

Théoriser l'exercice du pouvoir dans les fédérations sportives marocaines: Complémentarité des logiques de gouvernance et conflits de pouvoir et d'intérêts

Theorizing the Exercise of Power in Moroccan Sports Federations: Complementarity of Governance Logics and Conflicts of Power and Interest

Khalid JAHID, (Doctorant)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Abderrahim RHARIB, (Enseignant chercheur)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

Youssef SIAME, (Enseignant chercheur)

*Institut des sciences du sport
Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Hassan II de Casablanca, Maroc
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	JAHID, K., RHARIB, A., & SIAME, Y. (2026). Théoriser l'exercice du pouvoir dans les fédérations sportives marocaines: Complémentarité des logiques de gouvernance et conflits de pouvoir et d'intérêts. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(13), 429–456. https://doi.org/10.5281/zenodo.23298611
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 29/08/2026

Accepted: 20/10/2026

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 13 (2026)

Théoriser l'exercice du pouvoir dans les fédérations sportives marocaines : Complémentarité des logiques de gouvernance et conflits de pouvoir et d'intérêts

Résumé :

Les différentes modalités de l'exercice du pouvoir au sein des OSBNL sont parfois appréhendées de manière substitutive, ce qui limite leurs articulations et leurs implications managériales. Cette situation suppose à s'interroger sur la conceptualisation et l'articulation de ces différentes formes et structures d'exercice du pouvoir afin de concilier les exigences de gouvernance, la pluralité des intérêts et la préservation de l'intérêt général.

Cet article s'appuie sur une revue de la littérature théorique et empirique regroupant des articles scientifiques, des ouvrages de référence et des textes institutionnels nationaux et internationaux, publiés entre 1959 et 2025. L'analyse conjugue des cadres théoriques issus de la sociologie des organisations et du pouvoir avec des recherches contemporaines sur la gouvernance du sport et les spécificités du contexte marocain, notamment la FRMF et la FRMSS.

L'analyse met en évidence que les différentes formes d'exercice du pouvoir ne constituent pas nécessairement des modèles concurrents, mais peuvent être appréhendées comme des dimensions complémentaires d'un système de gouvernance cohérent et créateur de valeur.

Pour répondre à cet enjeu, cet article élabore un modèle conceptuel structuré sous la forme d'un cadre multidimensionnel d'analyse et d'évaluation. Ce cadre synthétise les composantes clés de l'exercice du pouvoir, offrant ainsi un outil opérationnel pour comprendre, réguler et évaluer l'influence et les dynamiques décisionnelles au sein des fédérations sportives.

Mots-clés : organisations sportives à but non lucratif ; exercice du pouvoir ; gouvernance ; FRMSS ; FRMF ; complémentarité ; conflits de pouvoir et d'intérêts.

Classification JEL : D23, D73, G30, L31, L83.

Type de papier : Article théorique et conceptuel fondé sur l'analyse comparative de deux configurations institutionnelles.

Abstract:

The various ways power is exercised within non-profit sports organizations are sometimes viewed as mutually exclusive alternatives—a perspective that limits our understanding of their interrelationships and managerial implications. This situation calls for an examination of how these forms and structures of power are conceptualized and integrated, in order to reconcile governance requirements, diverse interests, and the preservation of the public interest.

This article draws on a review of theoretical and empirical literature, including academic papers, reference works, and national and international institutional documents published between 1959 and 2025. The analysis combines theoretical frameworks from the sociology of organizations and power dynamics with contemporary research on sports governance and the specificities of the Moroccan context, particularly regarding the FRMF and the FRMSS.

The analysis reveals that the various forms of power exercise do not necessarily constitute competing models; on the contrary, they can be viewed as complementary dimensions of a coherent, value-creating governance system. To address this issue, the article develops a conceptual model structured as a multidimensional analysis and evaluation framework. This framework synthesizes the key components of power dynamics, thereby providing an operational tool for understanding, regulating, and evaluating influence and decision-making processes within sports federations.

Keywords: non-profit sports organizations; exercise of power; governance; FRMSS; FRMF; complementarity; power struggles and conflicts of interest.

JEL Classification : D23, D73, G30, L31, L83.

Paper type: Theoretical and conceptual article based on a comparative analysis of two institutional configurations.

1. Introduction

Le sport cristallise des aspirations positives de la société, à travers les valeurs d'égalité, de solidarité, de dépassement de soi et d'humanisme qu'il véhicule, et aussi des dérives, notamment les excès liés à la marchandisation du sport, le dopage et les violences dans les stades (Bayle & Mercier, 2008b). Cette dualité impose aux organisations sportives à but non lucratif (OSBNL) de cohérence entre les valeurs qu'elles promeuvent et les modalités selon lesquelles elles sont effectivement gouvernées.

Cette exigence, à côté de la pluralité des parties prenantes, la diversité des intérêts et la concentration potentielle des ressources et des responsabilités peut complexifier l'exercice du pouvoir. Aussi, l'insuffisance des mécanismes de contrôle et de contre-pouvoir et le maintien de structures obsolètes ont alimenté les appels en faveur d'un renforcement de la gouvernance, tant de la part des pouvoirs publics que des organismes indépendants (Australian Sports Commission, 2020).

Dans cette perspective, la gouvernance ne saurait être réduite à un ensemble de structures et de procédures formelles. Elle renvoie également aux modalités de distribution, d'exercice, de contrôle et de légitimation du pouvoir au sein de l'organisation. En fait, la bonne gouvernance renvoie à un mode de fonctionnement visant à prévenir la centralisation du pouvoir et à privilégier l'intérêt général (Programme des Nations Unies pour le développement, 1997).

Dès lors, l'étude de la gouvernance implique explicitement l'analyse de l'exercice du pouvoir comme une configuration dynamique, qui s'inscrit dans une tension entre, d'une part, la complémentarité des missions et des responsabilités qui concourent à la réalisation du projet organisationnel et, d'autre part, les conflits de pouvoir et d'intérêts susceptibles d'émerger entre les différents acteurs. Aussi, les différentes modalités d'exercice du pouvoir sont parfois appréhendées de manière substitutive. Si les travaux fondateurs (French & Raven, 1959; Mintzberg, 1986) en ont établi les typologies formelles, la littérature consacrée aux OSBNL opposent fréquemment la légitimité managériale des salariés à la légitimité politique des bénévoles élus (Carver, 2006) ; Bayle, 2010), en les analysant sous l'angle du conflit d'agence (Doherty & Hoyer, 2011). De surcroît, la sociologie des organisations sportives met souvent en évidence le déplacement de l'autorité statutaire vers l'expertise technique (Zintz, 2004). En isolant ces sources de pouvoir, ces approches créent un vide théorique quant à leur coexistence et leur articulation simultanée.

Cette situation suppose répondre à la question suivante : comment les différentes formes et structures d'exercice du pouvoir peuvent-elles être conceptualisées et articulées dans les OSBNL afin de concilier les exigences de gouvernance et la préservation de l'intérêt général ? Ce questionnement se décline en trois sous questions :

- Quels fondements théoriques permettent d'appréhender les spécificités des OSBNL ?
- Comment les formes et structures d'exercice du pouvoir interagissent-elles ?
- Quelles configurations émergent au sein des fédérations sportives marocaines ?

Pour y répondre, cet article mobilise conjointement la théorie institutionnelle, la théorie des parties prenantes et l'approche par les ressources et compétences. La recherche repose sur l'analyse documentaire comparative de deux fédérations sportives marocaines aux modes polaires : la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), structure hautement professionnalisée et marchande, et la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire (FRMSS), organisation de service public ancré dans la bureaucratie du ministère de l'éducation nationale, du préscolaire, de la formation professionnelle et de la qualification (MENFPFQ). Le corpus analyse leur cadre normatif (Loi n° 30-09, 2010), leurs statuts et la littérature locale.

Cet article dépasse les approches fragmentées de la gouvernance fédérale (Bayle, 2010), des OSBNL (Arcioni et al., 2012), ou de changement organisationnel (Zintz, 2004), en proposant un modèle d'évaluation intégrateur et multidimensionnel articulant sources formelles et informelles de pouvoir, logiques d'influence et spécificités institutionnelles. Il enrichit ainsi la littérature en offrant un cadre contextualisé d'analyse du pouvoir adapté aux pays du Sud.

Le manuscrit s'organise en trois axes : les fondements théoriques de la gouvernance et du pouvoir ; la revue des modes d'exercice du pouvoir ; et l'analyse comparative FRMF/FRMSS aboutissant à la proposition du modèle conceptuel intégrateur.

2. Revue de littérature

Cet axe vise à préciser les fondements conceptuels de l'analyse. Il porte successivement sur le concept d'organisation, qui constitue le terrain d'étude, sur celui de gouvernance, dont la polysémie reflète la diversité des approches théoriques, puis sur l'exercice du pouvoir, qui constitue le concept central de cette recherche. L'objectif n'est pas seulement de juxtaposer ces définitions, mais d'en dégager les articulations permettant de construire un cadre cohérent d'analyse de l'exercice du pouvoir dans les OSBNL.

2.1. Repères et articulations conceptuels

2.1.1 L'organisation comme cadre d'exercice du pouvoir

Pour (Mintzberg, 1998) l'organisation peut être appréhendée comme la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches. Cette définition met en évidence deux dimensions fondamentales de toute organisation: la division du travail et la coordination des activités. Les fédérations sportives constituent, à ce titre, de véritables organisations susceptibles de faire l'objet d'une analyse organisationnelle visant à comprendre les mécanismes de structuration, de coordination et de prise de décision qui sous-tendent leur fonctionnement.

Les fédérations sportives, généralement constituées sous la forme d'organisations à but non lucratif, occupent une position structurante dans l'organisation du mouvement sportif. Leur gouvernance constitue dès lors un enjeu managérial majeur, notamment en matière de transparence, de responsabilité et d'éthique (Bayle & Mercier, 2008b). L'analyse de ces organisations ne peut ainsi être dissociée de l'étude des rapports entre les acteurs qui participent à leur fonctionnement, de la distribution des responsabilités et des ressources, ainsi que des mécanismes par lesquels les décisions sont prises, contrôlées et légitimées.

2.1.2 La gouvernance : un concept polysémique centré sur l'exercice du pouvoir

Le concept de gouvernance est largement mobilisé en sciences managériales. Son caractère polysémique est lié à la diversité des cadres disciplinaires et des contextes institutionnels.

Selon le (Programme des Nations Unies pour le développement, 1997), la gouvernance peut être considérée comme l'exercice de l'autorité économique, politique et administrative pour gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux. Elle comprend les mécanismes, les processus et les institutions par lesquels les citoyens et les groupes expriment leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et arbitrent leurs différences. Cette conception met l'accent sur les mécanismes, les processus et les institutions qui structurent l'exercice de l'autorité et la régulation des relations entre les acteurs.

(Arcioni et al., 2012) rapportant la définition proposée par (Pérez, 2003), présentent la gouvernance comme un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par/pour le devenir de ladite organisation. Cette approche déplace l'analyse de la seule structure formelle de l'organisation vers les relations entre les dirigeants et les différentes parties prenantes.

(Doherty & Hoyer, 2011) considèrent que gouverner consiste à diriger une organisation et à prendre, généralement au nom d'autrui, des décisions ayant des implications stratégiques et significatives. Cette conception souligne la dimension décisionnelle de la gouvernance et, par conséquent, son lien direct avec l'exercice du pouvoir.

Par ailleurs, Parrat (2014), cité par (Eddif et al., 2024), souligne l'évolution de la gouvernance, passée d'une fonction principalement orientée vers le maintien de l'ordre, la limitation des risques et le rééquilibrage des pouvoirs à une approche davantage orientée vers la création de valeur. Il résume cette évolution par le passage d'une gouvernance par la force à une gouvernance par choix. Cette perspective permet d'envisager la gouvernance non plus uniquement comme un dispositif de contrôle et de limitation du pouvoir, mais également comme un mécanisme susceptible de favoriser la coordination, la participation et la création de valeur collective.

La Commission européenne (European Union, 2001) définit la gouvernance comme l'ensemble des règles, processus et comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs, notamment au regard de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence. Cette définition présente un intérêt particulier pour notre analyse, dans la mesure où elle établit explicitement un lien entre gouvernance et exercice du pouvoir. Elle met également en évidence les principes susceptibles d'en encadrer l'exercice.

Ainsi, malgré la diversité des définitions mobilisées, un point de convergence se dégage : la gouvernance renvoie fondamentalement aux mécanismes, aux relations et aux processus par lesquels l'autorité et le pouvoir sont distribués, exercés, contrôlés et légitimés au sein d'une organisation. Dans cette perspective, l'analyse de la gouvernance des organisations sportives conduit nécessairement à interroger les modalités concrètes de l'exercice du pouvoir.

L'analyse de la gouvernance au sein des OSBNL constitue un champ de recherche structuré autour de spécificités organisationnelles complexes (Hoyer & Cuskelly, 2006). Ils préconisent que les OSBNL se caractérisent par une tension permanente entre la légitimité politique des bénévoles élus, la rationalité managériale des cadres salariés et les exigences réglementaires des instances de contrôle. Ce chevauchement des rôles rend l'exercice du pouvoir particulièrement vulnérable aux conflits d'agence et aux asymétries d'information.

L'accent mis sur une bonne gouvernance du sport a progressivement conduit à l'élaboration d'outils normatifs et d'indicateurs de mesure standardisés (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Comme le souligne (Geeraert, 2021) l'évaluation empirique de la gouvernance des fédérations repose désormais sur des indicateurs clés issus des politiques publiques, notamment la transparence démocratique, les mécanismes de contrôle interne, la solidarité financière et la responsabilité sociale, qui sont devenus des préalables indispensables à la légitimation de l'action des instances de régulation sportive.

Parallèlement, les recherches portant sur l'intégrité et les dynamiques décisionnelles au sein des organisations sportives (Pielke et al., 2020 ; Thompson et al., 2023) mettent en lumière le décalage persistant entre la nature formelle des règles de gouvernance et l'exercice réel de l'influence par les élites dirigeantes.

2.1.3 L'exercice du pouvoir : entre autorité, influence et confrontation des intérêts

Les décisions et les actions des membres d'une organisation constituent des leviers susceptibles de transformer ses structures et ses modes de fonctionnement. Toutefois, les acteurs organisationnels poursuivent également des intérêts, des objectifs et des stratégies qui ne sont pas nécessairement convergents. L'organisation constitue ainsi un espace dans lequel peuvent coexister coopération, coordination, influence, négociation et conflit.

Dans cette perspective, (Mintzberg, 1986) propose une définition de la politique organisationnelle comme un moyen de pouvoir, techniquement illégitime, souvent exercé dans un intérêt personnel et susceptible de produire des conflits entre des parties prenantes

mobilisant des forces divergentes. Cette conception permet d'introduire la dimension politique de l'organisation et de considérer le pouvoir comme une ressource mobilisée par les acteurs pour influencer les décisions et orienter l'action collective.

Le pouvoir peut, plus largement, être défini comme l'autorité ou la capacité d'action qu'une personne ou un groupe exerce sur autrui ou sur une situation. Il renvoie ainsi à la capacité d'influencer les comportements, les décisions et les orientations organisationnelles, y compris lorsque les intérêts des acteurs ne sont pas spontanément convergents. L'efficacité de l'exercice du pouvoir dépend dès lors non seulement des ressources et de la position institutionnelle de celui qui l'exerce, mais également de sa légitimité, de sa capacité d'influence et des mécanismes de régulation qui structurent les relations entre les parties prenantes.

Dans les organisations sportives marocaines, l'exercice du pouvoir s'inscrit dans une configuration institutionnelle caractérisée par l'interaction entre les pouvoirs publics, les fédérations sportives, les clubs et associations, ainsi que les différentes parties prenantes du mouvement sportif. Cette configuration est notamment encadrée par la (loi n° 30-09, 2010) relative à l'éducation physique et aux sports, qui constitue un cadre juridique structurant pour l'organisation et la gouvernance du sport au Maroc. Elle s'inscrit également dans un contexte où la relation entre les fédérations sportives et les pouvoirs publics, notamment à travers les mécanismes de soutien et de financement public, constitue un élément important de la dynamique de pouvoir.

Dans cette configuration, plusieurs catégories d'acteurs participent à l'exercice du pouvoir :

- Les pouvoirs publics : l'État, à travers les structures publiques compétentes en matière de sport, définit et met en œuvre la politique sportive nationale et confie aux fédérations certaines missions relevant de l'intérêt général et du service public.
- Les fédérations royales marocaines des sports : elles disposent d'un pouvoir normatif, réglementaire et technique dans leurs disciplines respectives. Elles organisent les compétitions, définissent les règles sportives applicables et assurent, selon leur champ de compétence, la coordination et l'encadrement des structures affiliées.
- Les associations et sociétés sportives : elles constituent des acteurs opérationnels du système sportif et participent à la mise en œuvre des politiques et activités sportives. L'évolution de certaines d'entre elles vers des modes de gestion davantage professionnalisés contribue à transformer les rapports entre logiques associatives et logiques managériales.
- Les autres parties prenantes : les sportifs, entraîneurs, partenaires économiques, supporters et autres acteurs concernés par le devenir de l'organisation peuvent influencer les processus décisionnels, la légitimité des dirigeants et l'équilibre des rapports de pouvoir.

Cette pluralité d'acteurs montre que l'exercice du pouvoir dans les organisations sportives ne peut être réduit à une relation hiérarchique entre dirigeants et subordonnés. Il s'inscrit dans un système d'interdépendances au sein duquel plusieurs acteurs disposent de ressources, de compétences, de capacités d'influence et de formes de légitimité différentes.

2.1.4 L'articulation systémique entre organisation, gouvernance et pouvoir

Ces trois principes entretiennent une relation de dépendance dynamique dans l'analyse des OSBNL :

- L'organisation offre le cadre et la structure : elle rassemble les ressources, définit les statuts et fixe les règles du jeu formelles qui délimitent le champ d'action des acteurs.
- Le pouvoir constitue le moteur dynamique : qu'il soit fondé sur l'autorité statutaire, l'expertise technique ou le contrôle de ressources, l'exercice du pouvoir anime l'organisation au quotidien à travers des jeux d'influence, d'alliance et d'arbitrage.

- La gouvernance assure la régulation et l'arbitrage : elle agit comme l'infrastructure institutionnelle qui canalise, légitime et contrôle l'exercice du pouvoir afin d'éviter la capture des décisions par des intérêts particuliers et de garantir l'alignement continu de l'organisation sur sa mission d'intérêt général.

Si l'organisation représente le lieu de l'action collective et la gouvernance sa boussole régulatrice, le pouvoir en constitue la force motrice.

2.2. Les dimensions de la gouvernance sportive comme grille d'analyse de l'exercice du pouvoir

(Arcioni et al., 2012) appréhendent la gouvernance des fédérations sportives à travers trois dimensions complémentaires : organisationnelle, politique et systémique. Ces trois dimensions constituent une grille particulièrement pertinente pour analyser les configurations de pouvoir au sein des organisations sportives.

2.2.1 La dimension politique

La dimension politique renvoie à la manière dont les institutions publiques et politiques cherchent à orienter, encadrer ou influencer les organisations sportives. Dans cette perspective, le pouvoir exercé par l'autorité publique sur les fédérations sportives est au cœur de la gouvernance. Elle permet d'analyser les relations entre autonomie organisationnelle et encadrement institutionnel et d'orienter l'action des fédérations au regard des objectifs de la politique sportive nationale.

2.2.2 La dimension organisationnelle

La dimension organisationnelle concerne les modalités internes d'exercice du pouvoir et les structures formelles de décision et de contrôle. Dans les fédérations sportives, ces structures comprennent notamment l'assemblée générale, le comité directeur et les différentes commissions.

La composition de ces instances, les modalités de désignation ou d'élection de leurs membres, la répartition des responsabilités et l'accès aux ressources constituent autant de mécanismes susceptibles de structurer les rapports de pouvoir. L'expertise de certains acteurs, notamment dans les domaines juridique, économique, sportif ou relationnel, peut également constituer une ressource mobilisable dans les processus décisionnels.

2.2.3 La dimension systémique

La dimension systémique renvoie à la nécessité de considérer la gouvernance sportive comme un processus reposant sur l'interdépendance d'une pluralité d'acteurs et de niveaux de coordination. Elle suppose le développement d'une culture du pouvoir partagé, du consensus et du compromis, compte tenu de la multiplicité des intervenants dans le système sportif.

Dans cette perspective, les acteurs de la vie sportive sont appelés à agir non seulement les uns à côté des autres, mais également les uns avec les autres (Barbusse, 2009). (Bayle & Mercier, 2008) soulignent à cet égard le passage d'une régulation et d'une coordination centralisées, hiérarchiques et verticales à des formes davantage horizontales, fondées sur les réseaux, le consensus, le compromis et le partage du pouvoir.

La dimension systémique permet ainsi de dépasser une conception strictement hiérarchique du pouvoir pour l'appréhender comme une relation distribuée entre des acteurs interdépendants. Elle constitue, à ce titre, un point d'articulation essentiel entre gouvernance, parties prenantes et exercice du pouvoir.

2.3. Vers une lecture intégrée de l'exercice du pouvoir

L'examen des définitions précédentes, mis en perspective avec le cadre théorique retenu, permet de considérer l'exercice du pouvoir comme un phénomène multidimensionnel.

Premièrement, les éléments relatifs à l'autorité, aux contraintes institutionnelles, à la réglementation, au contrôle et à l'influence des pouvoirs publics peuvent être rapprochés de la théorie institutionnelle (Dimaggio & Powell, 1983). Celle-ci permet d'appréhender les institutions comme des cadres de régulation qui contribuent à structurer l'action collective en définissant des règles, des normes et des attentes auxquelles les organisations doivent se conformer. Dans le contexte sportif, le pouvoir institutionnel se manifeste notamment par la capacité à réglementer, coordonner, contrôler et, dans certaines configurations, allouer des ressources.

Deuxièmement, la gouvernance ne peut être réduite à la seule logique de contrôle des dirigeants et de protection des intérêts des propriétaires, telle qu'elle est traditionnellement associée à la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976). Dans les OSBNL, l'absence d'actionnaires au sens classique et la pluralité des parties prenantes conduisent à élargir l'analyse aux différents groupes susceptibles d'influencer ou d'être affectés par les décisions organisationnelles. La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) permet ainsi d'appréhender la gouvernance comme un processus de conciliation entre des intérêts multiples, dans une perspective de légitimité, de transparence, de responsabilité et de création de valeur collective.

Cette évolution conduit à envisager le passage d'un pouvoir principalement orienté vers le contrôle à un autre fondé également sur la participation, le dialogue, la négociation et la conciliation des intérêts. Dans cette perspective, nous proposons de considérer l'exercice du pouvoir créateur de valeur comme une modalité de gouvernance dans laquelle il n'est pas seulement utilisé pour imposer ou contrôler, mais également pour mobiliser les acteurs, coordonner leurs intérêts et favoriser la réalisation d'objectifs collectifs.

Troisièmement, lorsque l'analyse porte sur la mobilisation des ressources, des compétences et des capacités d'action nécessaires à la réalisation du projet organisationnel, elle peut être rapprochée de la théorie fondée sur les ressources et les compétences (Barney, 1991). L'exercice du pouvoir ne se limite alors pas à la détention d'une position formelle d'autorité, il dépend également de la capacité des acteurs à mobiliser des ressources, à valoriser des compétences, à coordonner les contributions et à orienter l'action collective. Le leadership, l'expertise, l'innovation et la capacité de coordination peuvent ainsi constituer des ressources déterminantes dans les processus de gouvernance et de création de valeur durable.

Au croisement de ces trois perspectives, l'exercice du pouvoir peut être appréhendé comme un processus à la fois institutionnel, relationnel et organisationnel. Il repose sur une autorité institutionnellement reconnue, mais ne se réduit pas à l'imposition de décisions. Il implique également la capacité à organiser les conditions de la participation, à coordonner les intérêts, à mobiliser les ressources et à construire une légitimité collective.

Ainsi, l'exercice du pouvoir dans les OSBNL peut être conceptualisé comme un processus dynamique de distribution, de mobilisation, de coordination et de régulation des ressources et des intérêts entre des acteurs interdépendants, inscrit dans un cadre institutionnel et orienté vers la réalisation d'objectifs collectifs. Son efficacité ne dépend donc pas uniquement de la capacité d'un acteur à imposer ses décisions, mais également de sa capacité à mobiliser les différentes parties prenantes autour d'objectifs partagés, à maintenir des mécanismes de contrôle et de contre-pouvoir et à préserver l'équilibre entre intérêts particuliers et intérêt collectif.

Cette conceptualisation constitue le point de départ de l'analyse des différentes formes et structures d'exercice du pouvoir dans les organisations sportives et permet d'envisager leur complémentarité plutôt que leur stricte opposition.

Afin de dépasser les interprétations unidimensionnelles du pouvoir, la figure N°1 illustre l'articulation entre les trois cadres théoriques utilisés et les dimensions de l'exercice du pouvoir qu'ils permettent d'éclairer :

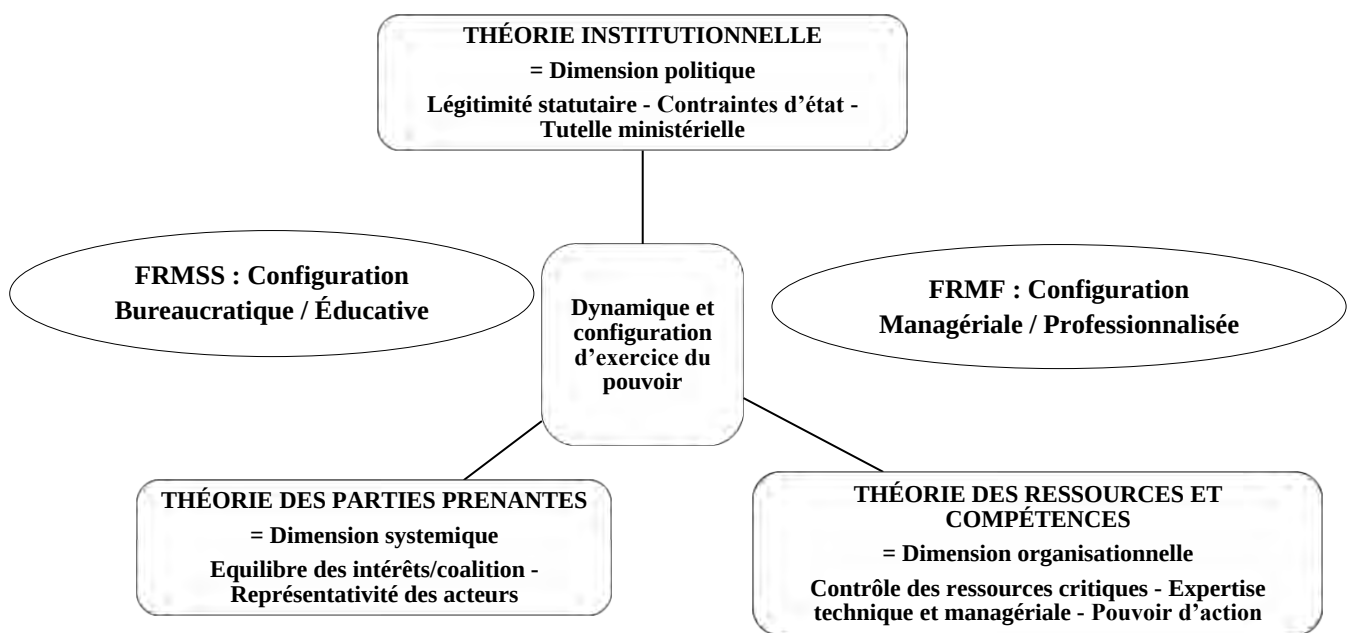
Théorie institutionnelle (dimension macro) : elle met en lumière le pouvoir de légitimation et le poids des contraintes environnementales (normes juridiques, loi 30-09, tutelle ministérielle). Elle explique comment le cadre institutionnel impose des règles du jeu statutaires qui façonnent l'autorité formelle.

Théorie des parties prenantes (dimension méso) : elle souligne le pouvoir relationnel et de négociation. Elle permet d'analyser les intérêts divergents et les dynamiques d'influence entre les différents groupes d'acteurs (élus bénévoles, cadres dirigeants, personnel technique, État, partenaires commerciaux).

Approche fondée sur les ressources (RBV) (dimension micro) : elle met en évidence le pouvoir découlant de l'expertise et de la dépendance. Elle démontre comment la détention ou le contrôle de ressources critiques (actifs financiers, compétences managériales, expertise pédagogique ou sportive) confère une capacité d'action et une influence réelle sur la prise de décision.

L'intégration de ces trois perspectives aboutit à un cadre d'analyse multidimensionnel capable de saisir les dynamiques de pouvoir observées sur le terrain, qu'elles soient de nature essentiellement administrative (ex. : FRMSS) ou managériale (ex. : FRMF).

Figure N°1 : Cadre théorique intégrateur du pouvoir dans les OSBNL



Sources : Auteurs

2.4. L'exercice du pouvoir dans les organisations sportives

La gouvernance des organisations sportives renvoie de manière centrale aux modalités d'exercice du pouvoir, notamment à travers les processus de prise de décision, de direction, de coordination et de contrôle. Dans cette perspective, l'analyse de l'exercice du pouvoir conduit à interroger trois questions fondamentales (Rharib, 2011) : qui décide, qui dirige et qui contrôle ? La réponse à ces questions suppose d'examiner à la fois les textes législatifs et réglementaires, les statuts et les dispositifs organisationnels qui encadrent le fonctionnement des organisations sportives, ainsi que les relations effectives entre leurs différentes instances

et catégories d'acteurs : président, direction exécutive, assemblée générale, comité directeur, commissions et autres organes de gouvernance.

L'exercice du pouvoir peut être appréhendé comme la capacité d'un individu ou d'un groupe à influencer les décisions, à orienter l'action collective et à mobiliser les comportements organisationnels en vue d'atteindre certains objectifs. Cette conception conduit à distinguer la détention du pouvoir de son exercice effectif. Le pouvoir peut être centralisé lorsque les principales décisions sont concentrées au sommet de la structure organisationnelle, ou davantage distribué lorsque les responsabilités décisionnelles sont réparties entre plusieurs acteurs ou niveaux de l'organisation. La centralisation peut favoriser la cohérence et la rapidité de la décision, tandis qu'une distribution plus large du pouvoir peut renforcer la participation, l'autonomie et la capacité d'initiative.

Il convient également de distinguer le pouvoir de l'autorité. L'autorité renvoie à un pouvoir institutionnellement reconnu et légitimé par la position occupée dans la structure organisationnelle, tandis que le pouvoir peut également provenir de ressources moins formelles, telles que l'expertise, l'accès à l'information, les relations interpersonnelles ou la capacité d'influence. L'exercice du pouvoir ne se réduit donc pas à la relation hiérarchique, il peut également s'exercer à travers des mécanismes d'influence, de persuasion, de négociation et de contrôle.

2.4.1 Les différentes typologies et configurations du pouvoir

L'analyse des typologies et configurations du pouvoir permet de comprendre comment l'autorité s'établit, se distribue et se maintient au sein des structures sociales, politiques et organisationnelles. Voici une revue synthétique et comparative des approches de French et Raven ; Bayle et Zintz.

- ***Les bases du pouvoir selon French et Raven***

(French & Raven, 1959) proposent une typologie classique des bases du pouvoir, distinguant notamment le pouvoir légitime, le pouvoir coercitif, le pouvoir de récompense, le pouvoir d'expertise et le pouvoir référent. Des extensions ultérieures ont ajouté le pouvoir informationnel et le pouvoir de connexion. Cette typologie permet d'identifier la diversité des ressources sur lesquelles les acteurs peuvent fonder leur capacité d'influence. Dans les organisations sportives, un acteur peut ainsi tirer son pouvoir de sa position statutaire, de sa capacité à sanctionner ou récompenser, de son expertise technique, de sa maîtrise de l'information ou encore de l'étendue de son réseau relationnel.

Cette pluralité des bases du pouvoir implique que les règles et structures formelles ne suffisent pas à déterminer les rapports de pouvoir. Les dispositifs organisationnels peuvent eux-mêmes constituer des espaces de négociation, de confrontation ou de coalition entre des acteurs poursuivant des intérêts partiellement divergents. Les mécanismes de délégation, de contrôle, de reddition de comptes et de contre-pouvoirs jouent dès lors un rôle déterminant dans la régulation de ces relations et dans la prévention des concentrations excessives du pouvoir.

- ***Les configurations du pouvoir selon Bayle***

Dans le champ du management sportif, (Bayle, 2010), à partir de l'étude des fédérations sportives françaises, distingue plusieurs configurations des conseils d'administration ou comités directeurs ainsi que différentes formes de leadership présidentiel. Ces typologies permettent d'appréhender le pouvoir non plus uniquement à partir de ses sources, mais à partir de sa structuration au sein des organes de gouvernance. S'agissant des conseils d'administration, quatre configurations sont distinguées :

- Le conseil dispositif de contrôle, dans lequel les administrateurs participent à la direction de l'organisation et exercent une fonction de contrôle sur l'activité des salariés ;
- Le conseil outil, dans lequel les administrateurs jouent un rôle d'accompagnement et où le conseil constitue un espace d'échange, de réflexion et de concertation ;
- Le conseil façade, dans lequel l'implication effective des administrateurs demeure limitée et où le conseil tend principalement à entériner les décisions prises par les salariés ;
- Le conseil militant, dans lequel le conseil assume une fonction fortement politique et dont la légitimité repose notamment sur l'engagement, le dévouement et l'implication de ses membres.

Cette typologie montre que l'existence formelle d'un conseil d'administration ne renseigne pas, à elle seule, sur la réalité de son pouvoir. Deux organisations disposant de structures statutaires comparables peuvent ainsi présenter des configurations de pouvoir très différentes selon le degré d'implication, d'autonomie et d'influence effectivement exercé par leurs administrateurs.

La composition et le fonctionnement des conseils d'administration constituent un levier stratégique crucial pour prévenir la concentration du pouvoir. À cet égard, les travaux de (Ferkins & Shilbury, 2015) démontrent que la performance stratégique des organisations à but non lucratif dépend de la capacité du conseil à maintenir un équilibre stratégique (capacité stratégique du conseil). Cet équilibre implique une collaboration étroite entre les membres du conseil et la direction opérationnelle, tout en instaurant des mécanismes de supervision indépendants capables de préserver le rôle du conseil dans la définition des orientations générales face aux risques de captation individuelle ou technocratique.

(Bayle, 2010) distingue également quatre configurations relatives au leadership présidentiel et à la répartition des fonctions de direction :

- Le président fort, dans lequel le président concentre les principales décisions stratégiques et exerce une influence dominante sur l'organisation, en interaction notamment avec le directeur technique national (DTN) et la direction administrative ;
- Le président couple, caractérisé par une répartition des responsabilités entre le président et le DTN ou la direction professionnelle, chacun intervenant principalement dans son domaine de compétence ;
- Le président éclaté, dans lequel le pouvoir et la coordination sont distribués entre plusieurs responsables et instances, réduisant ainsi la concentration du pouvoir autour d'un seul acteur ;
- Le modèle managérial, dans lequel un directeur salarié dispose d'un pouvoir décisionnel important, formel ou informel, et dans lequel la compétence professionnelle et la fonction managériale occupent une place prépondérante dans la conduite de l'organisation.

Ces configurations mettent ainsi en évidence différentes modalités de concentration, de partage et de distribution du pouvoir entre les dirigeants élus et les professionnels salariés.

• ***Les logiques de distribution du pouvoir selon Zintz***

Cette distinction rejoint les travaux de (Zintz, 2004), qui caractérise les modes de gouvernance des organisations sportives selon deux logiques de distribution des pouvoirs. La distribution imbriquée des pouvoirs correspond à une situation dans laquelle les élus interviennent également dans les dimensions managériales et opérationnelles. À l'inverse, la distribution différenciée des pouvoirs repose sur une séparation plus nette entre les responsabilités politiques et stratégiques des élus et les fonctions managériales assumées par les salariés.

2.4.2 Vers une lecture multiniveau de l'exercice du pouvoir

La mise en regard de ces différentes contributions permet de considérer que l'exercice du pouvoir dans les organisations sportives à but non lucratif ne peut être réduit à l'autorité statutaire ou à la position occupée dans la hiérarchie. Il peut être appréhendé à travers une lecture multiniveau, distinguant au moins trois niveaux complémentaires.

Le premier niveau concerne les bases du pouvoir. La typologie de (French & Raven, 1959) permet d'identifier les différentes ressources susceptibles de conférer une capacité d'influence aux acteurs : légitimité statutaire, coercition, récompense, expertise, référence, information et connexions relationnelles.

Le deuxième niveau concerne la structure du pouvoir. Les typologies de (Bayle, 2010) permettent d'analyser la manière dont ces différentes sources de pouvoir se matérialisent dans les conseils d'administration, les comités directeurs et les configurations du leadership présidentiel. Elles renseignent notamment sur les degrés de concentration, de partage et de distribution du pouvoir entre les instances et les acteurs.

Le troisième niveau concerne la répartition fonctionnelle du pouvoir. Les travaux de (Zintz, 2004) permettent d'examiner la manière dont les responsabilités politiques, stratégiques, managériales et opérationnelles sont distribuées entre les élus et les professionnels salariés.

En croisant ces différentes grilles de lecture, on constate que pour réussir le management d'une organisation moderne :

- Le pouvoir formel ne suffit plus : Le pouvoir légitime ou la position hiérarchique (évoqués par French, Raven, Bayle et Zintz) s'essouffle s'il n'est pas soutenu par le pouvoir de compétence (l'expertise) et le pouvoir de référence (le leadership relationnel).
- L'évolution vers l'influence douce : Les organisations actuelles (notamment associatives ou de réseau étudié par Zintz) privilégient l'information et la référence plutôt que la coercition ou la simple récompense financière

Cette lecture multiniveau permet ainsi de passer d'une conception unidimensionnelle du pouvoir à une conception plus dynamique. La question n'est plus seulement de savoir qui détient formellement le pouvoir, mais également sur quelles bases il est détenu, comment il est distribué, dans quelles instances il est exercé et comment il est effectivement mobilisé dans les processus décisionnels.

2.4.3 Les limites argumentatives de ces approches

Malgré leur complémentarité, ces approches présentent une limite commune. Elles décrivent principalement les formes, les bases et les configurations du pouvoir, mais expliquent moins directement les mécanismes qui déterminent leur émergence, leur légitimation et leurs effets organisationnels.

Autrement dit, identifier un président fort, un conseil outil ou une distribution imbriquée du pouvoir permet de caractériser une configuration organisationnelle, mais ne suffit pas à expliquer les raisons de l'apparition de cette configuration, les facteurs de son acceptation par les acteurs, les ressources qui la soutiennent et les conditions dans lesquelles elle contribue à la performance ou, au contraire, génère des tensions et des conflits. C'est précisément à ce niveau que notre cadre théorique permet d'enrichir les approches existantes.

En effet, la théorie institutionnelle permet d'expliquer comment les règles, les normes, les contraintes réglementaires et les attentes de l'environnement contribuent à définir les formes légitimes d'exercice du pouvoir. Elle permet notamment d'analyser la manière dont les organisations sportives ajustent leurs structures et leurs pratiques aux exigences institutionnelles auxquelles elles sont soumises.

La théorie des parties prenantes déplace ensuite l'analyse vers la pluralité des acteurs concernés par les décisions organisationnelles. Elle permet de considérer le pouvoir comme

une capacité relationnelle, distribuée entre des parties prenantes disposant de niveaux différenciés d'influence, de légitimité et de capacité à affecter ou à être affectées par les décisions de l'organisation.

Enfin, l'approche fondée sur les ressources et les compétences permet d'appréhender le pouvoir à partir des ressources stratégiques détenues ou contrôlées par les acteurs. L'expertise, l'information, les compétences, les réseaux relationnels, les ressources financières ou la capacité à mobiliser des ressources peuvent ainsi constituer des fondements effectifs du pouvoir, indépendamment de la position statutaire occupée.

Le tableau N°1 ci-dessous démontre le caractère indissociable et complémentaire des trois théories pour l'analyse empirique de l'exercice du pouvoir dans le contexte marocain :

- La théorie institutionnelle fixe le cadre des possibles en définissant le périmètre d'autorité légitime et les règles statutaires du paysage sportif marocain (Loi 30-09).
- La théorie des parties prenantes analyse les jeux d'acteurs qui s'activent à l'intérieur de ce cadre, en observant comment les groupes d'intérêts (élus, permanents, ministère) négocient et exercent leur influence lors des prises de décision.
- La théorie des ressources et compétences révèle la capacité d'action réelle des acteurs, en montrant que l'exercice effectif du pouvoir penche vers ceux qui contrôlent les ressources critiques.

C'est l'intersection de ces trois niveaux (Macro, Meso, Micro) qui permet d'évaluer si une configuration fédérale tend vers un mode d'exercice du pouvoir de type bureaucratique/éducatif ou managérial/professionnalisé.

Tableau N°1 : Articulation opérationnelle des théories mobilisées, dimensions analytiques et grilles d'observation empirique

Théorie mobilisée	Dimension analytique	L'exercice du pouvoir	Variables et indicateurs d'analyse empirique	Application au terrain d'étude (FRMF / FRMSS)
Théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, Meyer & Rowan)	Politique (Légitimité et Contraintes statutaires)	Pouvoir de légitimation et de régulation : Définit les règles du jeu formelles, le périmètre d'autorité et les contraintes de tutelle.	- Textes légaux (Loi 30-09). - Statuts-types et règlements. - Nature de la tutelle étatique. - Degré de conformité aux standards internationaux (ex. FIFA/ISF).	- FRMF : Légitimité managériale et conformité aux standards internationaux. - FRMSS : Encastrement administratif dans la tutelle du MENPS
Théorie des parties prenantes (Freeman, Mitchell et al.)	Systémique (Interactions et Arbitrages d'intérêts)	Pouvoir relationnel et d'influence : Analyse les coalitions d'acteurs, la négociation et la répartition de l'autorité décisionnelle.	- Cartographie des acteurs (Élus, permanents, état, sponsors). - Attributs du pouvoir (Pouvoir, légitimité, urgence). - Modalités de prise de décision.	- FRMF : Équilibre d'intérêts complexes entre décideurs publics, acteurs privés et dirigeants d'élite. - FRMSS : jeu de dominance entre les cadres administratifs face aux élus.
Théorie des ressources et compétences (RBV) (Pfeffer & Salancik, Barney)	Organisationnelle (Contrôle des ressources critiques)	Pouvoir d'expertise et de dépendance : Identifie la capacité d'action réelle issue de la maîtrise des ressources clés.	- Nature des ressources (Budgets, subventions, expertise technique / pédagogique). - Dépendance envers l'état/sponsors. - Monopole des compétences clés.	- FRMF : Pouvoir fondé sur la puissance financière, le sponsoring et l'expertise managériale d'élite. - FRMSS : Pouvoir fondé sur les infrastructures scolaires et la mise à disposition de la RH enseignante.

Sources : Auteurs

2.4.4 De la distribution du pouvoir à son exercice créateur de valeur

L'articulation de ces perspectives conduit à dépasser une lecture statique de l'exercice du pouvoir. Dans les OSBNL, le pouvoir ne réside pas exclusivement dans la fonction

présidentielle ou dans les organes formels de gouvernance. Il est susceptible d'être distribué entre des acteurs disposant de sources différenciées de légitimité, d'influence, de compétences et de ressources.

Toutefois, cette distribution ne constitue pas nécessairement une source de dysfonctionnement. Elle peut également favoriser la complémentarité des compétences, la participation des parties prenantes, la qualité de la décision et la capacité de l'organisation à mobiliser ses ressources. Le problème théorique n'est donc pas seulement celui de la concentration ou de la dispersion du pouvoir, mais celui des conditions dans lesquelles sa distribution produit de la coordination, de la légitimité et de la création de valeur, ou, au contraire, des rapports de domination, des conflits d'intérêts et des blocages décisionnels.

Nous proposons ainsi de considérer les différentes typologies du pouvoir non comme des modèles concurrents ou mutuellement exclusifs, mais comme des niveaux d'analyse complémentaires d'une même configuration de gouvernance. La typologie des bases du pouvoir renseigne sur les ressources à partir desquelles les acteurs peuvent exercer une influence ; les configurations des conseils et du leadership renseignent sur la structuration institutionnelle de cette influence ; les modes de distribution renseignent sur la répartition des responsabilités entre les différentes catégories d'acteurs.

Cette articulation permet de passer d'une lecture statique de qui détient le pouvoir ? A une lecture dynamique centrée sur quatre interrogations complémentaires : qui peut exercer le pouvoir ? Sur quelle base de légitimité et de ressources ? Dans quelles structures et relations ? Et au service de quelle finalité collective ?

Dans cette perspective, l'exercice du pouvoir dans les OSBNL peut être appréhendé comme un processus dynamique dans lequel les différentes sources de pouvoir, les structures de gouvernance et les modalités de distribution des responsabilités interagissent pour produire des effets sur la gouvernance et, in fine, sur la performance organisationnelle. L'enjeu n'est dès lors pas de supprimer les rapports de pouvoir, qui sont inhérents à toute organisation, mais de créer les conditions institutionnelles, organisationnelles et relationnelles permettant de les réguler et de les orienter vers la réalisation d'objectifs collectifs et la création de valeur pour les parties prenantes.

Le tableau N°2 met en évidence la délimitation théorique entre les différents modèles, en articulant des sources de pouvoir, des logiques d'acteurs et des contraintes institutionnelles spécifiques.

Tableau N°2 : Positionnement théorique et apport différentiel du modèle proposé

Auteurs	Analyse	Limites pour l'étude des dynamiques de pouvoir	Apport du modèle proposé
French & Raven (1959)	Identification des 5 sources de pouvoir interpersonnel (légitime, récompense, coercition, expertise, référence).	Focalisation sur les relations dyadiques/individuelles, sans prise en compte des architectures institutionnelles, de la tutelle d'état ni des marchés du sport	Reconceptualisation du pouvoir comme produit du croisement entre la légitimité statutaire (public-bureaucratique) et la capitalisation financière (marchande).
Zintz (2004)	Configurations et typologies de changement organisationnel	Analyse des structures et processus de changement sans grille d'évaluation dédiée au pouvoir.	Combinaison des configurations structurales et des bases de pouvoir en une grille opérationnelle.
Bayle (2010)	Modes de gouvernance et régulation des fédérations sportives	Focalisation sur les structures formelles de décision et les rôles statutaires.	Intégration des leviers d'influence informels et des relations de pouvoir effectives.
Arcioni et al. (2012)	Gouvernance des ONG et fédérations internationales	Prise en compte prioritaire du niveau macro et des enjeux de légitimité externe.	Modélisation des mécanismes internes de distribution et de concentration du pouvoir.

Sources : Auteurs

3. Méthodologie de recherche

Le cadre théorique a été élaboré à partir de recherches documentaires ciblées portant sur la gouvernance et l'exercice du pouvoir au sein des organisations sportives à but non lucratif (OSBNL). La recherche bibliographique a été menée à l'aide de bases de données et de plateformes académiques (Cairn.info, ResearchGate, RePEc, Persée, Google Scholar) ainsi que de fonds documentaires institutionnels. Le processus de sélection s'est fondé sur les critères suivants :

Critères d'inclusion : Ouvrages fondateurs en théorie des organisations et en sociologie du pouvoir (French & Raven, 1959 ; Mintzberg, 1986, 1998) ; Littérature académique spécialisée (articles de revues à comité de lecture, chapitres d'ouvrages et documents de recherche) portant sur la gouvernance des fédérations et ligues sportives (par ex. Zintz, 2004 ; Bayle, 2008, 2010 ; Doherty & Hoyer, 2011 ; Chappelet, & Mrkonjic, 2013; Geeraert, 2021, Thompson et al., 2023). ; Documents institutionnels et cadres normatifs régissant la gouvernance d'entreprise et organisationnelle aux niveaux international et national (PNUD, 1997 ; Livre blanc de l'UE, 2001 ; Code marocain des bonnes pratiques de gouvernance, CNGE, 2008) ; Études traitant spécifiquement du contexte sportif marocain (Rharib, 2011; Atifi & Lotfi, 2024).

Critères d'exclusion : Les articles d'actualité non évalués par des pairs et les publications de la presse généraliste ont été exclus afin de garantir la rigueur scientifique du corpus.

Au terme de ce processus, le corpus sélectionné comprend 37 références clés (1959-2025), allant des fondements théoriques majeurs (1959-1999) aux publications les plus récentes sur la gouvernance du sport (2000-2025). La typologie des documents se dessine comme suit : 16 articles des revues à comité de lecture, dix ouvrages et chapitres d'ouvrage, trois thèses de doctorat et mémoires académiques, trois documents de travail et cinq textes juridiques, codes et rapports institutionnels officiels.

Cet article repose sur une analyse documentaire comparative opposant deux fédérations sportives marocaines aux configurations institutionnelles distinctes : la Fédération royale marocaine de football (FRMF) et la Fédération royale marocaine du sport scolaire (FRMSS). Le choix de ce binôme se justifie scientifiquement par la nature contrastée de leurs modèles de fonctionnement et de gouvernance. D'une part, la FRMF incarne une structure hautement professionnalisée, soumise à d'importantes pressions financières et médiatiques ; d'autre part, la FRMSS représente une organisation investie d'une mission de service public et profondément intégrée au cadre administratif du ministère de l'éducation nationale, du préscolaire, de la formation professionnelle et de la qualification.

L'analyse comparative s'appuie sur un corpus documentaire varié, combinant :

- Sources normatives et réglementaires (analyse documentaire) : décryptage du cadre législatif (loi 30-09 relative à l'éducation physique et au sport), des statuts types de la FRMSS/FRMF, du règlement intérieur et des circulaires émises par le ministère de l'Éducation nationale du préscolaire et du sport.
- Rapports et documents institutionnels : analyse des rapports d'activité, des synthèses opérationnelles et financières, ainsi que des plans stratégiques de développement du sport scolaire.
- Données qualitatives de terrain : observation directe et observation participante lors des assemblées générales, de différents championnats scolaires et différentes commissions pédagogiques et disciplinaires.

L'examen croisé de ces sources permet de mettre en lumière les mécanismes de répartition et d'exercice du pouvoir propres à chaque configuration, comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

Tableau N°3 : La grille de comparaison entre FRMF et FRMSS

Axes d'analyse	FRMF	FRMSS
Configuration institutionnelle	Logique managériale, commerciale, professionnelle et médiatique poussée.	Logique bureaucratique, administrative, publique, éducative et d'intérêt général.
Tutelle	MENPS FIFA, CAF (régulation transnationale).	MENPS Fédération internationale du sport scolaire / ISF (coordination internationale).
Modes de désignation de dirigeants	Élection via Assemblée Générale (clubs/lignes), scrutin de liste et gouvernance d'affaires.	Nomination / Élection des membres es-qualités (Ministre, Directeurs centraux et d'AREF, Inspecteurs, Chefs d'établissement, enseignants ...).
Structure de financement	Droits TV, sponsorat, billetterie, subventions publiques ciblées.	Cotisations obligatoires des élèves-adhérents, budget de l'État / MENPS.
Périmètre d'intervention	Sport d'élite et Spectacle (Équipes nationales, championnats professionnels, rayonnement mondial).	Sport de masse (Continuum Éducation Physique et Sportive, inclusion, détection de masse en milieu scolaire).
Nature des sources de pouvoir	Légitimités financière, managériale, médiatique, politique et statutaire.	Légitimités administrative, statutaire, hiérarchique (Pouvoir institutionnel).
Mécanismes de contrôle	Double contrôle externe/interne : Audit indépendant, CCG, instances juridictionnelles (FIFA/TAS) ...	Contrôle d'État / Conformité : Inspection Générale (MENPS), Cour des Comptes, contrôle budgétaire public préalable.
Corpus documentaire analysé	Statuts FRMF, conventions, rapports financiers/d'activité, loi 30-09, cahiers des charges FIFA/CAF.	Statuts FRMSS, notes circulaires ministérielles, rapports financiers/d'activité, loi 30-09.

Source : Auteurs

Ce matériau qualitatif et documentaire n'a pas vocation à faire l'objet d'une analyse statistique, il sert plutôt d'illustration empirique pour tester la valeur heuristique du cadre intégrateur et valider les dimensions analytiques du modèle conceptuel proposé.

Le choix d'analyser conjointement la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) et la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire (FRMSS) repose sur une stratégie délibérée de contraste théorique ou étude de cas aux pôles opposés (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). L'asymétrie marquée observée entre ces deux organisations ne constitue pas un biais méthodologique, mais plutôt la condition réflexive recherchée pour éprouver la portée heuristique du modèle intégrateur face aux deux extrêmes du paysage sportif marocain.

Ce choix s'appuie sur trois critères relatifs à la comparabilité et à la sélection méthodologique :

- **Le contraste théorique visé (polarité des configurations) :**

La FRMF et la FRMSS incarnent les deux pôles idéal-typiques de la gouvernance sportive nationale. D'une part, la FRMF représente une configuration managériale orientée vers le marché, caractérisée par une autonomie décisionnelle, une direction élue, une forte visibilité médiatique et des enjeux financiers considérables. D'autre part, la FRMSS illustre une configuration bureaucratique et administrative, caractérisée par une intégration directe dans l'appareil d'État (MENPFPQ) et une mission de service public éducatif à vocation non commerciale. La comparaison de ces deux pôles permet d'évaluer la capacité du modèle à appréhender l'exercice du pouvoir dans ses dimensions tant managériales qu'administratives.

- **La représentativité du paysage sportif national :**

Ces fédérations englobent les deux principaux viviers de pratiquants et d'infrastructures du Royaume. La FRMF fait figure de vitrine du sport de haut niveau et du sport spectacle, tandis que la FRMSS constitue le socle du sport de masse et de la formation initiale. Elles reflètent la dualité structurelle de la gouvernance sportive au Maroc (sport associatif civil / sport scolaire).

- ***L'accessibilité et la comparabilité des données :***

Bien qu'asymétriques dans leur fonctionnement, ces deux structures témoignent d'une maturité institutionnelle garantissant la traçabilité des données documentaires : textes réglementaires spécifiques (loi 30-09), statuts officiels, rapports financiers et d'activité approuvés en assemblée générale, ainsi qu'une couverture par des travaux de recherche universitaires antérieurs.

4. Résultats et discussion

Selon le code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise (CGEM, 2008), la gouvernance renvoie aux relations entre les membres d'une organisation et ses dirigeants, notamment dans une perspective de création de valeur. Appliquée aux organisations sportives, cette conception conduit à placer au centre de l'analyse les acteurs qui exercent les responsabilités dirigeantes, notamment le président, le président délégué, le secrétaire général et le directeur général, ainsi que les différentes instances de gouvernance de la fédération, telles que l'assemblée générale, le comité directeur et les commissions.

Dans cette perspective, l'exercice du pouvoir ne peut être dissocié de la définition et de la répartition des missions entre les acteurs. La question centrale n'est donc plus uniquement de déterminer qui détient le pouvoir, mais de préciser qui décide, qui dirige, qui exécute, qui contrôle et qui rend compte, ainsi que les conditions dans lesquelles ces fonctions peuvent être articulées sans produire de chevauchements, de concentration excessive du pouvoir ou de conflits d'intérêts.

Pour examiner cette problématique, nous avons mis en regard deux configurations de fédérations sportives marocaines : la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) et la Fédération Royale Marocaine du Sport Scolaire (FRMSS). Bien qu'elles relèvent toutes deux du champ des organisations sportives à but non lucratif et remplissent des missions d'intérêt général, leurs architectures institutionnelles, leurs modes de désignation des dirigeants, leurs ressources et leurs périmètres d'intervention présentent des différences significatives. Ces différences constituent un terrain pertinent pour analyser les conditions d'un exercice du pouvoir compatible avec les exigences de gouvernance, de responsabilité et de création de valeur.

4.1. FRMF/FRMSS : Deux configurations organisationnelles différentes

La comparaison de ces deux organisations ne vise pas à établir la supériorité d'un modèle sur l'autre. Elle permet plutôt de mettre en évidence l'influence du contexte institutionnel, du mode de désignation des dirigeants, de la nature des missions et de la structure des ressources sur l'architecture du pouvoir.

4.1.1 La FRMF : évolution de la structure du pouvoir et limites de la démocratisation

La FRMF repose sur une organisation fédérale dont les principales fonctions dirigeantes sont issues d'un processus électif. Elle est spécialisée dans la gestion et le développement du football et s'appuie notamment sur différentes sources de financement, parmi lesquelles les ressources publiques, les revenus commerciaux et le sponsoring...

Les travaux de (Atifi & Lotfi, 2024) consacrés à la FRMF montrent une évolution de sa structure organisationnelle depuis 1956. Selon leur analyse, la fédération serait progressivement passée d'une organisation principalement centrée sur le bureau fédéral, dans laquelle l'assemblée générale occupait une position secondaire et les commissions étaient peu présentes, à une organisation articulant davantage le bureau fédéral et l'assemblée générale, puis à une configuration dans laquelle les commissions occupent une place plus importante dans le fonctionnement fédéral.

Cette évolution témoigne d'un processus de différenciation des structures et d'une complexification progressive de l'exercice du pouvoir. Toutefois, les mêmes auteurs soulignent les limites de la participation effective de l'assemblée générale. Bien qu'elle constitue formellement l'organe suprême de la fédération, son pouvoir effectif peut être limité lorsque les mécanismes de contradiction, de proposition et de contre-pouvoir demeurent insuffisamment développés.

Cette observation conduit à distinguer deux dimensions de la gouvernance : la démocratie formelle, fondée sur l'existence d'organes et de procédures statutaires, et la démocratie effective, qui dépend de la capacité réelle des différentes parties prenantes à participer aux processus de décision, à exercer un contrôle et à produire une contre-expertise.

Ainsi, la modernisation formelle des structures de gouvernance ne garantit pas nécessairement une redistribution effective du pouvoir. Le risque est alors de produire une forme de démocratisation procédurale dans laquelle les mécanismes institutionnels existent sans que leur capacité effective de délibération, de contrôle et de contre-pouvoir soit pleinement mobilisée.

4.1.2 La FRMSS : une configuration marquée par l'imbrication des responsabilités

La FRMSS présente une configuration institutionnelle différente. Elle est structurée autour de responsables désignés par fonction. Sa structure ne dépend pas uniquement d'élections associatives ordinaires, mais découlent des fonctions administratives occupées (Ministre, directeur central de la DPSS, directeurs d'AREF, directeurs provinciaux, inspecteurs et enseignants d'EPS...) (Mansouri, 2025). Son champ d'intervention est multisport et s'inscrit dans une logique de développement de la pratique sportive en milieu scolaire et de participation aux compétitions sportives scolaires. Son financement repose notamment sur les cotisations annuelles des élèves ainsi que sur les subventions publiques.

La FRMSS présente une architecture institutionnelle spécifique dans laquelle les fonctions dirigeantes sont étroitement articulées à la structure administrative du ministère chargé du sport scolaire. Au niveau central (Statut FRMSS, 2021), le ministre assure la présidence, le secrétaire général du ministère exerce la fonction de vice-président et le directeur central de la direction de la promotion du sport scolaire (DPSS) assume la fonction de directeur délégué.

Cette architecture se prolonge aux niveaux régional et provincial. Au niveau régional, le directeur de l'académie régionale d'éducation et de formation exerce la fonction de président, l'inspecteur coordonnateur régional d'éducation physique et sportive (EPS) celle de président délégué et le responsable régional du sport scolaire celle de secrétaire général. Au niveau provincial, le directeur provincial exerce la fonction de président, l'inspecteur d'EPS celle de président délégué et le responsable du bureau de promotion du sport scolaire celle de secrétaire général.

Cette configuration présente l'avantage de s'appuyer sur des acteurs disposant d'une légitimité institutionnelle et d'une connaissance professionnelle du système éducatif et sportif. Elle peut également favoriser la continuité administrative, la coordination verticale et l'alignement des actions sur les orientations de la politique publique sportive.

Elle comporte néanmoins un risque de chevauchement des responsabilités lorsque les compétences respectives des acteurs ne sont pas suffisamment délimitées. La coexistence de fonctions politiques, stratégiques, administratives et opérationnelles peut notamment générer des tensions entre le niveau de direction générale et le niveau de coordination administrative. Dans cette configuration, la question du pouvoir ne relève donc pas uniquement de la position hiérarchique de chaque acteur, mais également de la délimitation effective des périmètres de décision, de responsabilité et de reddition de comptes.

La distinction entre le directeur délégué et le secrétaire général apparaît, à cet égard, particulièrement importante. Lorsque le premier revendique simultanément des prérogatives

de décision, de management et de contrôle, tandis que le second entend préserver ses responsabilités de coordination administrative, une zone de chevauchement peut apparaître entre les responsabilités stratégiques, managériales et administratives.

Cette situation illustre un principe central de notre analyse : l'existence d'une structure formelle de gouvernance ne garantit pas, à elle seule, une répartition effective et fonctionnelle du pouvoir. La qualité de l'exercice du pouvoir dépend également de la clarté des rôles, de la complémentarité des compétences, des mécanismes de coordination et des dispositifs de responsabilité.

4.1.3 L'exercice du pouvoir au prisme du cadre théorique

Le croisement de la comparaison entre la FRMF et la FRMSS et des trois cadres théoriques développés dans ce manuscrit, a révélé des logiques institutionnelles et stratégiques qui façonnent la gouvernance de chaque fédération.

Selon la nouvelle théorie institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), les deux organisations répondent à des pressions isomorphiques opposées. La FRMF s'inscrit dans un isomorphisme mimétique et normatif en adoptant un modèle de gouvernance managérial et axé sur le marché pour asseoir sa légitimité internationale auprès de la FIFA et de la CAF. Quant à la FRMSS, obéit à un isomorphisme coercitif. Intégrée au MENFPFQ, sa légitimité repose exclusivement sur la conformité réglementaire, la hiérarchie administrative et le respect des circulaires ministérielles.

Selon la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la saillance des parties prenantes au sein de la FRMF, est dictée par la puissance financière et la visibilité médiatique. Les clubs professionnels, les sponsors et les diffuseurs télévisés constituent des parties prenantes définitives (Mitchell et al., 1997), reléguant au second plan les voix des ligues amateurs et des associations de base. Tandis que la saillance au sein de la FRMSS est définie par le statut hiérarchique et la légitimité institutionnelle. Les instances de tutelle ministérielle et les responsables administratifs dominent la prise de décision (parties prenantes dominantes), tandis que les enseignants d'éducation physique et les élèves membres occupent une position de parties prenantes dépendantes ou consultatives.

Selon l'approche fondée sur les ressources (RBV) (Barney, 1991), le pouvoir de décision au sein de la FRMF découle de la détention et du contrôle de ressources précieuses, rares, inimitables et non substituables (capital financier, droits médiatiques et expertise en gestion technocratique). Quant à la FRMSS, le pouvoir repose sur le contrôle de ressources organisationnelles et d'infrastructures publiques (accès aux établissements scolaires, personnel enseignant d'EPS et subventions budgétaires de l'état).

4.1.4 Typologies managériales et gouvernance sportive : Lectures critiques

L'application des typologies de la gouvernance fédérale (Bayle, 2010 ; Zintz, 2004 ; Atifi & Lotfi, 2024) permet de caractériser successivement la FRMF et la FRMSS de type marchand/managérial et bureaucratique/éducatif. Or, une telle grille risque de masquer la complexité des logiques de pouvoir réelles si elle n'est pas mise en tension avec les travaux critiques et les rapports d'évaluation institutionnelle.

La trajectoire de la FRMF est perçue comme une modernisation managériale réussie (professionnalisation, autonomie financière, conformité aux standards FIFA). Cette modernisation apparaît alors moins comme un choix d'efficacité que comme un instrument de légitimation auprès des instances internationales où la concentration des capitalisations financières et médiatiques renforce l'oligarchie fédérale et accentue la marginalisation du football amateur et de la base associative.

Alors que celle de la FRMSS est perçue comme un choix d'intégration administrative assumé. Cette perspective suppose une rationalité décisionnelle orientée vers la mission de service

public. Cet encastrement ministériel n'est pas seulement analysé comme une garante de mission éducative, mais comme une neutralisation de l'autonomie associative et une bureaucratisation de la pratique sportive scolaire.

La confrontation de ces deux visions montre que la gouvernance des fédérations sportives marocaines ne relève pas uniquement d'un choix d'ingénierie organisationnelle, mais reflète des arbitrages d'économie politique où se négocient le contrôle des ressources publiques et la captation de la légitimité politique.

4.2. Élection, compétence et légitimité du pouvoir

4.2.1 Élection vs compétence

Les membres des différentes instances de la FRMSS sont, pour une grande partie, désignés selon des procédures électives. Si l'élection constitue un mécanisme essentiel de légitimation démocratique, elle ne garantit pas nécessairement l'adéquation entre les compétences détenues par les dirigeants et les exigences techniques et managériales de la gouvernance fédérale.

La gouvernance d'une organisation sportive contemporaine mobilise en effet des compétences diversifiées dans des domaines tels que le management stratégique, la finance, le droit, la communication, le marketing, les relations institutionnelles, la recherche ou encore les relations internationales. La seule légitimité élective peut donc apparaître insuffisante lorsqu'elle n'est pas accompagnée d'un niveau approprié de compétence permettant aux dirigeants d'assumer efficacement leurs responsabilités.

Il convient toutefois de ne pas opposer démocratie et compétence. La question pertinente consiste plutôt à rechercher un équilibre entre légitimité démocratique et compétence organisationnelle. Dans cette perspective, un dispositif électif pourrait être complété par des exigences minimales de compétence, de probité, d'expérience ou de disponibilité adaptées aux responsabilités exercées.

Cette proposition conduit à envisager un modèle de gouvernance fondé sur une légitimité hybride, combinant la représentation démocratique des membres et la capacité effective des dirigeants à exercer les responsabilités qui leur sont confiées.

4.2.2 Architecture du pouvoir

Le tableau N°2 formalise une asymétrie structurelle entre la FRMF et la FRMSS en croisant quatre axes réglementaires : le processus de nomination, la structure de financement, le champ d'action et la nature de la tutelle. Cette comparaison met en évidence deux logiques de dynamique de pouvoir diamétralement opposées.

Au sein de la FRMF, le pouvoir est réparti selon une logique managériale et négociée, où la légitimité électorale dépend étroitement de la capacité à mobiliser des ressources financières privées et à satisfaire aux exigences de performance des instances internationales.

Au sein de la FRMSS, le pouvoir s'exerce selon une logique bureaucratique et descendante, où l'autorité décisionnelle découle de la position hiérarchique au sein du ministère, et où la tutelle s'exerce par le biais d'une réglementation publique budgétaire et statutaire.

La formalisation de ces dimensions démontre qu'aucun modèle d'analyse du pouvoir ne saurait être universel s'il ne prend pas en compte l'ancrage institutionnel (marchand ou public) de l'organisation sportive étudiée.

4.2.3 Manifestations et conflits d'intérêt et de pouvoir

Sont multiples les cas de conflits d'intérêt et de pouvoir. Au niveau de la FRMF, on cite la question du cumul de mandats et de la double casquette. Les débats récurrents concernant les présidents de clubs professionnels siégeant simultanément au comité directeur de la FRMF ou à la ligue nationale de football professionnel illustrent un conflit d'intérêts structurel. Aussi,

les audits financiers et les bilans présentés lors des assemblées générales mettent en évidence des tensions découlant de la répartition inégale des droits télévisés et des revenus de sponsoring entre l'élite professionnelle et le football amateur.

Quant à la FRMSS, on évoque le chevauchement fonctionnel et tensions d'autorité. En effet, sur le plan opérationnel, des frictions sont apparues à plusieurs reprises lors de la validation des plans d'action entre le directeur délégué et le secrétaire général.

4.3. Vers une architecture fonctionnelle et équilibrée du pouvoir

La comparaison des deux configurations FRMF / FRMSS étudiées conduit à considérer que l'efficacité de l'exercice du pouvoir ne dépend ni de sa concentration absolue ni de sa dispersion systématique. Elle dépend davantage de la capacité de l'organisation à construire une architecture fonctionnelle du pouvoir, dans laquelle les responsabilités sont clairement définies, les compétences mobilisées de manière complémentaire et les mécanismes de contrôle et de reddition de comptes effectivement opérationnels. Cette architecture peut être organisée autour de quatre principes complémentaires :

- La répartition des responsabilités entre les fonctions politiques, stratégiques, managériales, administratives et opérationnelles doit être explicitement définie. Des organigrammes fonctionnels, des fiches de responsabilités et des procédures de délégation peuvent contribuer à réduire les chevauchements et à faciliter l'imputabilité des décisions.
- La composition des instances de gouvernance doit tenir compte des compétences nécessaires à l'accomplissement des missions de la fédération. La représentation démocratique devrait ainsi être articulée avec une recherche de complémentarité des expertises.
- Certaines fonctions spécialisées peuvent être mutualisées ou externalisées lorsque cette organisation permet de renforcer l'efficacité, l'expertise et la qualité des services sans compromettre la maîtrise stratégique de la fédération.
- L'exercice du pouvoir doit être accompagné de mécanismes de contrôle interne et externe, d'audit, de reporting et d'évaluation permettant de vérifier la conformité des décisions, la réalisation des objectifs et l'utilisation des ressources.

Ces principes rejoignent notamment les propositions issues des travaux de (Carver, 2006), de (Diskeuve, 2019) ainsi que les analyses consacrées à la gouvernance de la FRMF par (Atifi & Lotfi, 2024). Ils conduisent à concevoir la gouvernance non comme une simple architecture institutionnelle, mais comme un système de répartition, de coordination, de contrôle et de responsabilisation du pouvoir.

Ainsi, le constat d'asymétrie d'expertise, de centration du pouvoir, de faiblesse des contre-pouvoirs et de représentativité n'est plus un obstacle insurmontable, mais constitue au contraire le point de départ d'une démarche de progrès et de transformation.

L'optimisation de l'exercice du pouvoir nécessite enfin des instruments permettant de transformer les principes de gouvernance en pratiques observables. Parmi ceux-ci figurent notamment la digitalisation des processus de travail, les dispositifs de contrôle financier, l'audit externe, les outils de reporting, les référentiels de responsabilités et l'évaluation régulière des dirigeants et des instances.

4.4. Repenser les missions des principaux acteurs

Au niveau stratégique, la distribution du pouvoir suppose d'éviter qu'un même acteur cumule sans contrepoids l'ensemble des fonctions de définition de la stratégie, de décision, de management opérationnel et de contrôle. La séparation fonctionnelle de ces responsabilités ne signifie pas nécessairement une fragmentation du pouvoir. Elle vise plutôt à instaurer des mécanismes de complémentarité et de contre-pouvoirs favorisant la qualité de la décision.

Dans cette perspective, l'acteur dominant du niveau stratégique, président, président délégué ou directeur général selon la configuration institutionnelle, devrait exercer prioritairement les responsabilités relevant de son périmètre statutaire, tout en s'appuyant sur des compétences spécialisées et sur des mécanismes de délégation clairement définis.

La transversalité doit ainsi être organisée plutôt que supprimée. Elle peut favoriser la coordination entre les différentes fonctions, à condition que les responsabilités de décision et de reddition de comptes demeurent clairement identifiées.

4.5. Repenser le rôle des instances fédérales

L'assemblée générale ne devrait pas être réduite à une fonction d'approbation des rapports administratif et financier. Elle constitue également un espace de représentation, de délibération, de contrôle et d'orientation de la politique fédérale. Son efficacité dépend donc de sa capacité à organiser un véritable débat contradictoire, à examiner les orientations stratégiques et à demander des comptes aux organes exécutifs.

Le comité directeur devrait, quant à lui, disposer d'une composition permettant d'articuler représentation des membres et expertise. Une taille maîtrisée et la présence de compétences dans des domaines tels que la finance, le droit, le marketing, le management, la communication ou la diplomatie sportive peuvent renforcer sa capacité de décision et de contrôle.

La sélection des administrateurs pourrait ainsi reposer sur un équilibre entre représentation, légitimité électorale et compétences requises. La présentation d'un projet ou d'un programme fédéral peut également contribuer à déplacer la compétition électorale d'une logique principalement personnelle vers une logique davantage orientée vers les politiques, les objectifs et les résultats.

Les commissions devraient, pour leur part, bénéficier d'un degré approprié d'autonomie fonctionnelle et être constituées sur la base d'expertises correspondant à leurs domaines d'intervention. Leur responsabilité devant les organes dirigeants devrait être accompagnée d'une obligation de reporting et d'évaluation.

4.6. Vers un modèle intégré de l'exercice du pouvoir

La comparaison de la FRMF / FRMSS permet ainsi de dégager un enseignement conceptuel que la qualité de l'exercice du pouvoir ne peut être évaluée à partir de la seule architecture formelle des organes de gouvernance. Elle doit être appréciée à partir de la manière dont cette architecture fonctionne effectivement, de la répartition réelle des responsabilités, des mécanismes de participation et de contrôle, de la complémentarité des compétences et de la capacité des acteurs à poursuivre des objectifs collectifs.

L'exercice du pouvoir relève donc simultanément de la structure et de la pratique. Une organisation peut disposer d'organes démocratiques, d'un organigramme formel et de procédures de contrôle sans que ceux-ci produisent nécessairement une gouvernance effective. Inversement, une distribution du pouvoir plus souple peut produire des résultats favorables lorsqu'elle repose sur une clarification des responsabilités, des compétences complémentaires, une confiance institutionnelle et des mécanismes robustes de reddition de comptes.

Nous proposons ainsi de concevoir l'exercice du pouvoir dans les OSBNL sportives comme un système dynamique de complémentarité, de responsabilisation et de régulation articulant quatre dimensions :

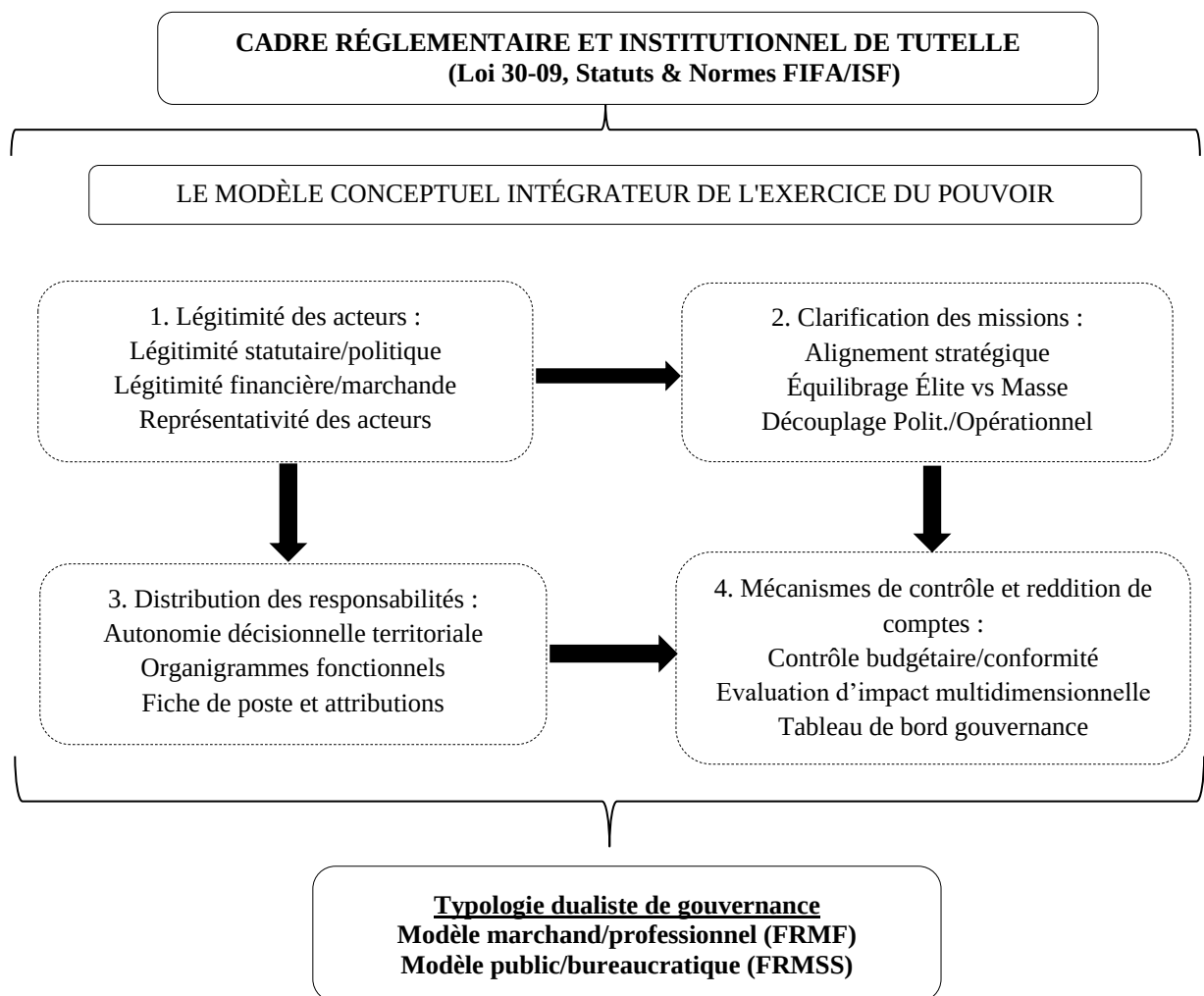
- La légitimité des acteurs : cette dimension constitue la source du pouvoir. Elle définit le fondement sur lequel repose l'autorité des dirigeants. Le modèle oppose la légitimité financière et médiatique (captée par les acteurs du marché dans le modèle marchand) à

la légitimité statutaire et hiérarchique (issue de la tutelle publique dans le modèle administratif).

- La clarification des missions : elle traduit l'orientation du pouvoir et la capacité de l'organisation à arbitrer entre des finalités concurrentes (performance sportive d'élite ou mission éducative et sociale de masse) et à instaurer une frontière claire entre le rôle d'orientation politique/stratégique et les fonctions d'exécution opérationnelle.
- La distribution des responsabilités : elle concerne l'exercice du pouvoir et mesure le degré de centralisation ou de décentralisation de la décision. Le modèle met en évidence l'impératif d'autonomie des échelons territoriaux à travers la formalisation d'organigrammes fonctionnels et de fiches de responsabilités explicites pour enrayer la neutralisation du terrain.
- Les mécanismes de contrôle et de reddition de comptes : il s'agit de la régulation du pouvoir à travers des mécanismes qui conditionnent la pérennité de la gouvernance en combinant le contrôle formel de conformité budgétaire (logique comptable) à une évaluation multidimensionnelle de l'impact social et territorial.

La figure N°2 synthétise le modèle conceptuel de l'exercice du pouvoir déduit de l'analyse comparative entre la FRMF et la FRMSS, articulant les quatre dimensions et opérant sous le cadre réglementaire et institutionnel (loi 30-09, statuts et normes FIFA/ISF) :

Figure N°2 : Schéma du modèle conceptuel de l'exercice du pouvoir dans les OSBNL



Source : Auteurs

D'après cette figure, le modèle recherché n'est ni celui d'un pouvoir fortement centralisé, ni celui d'une dispersion indifférenciée des responsabilités. Il s'agit d'un modèle dans lequel le pouvoir est suffisamment distribué pour prévenir sa concentration et permettre la participation coordonnée pour garantir la cohérence stratégique et l'efficacité de l'action collective.

L'évaluation de l'exercice du pouvoir doit dès lors porter sur les pratiques effectives de décision, de coordination, de contrôle, de participation et de création de valeur pour les différentes parties prenantes.

La gouvernance dépasse la question de conformité à une architecture organisationnelle prédéterminée vers une question de capacité à organiser les relations de pouvoir au service d'une finalité collective.

5. Conclusion

En considérant que la gouvernance des organisations sportives renvoie de manière centrale aux modalités d'exercice du pouvoir, situées entre coopération, négociation et confrontation, cet article a interrogé les configurations du pouvoir au sein des organisations sportives marocaines, à travers l'analyse de la fédération royale marocaine de football (FRMF) et de la fédération royale marocaine du sport scolaire (FRMSS). Cette analyse a été conduite à la lumière de trois perspectives théoriques complémentaires : la théorie institutionnelle, la théorie des parties prenantes et l'approche par les ressources et compétences.

L'analyse conceptuelle a d'abord permis de préciser les relations entre les concepts d'organisation, de gouvernance et d'exercice du pouvoir. Elle a ensuite montré que le pouvoir organisationnel ne saurait être réduit à l'autorité statutaire ou à la position hiérarchique. Il repose sur une pluralité de sources (légitimité, expertise, information, ressources et réseaux relationnels) et s'inscrit dans des configurations institutionnelles caractérisées par des modalités variables de concentration, de distribution et de partage du pouvoir. L'examen des travaux consacrés aux organisations sportives a ainsi permis de mettre en évidence la complémentarité des différentes typologies du pouvoir plutôt que leur caractère concurrent.

Cependant, ces cadres analytiques de la gouvernance fédérale révèlent des limites structurelles lorsqu'ils sont appliqués au contexte du Maroc.

Alors que French & Raven classent le pouvoir selon des sources interpersonnelles (légitimité, récompense, coercition, expertise et référence), notre modèle démontre que, dans le sport marocain, le pouvoir ne se réduit pas à une relation binaire entre individus. Il s'agit plutôt d'un pouvoir encastré au sein d'architectures institutionnelles hybrides, où la légitimité statutaire (tutelle de l'état) et la puissance financière redéfinissent la coercition administrative.

Le modèle de Bayle repose sur une trajectoire linéaire de professionnalisation et d'autonomisation des fédérations sportives. L'analyse comparative de la FRMF et de la FRMSS révèle l'absence de continuum unique, au profit d'une dualité structurelle irréductible. La FRMF illustre un modèle professionnel hyper-capitalisé et orienté vers le marché, vulnérable à une captation oligarchique (Sugden & Tomlinson, 2016; Chappelet, 2019), tandis que la FRMSS incarne un modèle public-bureaucratique où la quête de performance est subordonnée à la conformité administrative.

Alors que Zintz analyse la gouvernance en fonction des équilibres internes entre bénévoles et salariés, notre cadre intègre la variable politique et réglementaire externe (loi 30-09 et tutelle ministérielle) comme facteur déterminant de la configuration, démontrant que les tensions en jeu ne sont pas purement managériales mais découlent de l'économie politique du sport.

La comparaison de la FRMF et de la FRMSS montre, en outre, que les modalités d'exercice du pouvoir peuvent générer des tensions distinctes selon la configuration institutionnelle de chaque fédération. Dans un cas, la concentration du pouvoir peut fragiliser les mécanismes de contre-pouvoir et la participation effective ; dans l'autre, l'imbrication des responsabilités et

la coexistence de plusieurs sources de légitimité peuvent favoriser des chevauchements de rôles et des conflits de pouvoir. Dans les deux configurations, le problème ne réside donc pas dans l'existence du pouvoir en elle-même, mais dans les conditions de sa légitimation, de sa distribution, de sa régulation et de sa mobilisation au service d'objectifs collectifs.

Sur cette base, l'article propose de concevoir l'exercice du pouvoir dans les organisations sportives à but non lucratif comme une configuration multidimensionnelle et dynamique, articulant les sources du pouvoir, l'architecture institutionnelle des instances, la distribution des responsabilités, les compétences mobilisées ainsi que les mécanismes de participation, de contrôle, de transparence et de reddition de comptes. Cette conception permet de dépasser l'opposition entre pouvoir centralisé et pouvoir distribué. L'enjeu n'est pas de déterminer abstraitement quelle configuration serait la meilleure, mais d'identifier les conditions permettant d'établir un équilibre fonctionnel entre autorité, autonomie, participation et contrôle.

Dans cette perspective, les conflits de pouvoir et d'intérêts ne doivent pas nécessairement être considérés comme des dysfonctionnements organisationnels. Lorsqu'ils sont encadrés par des mécanismes de régulation, de dialogue et de négociation, ils peuvent constituer des espaces de confrontation des intérêts, de clarification des responsabilités et d'apprentissage organisationnel. À l'inverse, lorsqu'ils ne sont pas régulés, ils peuvent favoriser la concentration du pouvoir, les chevauchements de compétences, les blocages décisionnels et la fragilisation de la légitimité des instances dirigeantes.

L'approche par les ressources et compétences complète cette perspective en soulignant que l'efficacité de l'exercice du pouvoir dépend également de la capacité des dirigeants et des instances à mobiliser les ressources et les compétences nécessaires à la réalisation des missions fédérales. La légitimité démocratique ne saurait ainsi être dissociée de la compétence, pas plus que l'autorité institutionnelle ne saurait être dissociée de la responsabilité et de la reddition de comptes. La gouvernance des fédérations sportives apparaît dès lors comme un processus d'articulation entre légitimité institutionnelle, légitimité démocratique et légitimité fondée sur la compétence.

Cette conception conduit à privilégier un modèle de gouvernance fondé non sur la domination d'un acteur ou d'une instance, mais sur une distribution régulée du pouvoir, dans laquelle l'autorité institutionnelle est mise au service de la coordination ; la participation des parties prenantes est effectivement organisée et les responsabilités stratégiques, managériales, opérationnelles et de contrôle sont clairement délimitées. Un tel modèle est susceptible de renforcer la cohérence décisionnelle, la transparence, la responsabilisation des acteurs et, plus largement, la création de valeur publique et la performance globale de la fédération.

Ainsi, l'apport central de cette théorisation réside dans le passage d'une conception statique du pouvoir (qui détient le pouvoir ?) à une conception dynamique (qui peut exercer le pouvoir ? Sur quelle base de légitimité, avec quelles ressources et compétences ? Selon quelles règles et au service de quelle création de valeur ?).

En définitive, la question n'est donc pas de choisir entre légitimité institutionnelle et légitimité démocratique, ni entre centralisation et distribution du pouvoir, mais de déterminer les conditions organisationnelles et institutionnelles permettant leur articulation.

Effectivement, toute étude exploratoire présenterait des limites méthodologiques :

- Notre analyse repose principalement sur un corpus de sources secondaires (textes réglementaires...) empêchant de saisir les microdécisions informelles ou les stratégies d'acteurs agissant via des entretiens ou questionnaires.
- Un dispositif limité à deux études de cas pourrait limiter de généraliser le modèle conceptuel proposé à l'ensemble des organisations sportives à but non lucratif.
- Le cadre d'analyse s'inscrit dans le contexte juridique et institutionnel marocain limite la transposition directe de ses résultats à d'autres contextes du sud global.

La robustesse empirique du modèle conceptuel préconise trois protocoles de validation opérationnelle :

- Une enquête qualitative par entretiens auprès des acteurs clés afin de confronter le cadre analytique aux pratiques réelles de terrain ;
- Une extension du corpus à des études de cas multiples afin de tester et d'enrichir la portée heuristique du cadre intégrateur élaboré ;
- Le recours à des méthodes de modélisation par équations structurelles pour tester empiriquement les relations de causalité identifiées dans notre cadre conceptuel.

Trois initiatives prioritaires de réorganisation sont recommandées au MENFPQ :

- Considérer la chaîne d'évaluation pédagogique et la chaîne de gestion des événements sportifs scolaires comme deux logiques fonctionnelles différentes mais complémentaires.
- Élaboration des documents définissant les périmètres de responsabilité et clarifiant le pouvoir de décision des intervenants de différents rangs hiérarchiques afin d'éliminer les zones de friction administrative.
- Mise en place d'un tableau de bord multidimensionnel pour une évaluation axée sur l'impact social et territorial (taux de participation, égalité d'accès filles-garçons, détection des talents et continuité avec les clubs affiliés).

Références :

- (1). Arcioni, S., Bayle, E., & Roth, F. (2012). La gouvernance des ONG : le cas des fédérations sportives internationales. *Finance et Économie*, Collection Finance et Economie, 176–212. <https://shs.cairn.info/la-gouvernance-des-entreprises--9782746232952-page-176>
- (2). Atifi, J., & Lotfi, S. (2024). Gouvernance dans les organisations au prisme des configurations organisationnelles : cas de la Fédération Royale Marocaine de Football. <https://www.researchgate.net/publication/385383994>
- (3). Australian Sports Commission. (2020). Sport Governance Principles. Australian Government. <https://www.ausport.gov.au/governance/principles>
- (4). Barbusse, B. (2009). Entre sport et entreprise, une attirance réciproque. *L'Expansion Management Review*, 134(3), 10–19. <https://doi.org/10.3917/EMR.134.0010>
- (5). Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- (6). Bayle, E. (2010). La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public : le cas des fédérations sportives françaises. *Http://Journals.Openedition.Org/Pmp*, 27(Vol. 27/1), 121–142. <https://doi.org/10.4000/PMP.1992>
- (7). Bayle, E., & Mercier, S. (2008). Sport et éthique: enjeux et outils pour le marketing sportif - Sport and ethics: stakes and tools for marketing of sport. *Cahier Du FARGO N° 1080901*. <https://www.researchgate.net/publication/23525380>
- (8). Carver, J. (2006). Boards That Make a Difference: A new Design for Leadership in Nonprofit and Public. *Corporate Governance*, 16(2), 171–172.
- (9). CGEM. (2008). Code marocain de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise. Ministère Des Affaires Economiques et Générales. https://www.ammc.ma/sites/default/files/CODE_MAROCAIN.pdf
- (10). Chappelet, Jean-Loup, & Mrkonjic, M. (2013). Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS) : an assessment tool for international sport governing bodies. *Idheap*. <https://www.researchgate.net/publication/320956798>
- (11). Chappelet, J.-L. (2019). L'autonomie des organisations sportives.

- (12). Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. Source : American Sociological Review, 48(2), 147–160.
- (13). Diskeuve, T. (2019). La gouvernance au sein d’une fédération sportive : Etude du cas de la Fédération belge de football. <https://hdl.handle.net/2078.2/13388>
- (14). Doherty, A., & Hoyer, R. (2011). Role ambiguity and volunteer board member performance in nonprofit sport organizations. Nonprofit Management and Leadership, 22(1), 107–128. <https://doi.org/10.1002/NML.20043>
- (15). Eddif, F.-Z., Rajaallah, E., & Jemjami, N. (2024). Gouvernance des organisations sportives : Aperçu sur les pratiques actuelles Governance of sports organizations: Overview of current practices. HAL Open Science.
- (16). Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review, 14(4), 532. <https://doi.org/10.2307/258557>
- (17). European Union. (2001). Livre blanc sur la gouvernance | EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/FR/legal-content/summary/white-paper-on-governance.html>
- (18). Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. Sport Management Review, 18(4), 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.12.002>
- (19). Freeman, R. Edward. (1984). Strategic management : a stakeholder approach. 276.
- (20). French, J., & Raven, B. (1959). The bases of social power. University of Michigan, Institute for Social Research. <https://www.researchgate.net/publication/215915730>
- (21). Geeraert, A. (2021). Indicators of good governance in sport organisations: Handle with care. Good Governance in Sport: Critical Reflections, 152–166. <https://doi.org/10.4324/9781003172833>
- (22). Hoyer, R., & Cuskelly, G. (2006). Sport governance. Sport Governance, 1–225. <https://doi.org/10.4324/9780080466965>
- (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. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- (24). Loi n° 30-09 . (2010). Bulletin Officiel 5885. <https://bdj.mmsp.gov.ma/Fr/Document/9011-Dahir.aspx>
- (25). Mansouri, A. (2025). Le sport scolaire et les politiques éducatives : l’apport stratégique de la FRMSS. Revue Marocaine Des Etudes Juridiques et Economiques, 01(21). <https://doi.org/10.65040/REMEJE.2025.012119>
- (26). Mintzberg, H. (1998). Structure et dynamique des organisations. Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/structure-et-dynamique-des-organisations-9782708119710/>
- (27). Mintzberg, Henry. (1986). Le pouvoir dans les organisations. 679.
- (28). Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. The Academy of Management Review, 22(4), 853. <https://doi.org/10.2307/259247>
- (29). Pérez, R. (2003). La gouvernance de l’entreprise, Paris, La découverte (Repères). Persée. <https://www.persee.fr/doc/esag>
- (30). Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport National Governing Bodies. European Sport Management Quarterly, 20(4), 480–499. <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>
- (31). Programme des Nations Unies pour le développement. (1997). Rapport du Conseil d’administration du Programme des Nations Unies pour le développement et du Fonds des Nations Unies pour la population. Nations Unies.

- (32). Rharib, A. (2011). De la gouvernance sportive au Maroc : Cas des clubs de football.
- (33). ROYAL FEDERATION OF SCHOOL SPORT. (2021). Statut type de la FRMSS. <https://www.frmss-dpss.com>
- (34). Sugden, J., & Tomlinson, A. (2016). Football, corruption and lies: Revisiting Badfellas, the book FIFA tried to ban. Football, Corruption and Lies: Revisiting “Badfellas”, the Book FIFA Tried to Ban, 1–264. <https://doi.org/10.4324/9781315545615>
- (35). Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. European Sport Management Quarterly, 23(6), 1863–1888. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795>
- (36). Yin, R. K. (2018). Case study research and applications Design an.docx. <https://fr.slideshare.net/slideshow/yin-r-k-2018-case-study-research-and-applications-design-andocx/255153005>
- (37). Zintz, T. (2004). Configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges. Typologie et perspectives d'évolution.