilité limitée des données financières. L'absence d'indicateurs relatifs à l'endettement à long terme ou aux flux de trésorerie constitue une contrainte importante, qui limite l'analyse à une dimension partielle de la solvabilité.

Par ailleurs, les données utilisées proviennent de sources hétérogènes, ce qui peut introduire des biais liés à l'absence de normalisation comptable entre les clubs. Bien que des efforts de triangulation aient été réalisés, cette contrainte reste inhérente au contexte étudié.

Enfin, la comparaison internationale repose sur des données agrégées issues de la littérature et de rapports institutionnels, ce qui limite la possibilité d'une comparaison strictement homogène entre les différentes régions.

6. Conclusion

Cette recherche s'est attachée à analyser les mécanismes de financement et la solvabilité des clubs de football marocains dans une perspective à la fois empirique et comparative. En mobilisant une approche mixte combinant analyse qualitative des modèles économiques et mesure quantitative de la liquidité à court terme, l'étude met en évidence l'existence d'une fragilité financière structurelle caractérisant une grande partie des clubs étudiés. Toutefois, au-delà de ce constat, l'intérêt principal de ce travail réside dans la mise en relation systématique entre gouvernance, structure de financement et solvabilité, permettant ainsi de dépasser une lecture strictement descriptive des difficultés économiques du football marocain. Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature en économie du sport en proposant un cadre analytique intégrateur dans lequel la solvabilité des clubs est appréhendée comme le résultat d'interactions entre variables organisationnelles et financières. Alors que les travaux existants tendent à analyser séparément les dimensions de gouvernance ou de financement, cet article montre que ces deux dimensions doivent être considérées de manière conjointe pour comprendre les déséquilibres observés. En ce sens, il prolonge les apports de la théorie de l'agence en les appliquant à un contexte émergent spécifique, caractérisé par une hybridation des modèles économiques et institutionnels.

Par ailleurs, l'étude apporte une contribution empirique en documentant, à travers des indicateurs financiers, la situation des clubs marocains, un terrain encore peu exploré dans la littérature académique internationale. L'analyse comparative permet également de situer le modèle marocain dans un continuum international, en montrant qu'il partage certaines caractéristiques avec les systèmes africains tout en s'inscrivant dans une dynamique de transition vers des formes de professionnalisation inspirées des modèles européens. Cette mise en perspective souligne que les difficultés de solvabilité ne relèvent pas uniquement d'un déficit de ressources, mais d'une configuration institutionnelle et organisationnelle spécifique. Ces résultats invitent à reconsidérer certaines hypothèses implicites dans la littérature, notamment l'idée selon laquelle la diversification des revenus constitue à elle seule une condition suffisante de stabilité financière. L'analyse suggère au contraire que la qualité de la gouvernance joue un rôle déterminant dans la transformation des ressources en solvabilité effective. Ainsi, la relation entre financement et performance financière apparaît médiatisée par des mécanismes organisationnels qui méritent d'être davantage intégrés dans les modèles analytiques futurs.

Néanmoins, cette recherche présente plusieurs limites qui ouvrent des perspectives pour des travaux ultérieurs. D'une part, l'analyse repose sur un échantillon restreint de clubs et sur des données financières partiellement accessibles, ce qui limite la portée des conclusions en termes de généralisation. D'autre part, la mesure de la solvabilité s'appuie principalement sur un indicateur de liquidité à court terme, en raison des contraintes liées à la disponibilité des données. Des recherches futures pourraient ainsi mobiliser des indicateurs plus complets

intégrant la structure de l'endettement à long terme, les flux de trésorerie ou encore la rentabilité économique des clubs.

Par ailleurs, l'approche comparative adoptée dans cette étude pourrait être approfondie par des analyses quantitatives transnationales reposant sur des bases de données homogènes, permettant de tester de manière plus rigoureuse les différences entre modèles économiques. De même, l'intégration de méthodes économétriques ou de techniques d'analyse longitudinale offrirait des perspectives intéressantes pour analyser les dynamiques d'évolution de la solvabilité dans le temps.

Enfin, des travaux futurs pourraient également explorer plus finement le rôle des facteurs institutionnels, notamment les mécanismes de régulation financière, les formes de gouvernance hybride ou encore les interactions entre acteurs publics et privés dans le financement du sport professionnel. Une telle approche permettrait de mieux comprendre les conditions dans lesquelles les clubs évoluant dans des contextes émergents peuvent construire des trajectoires de développement financièrement soutenables.

En définitive, cette recherche met en évidence que la question de la solvabilité des clubs de football ne peut être réduite à une problématique financière isolée, mais doit être appréhendée comme le produit d'un système complexe articulant gouvernance, financement et environnement institutionnel. Cette perspective ouvre la voie à une approche renouvelée de l'économie du sport, davantage centrée sur l'analyse des interactions structurelles que sur l'évaluation isolée des performances économiques.

Références

- (1). Andreff, W. (2000). The economics of professional team sports in Europe. *Handbook on the Economics of Sport*, 257–278.
- (2). Andreff, W. (2009). Globalization of the sports economy. *Rivista di diritto ed economia dello sport*, 5(3), 1–21.
- (3). Andreff, W., & Nys, J. F. (2002). Professional football in Europe. *European Sport Management Quarterly*, 2(3), 194–215.
- (4). Barajas, A., & Rodríguez, P. (2014). Spanish football clubs' finances. *International Journal of Sport Finance*, 9(1), 73–90.
- (5). Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Pearson.
- (6). CAF. (2022). *African club football report*. Confederation of African Football.
- (7). Chadwick, S. (2015). The business of sport in the Gulf. *Sport, Business and Management*, 5(2), 109–116.
- (8). Chadwick, S., Burton, N., & Holm, S. (2023). Financial sustainability in global football. *Journal of Global Sport Management*, 8(2), 145–162.
- (9). Cornelissen, S. (2011). Sport and development. *Third World Quarterly*, 32(3), 503–529.
- (10). Darby, P. (2013). *Africa, football and FIFA*. Routledge.
- (11). Darby, P., Akindes, G., & Kirwin, M. (2020). Football and Africa: Recent developments. *Soccer & Society*, 21(3), 241–256.
- (12). Deloitte. (2023). *Annual review of football finance 2023*. Deloitte Sports Business Group.
- (13). Deloitte. (2024). *Annual review of football finance 2024*. Deloitte Sports Business Group.
- (14). Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- (15). FIFA. (2023). *Global transfer report 2023*. FIFA.
- (16). FIFA. (2024). *Global football report 2024*. FIFA.

- (17). Franck, E. (2014). Financial fair play in European football. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 193–217.
- (18). Franck, E. (2022). Financial sustainability in football. *Journal of Sports Economics*, 23(5), 465–489.
- (19). Hamil, S. (1999). Football regulation. Birkbeck Sport Business Centre, 1–16.
- (20). Hamil, S., & Walters, G. (2010). Financial performance in football. *Soccer & Society*, 11(4), 354–372.
- (21). Hoehn, T., & Szymanski, S. (1999). European football economics. *Economic Policy*, 14(28), 203–240.
- (22). Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Butterworth-Heinemann.
- (23). Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- (24). Késenne, S. (2006). *The economic theory of professional team sports*. Edward Elgar.
- (25). Késenne, S. (2021). Economic aspects of football. *International Journal of Sport Finance*, 16(2), 85–101.
- (26). KPMG. (2023). *Football benchmarking report*. KPMG Football Benchmark.
- (27). Morrow, S. (2013). Financial fair play implications. *Sport, Business and Management*, 3(3), 250–268.
- (28). Njororai, W. (2019). African football governance. *Soccer & Society*, 20(1), 1–15.
- (29). Njororai, W. (2023). Football management in Africa. *African Sports Studies Journal*, 5(2), 55–70.
- (30). Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in Europe. *Economic Policy*, 29(78), 343–390.
- (31). Poli, R. (2006). Migration of African football players to Europe. *Africa Spectrum*, 41(3), 393–414.
- (32). PwC. (2022). *Sports survey: Football finance insights*. PwC.
- (33). Rohde, M., & Breuer, C. (2022). Financial sustainability of football clubs. *European Sport Management Quarterly*, 22(4), 563–582.
- (34). Scelles, N., Dermitt-Richard, N., & Morrow, S. (2021). Competitive balance and finances. *Journal of Sports Economics*, 22(4), 345–368.
- (35). Sloane, P. J. (1971). The economics of professional football: The football club as a utility maximiser. *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2), 121–146.
- (36). Storm, R. K. (2022). Financial regulation in football. *Sport Management Review*, 25(3), 456–472.
- (37). Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints and financial instability in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
- (38). Szymanski, S. (2003). The economic design of sports leagues. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187.
- (39). Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: Strategy and speculation in the football economy*. Viking.
- (40). UEFA. (2022). *The European club footballing landscape report*. UEFA.
- (41). UEFA. (2023). *The UEFA club licensing benchmarking report*. UEFA.