ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND

IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

La représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement au sein des organisations sportives au Maroc : Cas des structures sportives de football

Women's representation in the management and supervisory bodies of sports organizations in Morocco: Case of soccer sports structures

Chaymaa LOTFY, (*Doctorante)*
Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations – LAREDGO - Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Yasmina BENNIS BENNANI, (*Professeure Universitaire, PES*)
Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations – LAREDGO - Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock Université Hassan II, Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Université Hassan II - Casablanca, Maroc Adresse : Km 8, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Tel : + 212 (0)522 23 11 00 – (0)522 23 04 94
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	LOTFY, C., & BENNIS BENNANI, Y. (2022). La représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement au sein des organisations sportives au Maroc : Cas des structures sportives de football. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 3(4-3), 62-78. https://doi.org/10.5281/zenodo.6927924
Licence	**Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND**

Received: June 15, 2022 *Published online: July 31, 2022*

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

La représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement au sein des organisations sportives au Maroc : Cas des structures sportives de football

Résumé

L'étude de la représentation féminine dans des structures sportives traditionnellement dites masculines nous a permis de nous renseigner sur le niveau d'implication des femmes dans les postes de direction en Football au Maroc. L'objectif principal de notre recherche est de comprendre le rôle des femmes et les obstacles qui les gênent pour une meilleure intégration dans les postes de responsabilité en milieu sportif.
Nous voulons étudier la discrimination des femmes pour accéder aux instances de décisions, et les barrières qui les entravent pour participer au processus décisionnel. Nous avons distribué 50 questionnaires et interviewé les femmes (N = 4) qui détiennent aujourd'hui des postes haut placés dans le domaine du sport.
L'analyse des données fait apparaître que les femmes sont susceptibles de vivre des problèmes dans des secteurs qui n'ont pas atteint une certaine masse critique (de nombre de femmes) ; tant qu'elles seront minoritaires dans les sphères de décision au sein d'un secteur sportif, elles pourront rencontrer des obstacles.
Ainsi, l'étude montre que cette faible présence est due à l'existence de préjugés des femmes elles-mêmes avec une vision traditionaliste, à leur manque de motivation et au poids des obligations familiales et professionnelles.
Enfin, nous pouvons déduire que le milieu social ainsi que le niveau culturel diminuent l'écart qu'il peut y avoir entre hommes et femmes et permet ainsi de faciliter aux deux de manière quasi égale, l'accès au milieu sportif en général et aux postes de responsabilité en particulier.
Ce travail puise sa pertinence dans la recherche des mesures qui favorisent l'accessibilité des femmes au processus décisionnel pour développer et promouvoir le volet sportif féminin.

Mots clés : Femmes, postes de responsabilité, organisation sportive, sous représentativité, Football
Classification JEL : L83, Z20
Type de l'article : article empirique.

Abstract

The study of female representation in traditional male sports structures has allowed us to learn about the level of involvement of women in leadership positions in soccer in Morocco. The main objective of our research is to understand the role of women and the obstacles that prevent them from a better integration in the positions of responsibility in the sports environment.
To study the discrimination of women in access to decision-making bodies, and the barriers that prevent them from easily passing through the decision-making processes. We distributed 50 questionnaires and interviewed women (N = 4) who currently hold senior positions in the field of sport.
The analysis of the data shows that women are likely to experience problems in sectors that have not reached a certain critical mass of women and as long as they are a minority in the decision-making spheres within a sports sector, they may encounter obstacles.
Thus, the study shows that this low presence is due to the presence of prejudices of women with a traditional vision, the lack of motivation and the weight of family and professional obligations.
In the end, we can deduce that the social environment as well as the cultural level diminish the gap that can exist between men and women and allows both of them to have an almost equal access to the sports environment in general and to the positions of responsibility in particular.
This work is relevant in the search for measures that promote the accessibility of women in the decision-making process to develop and promote the female component in sport.
Key words: Women, positions of responsibility, sports organization, under-representation, soccer
JEL Classification : L83, Z20
Paper type: Empirical research

1. Introduction

Dans les sports, dit masculin en général et plus particulièrement en Football, l'accès des femmes dépend de leurs capacités à « accepter de travailler dans des organisations sportives », à « s'intégrer à des postes de responsabilité traditionnellement masculins », et enfin à « montrer leur présence, être aussi pertinentes et compétentes que des hommes, à tous les niveaux ».
Le Maroc a témoigné de la participation progressive des femmes dans des sphères de décision au sein des organisations sportives. Mais en amont, la facilité de leur accès aux fonctions décisionnelles est déterminée par l'offre aux femmes des mêmes chances pour qu'elles puissent accéder aux postes supérieurs des organisations sportives, mettre en place des politiques qui facilitent leur intégration à tous les niveaux du processus sportif, ainsi leur motivation à ne pas abandonner. (DE LOISIR & MUNICIPALITÉS, 2008).Au Maroc, malgré les efforts fournis durant les dernières décennies, pour ce qui a trait à la place des femmes dans la sphère de responsabilité, nous constatons que la culture et la religion au Maroc demeurent l'un des facteurs qui entravent l'accès des femmes dans les instances dirigeantes du sport marocain, et surtout les sports non traditionnellement féminins comme le football ; les femmes restent presque quasi absentes face aux représentativités masculines.
Dès lors, il est légitime de se demander : est-ce que les femmes sont convaincues qu'elles sont aussi bien capables de s'engager et affirmer leur présence dans les fonctions décisionnelles en milieu sportif ?
Plus encore, si on admet que les femmes peuvent relever ce défi et que le rôle des organisations sportives est d'apporter une aide pour légitimer leur place, il apparait donc, que cette aide est précieuse pour prouver sa résistance.
Certes, l'augmentation du nombre des femmes responsables ne se traduit qu'avec la contribution active des organisations sportives en leur offrant davantage l'opportunité de progresser dans les postes de direction, de prendre des mesures concrètes afin de favoriser leur accessibilité au processus décisionnel, pour développer et promouvoir le volet féminin (Spaaij et al., 2018).
Par conséquent, est-ce que ce facteur « Promotion » impacte le perfectionnement continu des femmes ? D'un autre côté, est-ce que le manque de « Promotion » influence la qualification des femmes, ce qui freine leur participation aux postes de responsabilité ? Autrement dit, comment accompagner les femmes sportives fonctionnaires aux postes de responsabilité pour le renforcement de leurs capacités professionnelles afin d'être aussi performantes que les hommes?
Enfin, quels obstacles empêchent les femmes d'intégrer les milieux sportifs particulièrement aux postes de responsabilité en Football : les discriminations sociales ou bien la différenciation entre modernité et tradition ; sont-elles empêchées par leur enfermement dans les rôles dits féminins, maternelles ou bien sont-elles moins performantes que les hommes ?
Ainsi, dans cette recherche, nous proposons d'appréhender, de comprendre et d'analyser le phénomène de la sous-représentativité des femmes dans les instances de direction en milieu sportif, dans ce texte au titre de « représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement au sein des organisations sportives au Maroc : cas des structures sportives de football ».
La première partie de notre étude sera consacrée à une revue de littérature sur la participation des femmes dans les instances de responsabilité. La seconde partie traitera respectivement la méthodologie employée pour dresser un bilan objectif concernant la corrélation qui existe entre les femmes et l'accès aux postes de responsabilité au sein des organisations sportives de football, puis une analyse et interprétation des résultats et pour ensuite avoir la possibilité de suggérer des actions afin d'apporter modestement des solutions à ce problème.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

2. La participation des femmes dans les instances de responsabilité

La population féminine, qui constitue presque la moitié de la population mondiale, joue un rôle déterminant dans le développement économique et social. Cependant, les femmes sont plus exposées que les hommes aux maux qui rongent la société : analphabétisme, pauvreté… (Eldred, 2014). Or, c'est justement en prenant en compte une telle inégalité que le Plan Mondial pour l'Intégration de la Femme au développement ambitionne de réduire les gaps, en vue de les combler à terme.

2.1. La femme et le pouvoir

Le genre dénonce la légitimation du pouvoir (*potestas*) masculin au nom d'une prétendue plus grande puissance (*potentia*) naturelle. « Au cours de l'histoire, le pouvoir a toujours été détenu par les hommes, dans la famille (sphère sociale), comme dans l'État (sphère politique) » (*Vogel & Martin, 1998).*
Comme l'analyse en particulier le philosophe Jurgen Habermas, cette transversalité de la virilité du pouvoir est fondamentale pour comprendre à la fois la particularité de l'exclusion des femmes du pouvoir et sa dimension centrale. En effet, à la différence des dominations dites de classe (concernant les ouvriers, les paysans et « le bas peuple »), elle ne concerne pas seulement la sphère publique (économique et politique), mais aussi la sphère privée, la domination dite «masculine » se poursuivant dans la famille. Pour le philosophe, cette transversalité de l'exclusion du pouvoir « *révèle clairement le fait que l'exclusion des femmes a été un élément constitutif de la sphère publique politique, au sens où celle-ci n'était pas seulement dominée par les hommes de façon contingente, mais déterminée, dans sa structure et son rapport à la sphère privée, selon un critère sexuel* » (Habermas, 1992).
La parité, pensée comme un principe, voire comme une culture, a ainsi assurément contribué à diffuser la critique féministe, en portant la conquête de l'égalité dans les lieux de pouvoir. Ceci alors même que l'application des lois dites « sur la parité » illustre la tentation de justifier le partage du pouvoir entre les sexes par le fait que les femmes apporteraient un *plus* dans l'action publique, en particulier en étant à l'initiative des politiques liées aux soins des plus faibles (enfants, personnes âgées, malades), qualifiée de politique de CARE. En effet, en faisant de la parité non plus une exigence démocratique, mais une plus-value politique, les discours sur les vertus des femmes aux postes de direction confortent l'asymétrie entre les sexes. Ainsi, alors que le principe paritaire revendiquait la pensée des différences dans l'égalité, sa traduction juridique et électorale incarne une égalité dans la différence, c'est-à-dire une égalité sous condition. Les polémiques suscitées en France par la candidature de Ségolène Royal à l'élection présidentielle de 2007 et par la mise en scène de sa féminité comme ressource politique ont illustré ce glissement (Sénac-Slawinski, 2009).
On constate que le clivage social, l'éternelle et perpétuelle valse entre modernité et tradition, le positionnement de la femme sous la domination de l'homme en relation avec le modèle patriarcal, ainsi que son emprisonnement dans des rôles dits féminins, tous ces facteurs, conjugués, ne favorisent pas la mise en relief des compétences de la femme et l'empêchent de jouer pleinement son rôle de citoyenne à part entière comme son homologue masculin.
L'État fournit certes des efforts louables afin de permettre aux femmes d'avoir des opportunités d'amélioration de leur situation, notamment à travers la mise en place de lois et de textes spécifiques, en plus de l'adoption des traités et des conventions internationales. Néanmoins, la mise en application de ces lois affiche clairement du retard.
Ce décalage entre la volonté politique et sa mise en œuvre de manière concrète, constaté partout, est aussi valable pour les activités sportives, où un changement pour une meilleure intégration de la femme tarde à venir.

Ainsi on constate à travers cet extrait que le défi porté par ce numéro d'informations sociales est de questionner les inégalités d'accès et d'exercice du pouvoir. Ce que l'on pourrait également appeler le *genre du pouvoir*. Parce que le genre induit une approche transversale des questions, il a semblé important de mettre en perspective les différentes sphères de pouvoir : politique économique et sociale.

Pour qu'on ne puisse abuser du pouvoir, il faut que, par la disposition des choses, le pouvoir arrête le pouvoir. Nous pouvons aussi comprendre et analyser le rôle de la femme dans un modèle traditionnel qui s'efface pour laisser la place à une organisation qui se rénove et qui opère sa mutation. On peut évidemment comprendre les causes qui peuvent bloquer l'accès des femmes aux postes de décision et de pouvoir ; pour cela, il faut éduquer les filles sans brider leurs ambitions, et inciter les garçons à partager ce pouvoir en ne cherchant pas à dominer seulement. Cela montre qu'il apparait déterminant de changer la culture pour qu'elle soit d'avantage sensibiliser à la question de l'égalité hommes-femmes.

Cela exige, quoi qu'il en soit, qu'il semble que les femmes doivent avancer dans leur conquête du pouvoir, mues par la volonté d'exercer des responsabilités intéressantes et porteuses de sens.

2.2. La femme marocaine et l'accès au travail

Il y a fort longtemps que la femme marocaine n'a pas connu de statut socioprofessionnel, ce dernier est négligé par la société (Zirari, 2006).

Il a fallu attendre l'Indépendance pour penser à des changements. En 1947 à Tanger, son Altesse Royale la Princesse Lalla Aicha, avec la bénédiction de son père le Roi Mohamed V, a lancé un appel dans lequel elle a réclamé l'abandon du voile (Dia, 2011). À ce moment-là, une nouvelle génération a commencé à naître, les femmes fréquentaient de plus en plus les écoles primaires, les lycées et l'université, puis elles ont conquis la vie active (médecins, avocats, instructrices, etc).

En effet, on distingue deux situations très nettes, la première s'arrête vers 1920, période « *esclavagiste* » où la femme était prisonnière de sa maison. La seconde qui se situe entre 1920 et 1950, était plus dans le cadre d'une lutte nationale de libération qui a réveillé la conscience de tous les Marocains et les Marocaines, et a annoncé le processus d'émancipation. Cette situation a poussé les femmes à devenir conscientes des problèmes de l'heure de leur nation. Et depuis cette époque, le nombre des filles scolarisées et celui des femmes qui travaillent n'ont cessé de croître. En ce qui concerne la femme rurale, le travail aux champs constitue l'élément principal de son identité, elle se définit comme femme qui travaille. Les repères du temps, du quotidien, sont toutes les tâches qu'elle doit accomplir. Le temps n'est conçu qu'en fonction de ce déroulement des corvées. Sinon par rapport aux heures de prière, la femme est entraînée dans ce cercle de sommeil, repos, éveil, travail, elle assure trois rôles principaux :

- La ménagère
- La reproductrice d'enfants
- La productrice des besoins vitaux du quotidien.

2.3. La femme marocaine, sport et le leadership

Récemment le magazine « Esquire » publiait un numéro spécial[1] « Au plaisir du sport ». La couverture représentait, au premier plan, un « vrai » garçon, dans une tenue de base-ball chiffonnée, les mains sur les hanches, apparemment prêt à l'action et y étant habitué. Au second plan, une « vraie » fille, mains passivement croisées devant elle, les oreilles tournées vers l'intérieur, comme les enfants timides, effacée, en robe plissée, regardait son « héros » avec admiration.

La question qui se pose est : comment les femmes peuvent s'éloigner de ce rôle passif et se desserrer de l'autorité masculine pour imposer leurs leaders ?

[1] *Esquire, (date)*

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

Le changement économique oblige les femmes marocaines à être plus visibles. Non seulement cela, mais il y a aussi le désir et la volonté des femmes de combattre les inégalités et de prouver leur capacité à accéder aux postes de leader au niveau sportif afin de participer aussi au développement du pays. (Hewlett et coll., 2010). Dans ce contexte, malgré l'engagement des femmes marocaines dans le processus décisionnel du sport, leur intelligence et leurs compétences qui leur permettent de se rendre visibles au niveau national et international, il reste qu'elles sont très peu représentées dans les rôles de leaders. Cela reflète notamment le manque d'informations sur les meilleures politiques sportives pour favoriser leur avancement, situation qui n'a pas changé depuis longtemps au Maroc (C. Guibert & C. Arab, 2016), et le manque de recherches de résultats satisfaisants dans la pratique et la gestion. « *Il est donc nécessaire de bien conduire une politique sportive volontaire donnant à la femme la place qu'elle mérite légitimement* » (Hedia, 2012)

Selon cet article, on peut dire que pour les femmes au Maroc, leur rôle dans la société est négligé. Ce qui crée un déséquilibre entre les femmes et les hommes dans les rapports de pouvoir entre les deux sexes et donc inégalité entre les deux ; malgré ces difficultés, la femme a pu se révolter contre la théorie traditionnelle patriarcale, autrement dit la femme a cherché à briser ces murs bâtis par cette société machiste. L'accès des femmes dans le milieu sportif en particulier constitue un obstacle et la femme est loin d'atteindre le leadership.

Nous définirons qu'une femme leader est celle qui est capable de « guider, d'influencer et d'inspirer » ; c'est-à-dire de gérer des ressources humaines.

Le sport est normalement un domaine favorable à l'intégration des femmes dans le processus du développement humain ; nous avons parlé d'une discrimination et l'inégalité des femmes marocaines même si nous remarquons une légère évolution lors de ces dernières années. La question qui se pose est de comprendre pourquoi cette détérioration malgré que la loi et la constitution marocaine (article 19 de la Constitution du Maroc) énoncent clairement *l'égalité et la liberté des droits fondamentaux* ainsi que la *lutte contre toutes formes de discrimination* ?

On note que la société marocaine a connu des mutations qualitatives, considérant la femme comme acteur (actrice) principal et égalitaire à son frère l'homme. Et l'on peut tirer de ceci que nous sommes encore dans la phase où les droits de la femme sont sur papier seulement, et non en mode d'application malheureusement, ce qui confirme la théorie de la « différence féminine ». (M. Lachheb, 2010)

C'est une radiographie précise qui nous est livrée à un moment charnière des luttes contre toutes les discriminations et les inégalités et en particulier pour l'accession des femmes aux différentes instances du pouvoir (voire, le leadership).

3. Hypothèses

Les discriminations sociales, la différenciation entre modernité et tradition, le positionnement de la femme à une échelle inférieure à l'homme, et son enfermement dans les rôles dits féminins (dont le rôle maternel), tous ces facteurs, empêchent la femme d'accéder aux milieux sportifs et de jouer un rôle de responsabilité comme l'homme. Pour cela, le caractère féminin doit être valorisé et vecteur de changement et doit apporter au sport plus de diversité donc une meilleure productivité.

Nous pouvons émettre que :

- soit les femmes sont victimes de discrimination lors de la procédure de recrutement ou de promotion ;
- soit elles sont moins performantes que les hommes lors de ces procédures ;
- soit elles candidatent moins souvent que les hommes aux postes de responsabilité.

Rappelons que les postes hiérarchiquement très élevés impliquent des temps de travail très longs qui sont plus difficilement conciliables avec une vie de famille qui est souvent à la charge des femmes.

4. Méthodologie de recherche

Il parait essentiel de mettre encore plus l'accent sur l'évolution de ce sujet au sein des organisations sportives de football au Maroc.
En effet, porter une clarification sur la place des femmes dans les sphères de responsabilité paraît la seule piste à emprunter pour savoir s'il y a des facteurs qui entravent l'intégration féministe dans les instances dirigeantes du sport marocain.
Afin d'expliciter la relation qui existe entre la femme marocaine et l'accès au poste de responsabilité dans le domaine du football, nous nous positionnons dans la notion abductive en épistémologie, cette dernière est un type de raisonnement consistant à inférer des causes probables à un fait observé. Autrement dit, il s'agit d'établir une cause la plus vraisemblable à un fait constaté et d'affirmer, à titre d'hypothèse, que le fait en question résulte probablement de cette cause.
« *L'abduction, qui recherche des causes probables à des effets certains, aboutit à des énoncés plausibles.* » (Nicolas Chevassus-au-Louis, 2014).
Notre investigation a été basée sur le questionnaire, « *un instrument qui permet d'obtenir le maximum d'information, et de renseignement dans le minimum du temps. C'est une liste de question* » (Le plus Petit Larousse, 1980), dont l'objectif est la collecte du maximum d'informations sur le problème qui constitue l'élément central de notre étude, et la vérification des hypothèses formulées, afin d'arriver à une comparaison entre les résultats obtenus et la réalité du problème.
Nous avons également opté pour l'entretien semi-directif « une méthode d'étude qualitative basée sur la réalisation d'entretiens individuels ou collectifs durant lesquels l'animateur dicte uniquement les différents thèmes devant être abordés, sans pour autant pratiquer un questionnement précis » (Bathelot, 2017) ; l'objectif est de renforcer notre raisonnement et d' offrir une certaine profondeur dans l'analyse des éléments recueillis.

4.1. Échantillon de l'étude et description

L'objet de notre recherche touche trois catégories d'intéressées par le phénomène traité. Elles représentent l'ensemble des acteurs qui sont engagés à différents niveaux dans le domaine du sport ; elles sont intimement liées à la discipline de football, à savoir :

- **Dirigeantes dans les organisations sportives du Football :** généralement, c'est l'ensemble de dirigeantes qui assurent la gestion administrative ou financière du club et qui participent effectivement à l'activité sportive.

La population des dirigeantes est en étroite liaison avec les joueurs, les entraîneurs et les cadres de la fédération royale marocaine du football, c'est la plaque tournante pour la gestion du club. Elle stimule cet ensemble, en lui accordant des satisfactions morales et financières, qui permettent d'améliorer leur rendement, venir renforcer leurs motivations et atteindre les objectifs souhaités.

- **Entraîneuses dans les organisations sportives du Football :** ce sont responsables de la programmation des entraînements, et de la planification à long terme de certains objectifs, responsables aussi de la formation de futurs talents et de la création des écoles sportives. Elles ont un bagage de connaissances très variées qui peut nous aider à cerner notre recherche.
- **Cadres femmes à la Fédération Royale Marocaine du Football :** ces cadres assument une tâche très importante dans la vie quotidienne ; c'est une responsabilité de taille que celle

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

d'éduquer, de former, d'initier et de perfectionner un joueur. Donc, leur apport est très important dans une société civile.

Tableau 1 : Descriptions des participantes interviewées

Nom	Description
Laila YOUSSEFI	Responsable du développement du football féminin au sein de la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF) depuis 5 ans et vingt ans d'expérience en tant que professeure d'Education Physique et Sportive (EPS).
Khadija REZZAG	Ancienne Arbitre Marocaine de Football au niveau National et International, affiliée à la FRMF, officiante des rencontres du Championnat National de la Ligue du Gharb du Football (LGF). Elle est aussi commissaire des matchs, membre de la Direction National des Arbitres (DNA) et Responsable d'arbitrage Féminin (RAF).
Ibtissam BOUHARAT	Femme très active dans le milieu footballistique. Elle a été entraîneure pendant plusieurs années. Ensuite, elle a travaillé pour la Fédération Belge de Football en tant que sélectionneur des jeunes filles et jeunes garçons pour les équipes régionales. Elle a également travaillé sur le développement du football féminin aux Pays-Bas avec le Philips Sport Vereniging (PSV) Eindhoven à travers différents projets. Actuellement elle travaille pour les États-Unis et pour encore deux pays sur un projet avec la Fédération internationale de football association (FIFA).
Lamia BOUMEHDI	Ancienne footballeuse attaquante qui dirigeait les féminines de l'équipe A du Wydad Athlétic Club (WAC). Elle a signé un contrat avec la FRMF qui allait encadrer l'équipe nationale féminine 17 ans (U17) ; c'est bien cette catégorie qui est la pépinière du foot féminin, en attendant une prise en main des filles dès leur plus jeune âge.

Source : les données sont issues des entretiens.

L'étude a porté sur la distribution de cinquante (N=50) exemplaires du questionnaire en ligne aux dirigeantes, aux entraîneuses occupant un poste d'encadrement dans une structure sportive du Football et aux cadres femmes à la Fédération Royale Marocaine du Football ; nous n'en avons récupéré que vingt-cinq (N=25), soit 50%. L'étude a reposé également sur une série d'entretiens qui ont été menés grâce à la collaboration de nos quatre championnes marocaines (N=4) : Youssefi Laila, Rezzag Khadija, Bouherat Ibissam et Boumehdi Lamia.

4.2. Présentation des sujets

Dans la partie quantitative, nous avons veillé à choisir des femmes qualifiées, qui ont au moins cinq ans d'expérience en tant que dirigeante ou cadre ; cela dans le but de répondre à nos questionnaires et à toutes les questions concernant notre recherche.
Aussi nous avons procédé au recrutement de quatre femmes qui détiennent un palmarès assez riche pour compléter notre recherche, et renforcer sa validité. Ceci sans tenir compte de leur niveau de formation, mais de leurs connaissances et de leur vécu sportif.

4.3. Collecte de données

La focalisation sur la corrélation qui existe entre la femme et l'intégration aux postes de responsabilité au sein des organisations sportives de football était définie comme une approche méthodologique pouvant être « décomposée » à partir des éléments constitutifs suivants :

- La place de la femme dans l'encadrement en football ;
- Les problèmes auxquels, les femmes sont confrontées dans l'encadrement au niveau du football ;

- La politique à adopter pour promouvoir la place de la femme dans des postes de responsabilité au Maroc ;
- Les obstacles liés aux conditions familiales, sociales, matérielles et financières liées à l'encadrement du football ;
- Les problèmes liés à la faible représentativité de la femme dans les sphères de décision en football ;
- Les conseils pour les futures encadreuses après leurs carrières de pratiques ou de formations.

La décomposition de ce concept central nous a amenés à constater le besoin de divers types de données, et par conséquent de différentes sources de données. Les données pertinentes ont été recueillies notamment à l'aide d'un questionnaire, qui s'appuie sur une série de questions. Après il était question de pondérer chaque question afin d'affecter à chaque réponse un poids pour rendre représentatifs les résultats obtenus. Pour ce faire, nous avons contacté un ensemble des femmes sportives qui sont capables de nous donner les bonnes réponses.

La complexité du phénomène de notre étude ne permettait pas d'utiliser seulement quelques indicateurs simples pour évaluer les résultats obtenus. Il a donc été nécessaire de faire appel à la méthode des entretiens semi-directifs, dans le but de trianguler diverses perspectives, et présentations claires des résultats. Nous nous sommes adressés à quatre femmes fonctionnaires dans les différentes organisations sportives de football pour avoir une compréhension plus approfondie de leur réflexion à propos de la sous-représentation féminine dans des structures sportives traditionnelles.

4.4. Analyse des données

Pour mieux cerner notre cadre d'étude, nous avons eu recours à une recherche documentaire via des revues électroniques et des bibliothèques qui nous ont fourni de véritables connaissances sur la sous-représentativité des femmes et les problèmes qui freinent leur accès aux postes de décision dans le domaine sportif.

Le traitement de données issues des questionnaires réalisés via le logiciel Sphinx Declic (Dédié aux sondages en ligne), a été analysé à travers le tableur Excel (version 2010), qui permettra de faire ressortir les fréquences, pourcentages et la moyenne dans les différents tableaux et graphiques (Histogramme).

Pour le traitement des réponses issues des entretiens semi-directifs, la lecture des données transcrites et l'écoute de l'enregistrement des interviewées sont les premières démarches de notre opération d'analyse, suivie par le découpage des huit questions du guide d'entretien afin de décoder les pensées des dirigeantes à propos de la relation des femmes et les postes de responsabilité dans le secteur sportif et l'interprétation des questions, une par une (Miles et al., 2014).

5. Résultats et discussions

5.1. Interprétation des résultats des questionnaires

L'identité personnelle des femmes fonctionnaires dans les Club de Football, peut nous aider à mieux connaître le problème posé, ainsi l'âge, le niveau d'étude, et même l'expérience vécue dans le poste occupé actuellement s'avère nécessaires. Les informations obtenues auprès des questionnaires montrent que l'âge des femmes varie entre 20 et 60 ans, la tranche d'âge dominante est respectivement : {26 – 32} soit 36% et {33 – 39} soit 32%.

La plupart des femmes impliquées dans la présente recherche ont une moyenne d'expérience de 12 ans avec un niveau d'instruction élevé, sachant que les entraîneurs du football doivent avoir un bon niveau d'étude qui leur permet de suivre des formations, de se documenter et de gérer toutes les situations d'entraînements.

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

En ce qui concerne la fonction occupée au sein du club, nous pouvons constater à travers les résultats que nous avons obtenus (deux présidentes ou directrices du club soit 8%, deux administratrices soit 8% et 21 éducatrices soit 84%), que le nombre réduit des femmes qui occupent des postes d'administration et de présidente ou directrice au sein de différents clubs sportifs au Maroc exprime l'absence des éventuels moyens qui encouragent leur intégration aux présents postes.

Selon les réponses obtenues, beaucoup des femmes ont dit qu'elles ne possèdent aucune formation qualifiante. Cela prouve qu'il n'y a pas de programmes de formation mis en œuvre par les clubs pour donner à leurs jeunes filles pratiquant le football les outils de la gestion de carrière et de leur fournir une formation en matière d'établissement des objectifs et de prise de décisions.

44% des femmes considèrent que la formation professionnelle présente un moyen d'encouragement absolument essentiel pour créer une certaine envie de motivation chez elles afin d'accéder aux postes au sein des organisations sportives.

Il existe d'autres facteurs qui jouent le même rôle, mais plus faiblement, tel que l'encouragement des parents, des proches et bien d'autres éléments (entre 16% et 20%). L'amour du métier joue un rôle pour que les femmes soient présentes dans les structures sportives ; de plus, le Statut même reste très minime (24%), mais il reflète aussi une cause de motivation. Étonnamment, le côté financier ne constitue pas pour elles une source de motivation majeure pour accéder à ces postes. Cela exprime que la formation professionnelle et l'amour de métier peuvent jouer un rôle important en promouvant la participation des femmes aux postes de décision, car la plupart d'entre elles souffrent du manque de soutien financier de leurs familles. Par conséquent, nous ne pouvons pas prendre cette théorie traditionnelle « la famille est le moteur de la bonne carrière sportive » comme référence.

Parmi les 25 femmes, soit 64%, elles confirment qu'elles ont trouvé des problèmes au début de leur carrière, alors que les autres soit 36% n'ont pas trouvé ces difficultés. Nous avons identifié trois obstacles majeurs parmi les facteurs qui créent d'énormes problèmes en début de carrières des femmes : l'encouragement, la motivation et la conciliation entre la vie professionnelle et vie privée.

Les problèmes liés à la discrimination lors de recrutement et d'autres facteurs sont cités que par 8 femmes, ceci aussi non plus ne facilite pas l'entrée de début de leurs carrières.

Selon leur témoignage, les hommes n'acceptent pas le fait qu'une femme parcourt le même chemin que lui, occupe des sphères de dirigeantes, entraineuses, préparatrices physiques, propose des séances d'entrainement, donne des recommandations à suivre, …. Et donc, elles font face à une multitude de difficultés et beaucoup moins de résultats ; les plus cités sont les problèmes liés aux encouragements et aux motivations. En outre, les résultats montrent que le stress professionnel constitue le grand handicap chez la plupart des femmes lorsqu'elles exercent leurs fonctions (soit 68%), suivi de la communication (16%), la rémunération (8%) ; le non-accomplissement des responsabilités et le harcèlement verbal, physique (4%) constituent aussi des problèmes, mais à un faible pourcentage.

Tous ces facteurs réduisent la valeur accordée à la représentativité des femmes dans les sphères de dirigeants, en tant qu'entraineuses et préparatrices physiques, ce qui se traduit par l'insuffisance des ressources humaines féminines dans les milieux sportifs. Les réponses des femmes révèlent les causes qui créent d'énormes problèmes pour elles, la raison pour laquelle elles n'ont pas un accès facile aux postes de responsabilité ; nous citons : l'enfermement dans des rôles dits féminins, matériels (52%), le manque de confiance (44%), la discrimination sociale (28%) et le positionnement sous la domination de l'homme (20%). Il est important de noter que les résultats ont fait apparaitre un certain nombre d'obstacles qui entrainent les femmes à renoncer à participer à des fonctions dirigeantes et de responsabilité. Selon les données obtenues, 44% des femmes pensent que les barrières liées au manque d'encouragement

sont les causes majeures, 36% des femmes pensent que la cause principale est leur manque de compétences ; 28% des femmes confirment que la cause est leur sous-représentation ; l'appui moral et la formation sont également compris parmi les facteurs. Ces problèmes constituent des facteurs clés permettant un environnement porteur aux fins d'une intégration des femmes aux postes de décisions.

5.2. Interprétation des résultats de l'entretien semi-directif

- **Milieu sportif dans la construction d'une carrière professionnelle féminine**

D'après les entretiens menés, nous constatons que le football est un moyen d'énergie et de soutien moral qui poussent plusieurs femmes vers la réussite scolaire et sportive.
« *Le football pour moi est une passion, mais bouée de secours non. Il est ma deuxième famille qui m'a donné plus d'énergie pour atteindre mes objectifs et c'est grâce à ce sport que j'ai appris plein de valeurs* »
Il parait clair que l'influence de la famille et surtout l'ambition des mères ont une grande responsabilité pour permettre aux femmes de suivre leur scolarité et aussi de les aider plus efficacement à réussir leur carrière professionnelle sans considérer le football comme le seul et unique moyen de financement.
« *Non, à l'âge de 18 ans j'avais mon propre travail comme source de financement… Le football occupait toujours une place tout à fait secondaire dans ma vie, il m'a juste guidé à chaque étape de ma vie.* »
La position des parents dans la hiérarchie socioprofessionnelle, l'éducation, la richesse familiale, les ressources éducatives et culturelles disponibles à la maison et enfin les caractéristiques personnelles, toutes ces raisons combinées font également des femmes, des personnes ouvertes à n'importe quel domaine où elles peuvent accéder, que ce soit le football ou n'importe quelles autres disciplines.
« *Je suis issue d'un milieu social favorisé, je pense me permettre de dire que le football n'est pas une bouée de secours pour moi. Si je ne l'avais pas, les choses seraient différentes … je sais bien que je pourrais m'améliorer à tous les niveaux, et cela a toujours été comme ça, je continuais à vouloir progresser.* »
Le niveau de soutien des mères, la richesse matérielle et l'intensité de la communication sont les raisons importantes qui permettent aux femmes de tracer leurs carrières professionnelles sans avoir besoin du football comme « bouée de sauvetage ».
« Certainement pour d'autres, mais pour moi je ne pense pas. J'ai toujours su que je pourrais marquer mon nom dans un sport en tant que sportive.... Le football pour moi est mon refuge, mais bouée de secours, non »

- **Profession, revenu social**

Comme chaque début, affirment nos interviewées, les débuts de chaque carrière ont été difficiles pour elles comme pour beaucoup. En général, les hommes se comportent correctement avec elles, afin de ne pas avoir de difficultés particulières pour encadrer les équipes. Elles tiennent cependant à insister sur le rôle joué par plusieurs dirigeants du football national, qui les ont propulsées au-devant de la scène. Il s'agit du Directeur Technique National (DTN) de la FRMF, Nasser LARGUET ; sans oublier les membres de certains clubs sportifs comme le Club Wydad Athletic de Fès (WAF) de football.
« Dans ma fonction d'entraineure, je suis souvent confrontée à un manque considérable de temps, d'infrastructures (terrain et accessoires), de matériels didactiques, au non-respect des normes… »
Ne pas croire en ses compétences, pour certaines femmes, provoque forcément des conflits. Elles sont confrontées aux problèmes liés aux jugements négatifs portés sur elles et cherchent

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

à gagner la confiance des autres pour arriver à l'excellence. Grâce à leur forte personnalité, elles arrivent à changer progressivement le regard des autres.
« *Pour les problèmes liés au métier, je n'en rencontre pas parce que je me suis battue dure. Le vrai défi à relever, pour moi, c'était de changer la vision que les autres portent sur moi pour arriver à ce niveau… »*
Pour faire face à différentes pressions sociales, les femmes doivent être compétentes en toutes circonstances. Une réalité que ne nient pas nos interviewées, cela fait d'elles des femmes pleinement capables de faire la même chose que les hommes.
« *… J'ai principalement manqué de soutien en termes d'expérience, surtout lorsqu'aucun de mes proches n'a fait une carrière de football pour mieux me conseiller. Aussi j'ai eu des difficultés d'affirmer ma présence en tant que femme dans le monde du football et à faire mes preuves....* »
D'autres femmes ne subissent pas ce genre de problèmes dans leur vie professionnelle ni dans leurs rapports avec leurs collègues masculins. Elles ne disent pas que c'est un défi facile à relever, mais elles ont toujours su s'imposer en gentillesse, se faire apprécier par leurs compétences.
« …ma mère est certainement la personne qui n'a jamais laissé sentir le manque. Elle m'a beaucoup aidée à devenir la personne que je suis aujourd'hui,... Après ça, il y a le soutien de mon mari, il comprend la nature de mon travail, on s'organise ensemble pour concilier boulot et vie de famille »

- **Identité féminine et intégration dans un milieu très masculin.**

Les témoignages ont montré qu'il y a un ensemble de facteurs qui concourent à l'accès des femmes à des postes de responsabilité et à leur avancement dans un milieu sportif typiquement masculin. Ces éléments, même s'ils sont essentiels à l'avancement des femmes, ne sont pas en soi suffisants pour garantir cet avancement et faire en sorte que les femmes atteignent les plus hauts niveaux de la hiérarchie.
« … cette avancée est encore timide dans le domaine du sport en général, et dans le football en particulier, malgré l'implication, l'engagement de quelques femmes et la disponibilité des stages de formation qui leur permettent d'accéder au moins à des postes de responsabilité dans le milieu de l'encadrement administratif et technique en football. »
L'une de nos interviewées disait que les hommes se tournent beaucoup plus que les femmes vers les postes de responsabilité. Cela ne signifie pas néanmoins que les femmes ne fréquentent pas les sphères décisionnelles. Elles recherchent elles aussi à être plus fortes dans l'encadrement comme les hommes ; mais leur accès à ces postes reste limité.
« …Au niveau du football féminin, je sais qu'il y a quelques anciennes joueuses ou pratiquantes qui encadrent, mais cependant elles ne sont pas encore suffisamment nombreuses. …, Au niveau de la Fédération, les femmes sont presque partout, à savoir dans l'administration, l'entrainement, mais leur part est encore très faible… »
D'après les entretiens, l'implication aux postes les plus élevés dans l'encadrement en football est toujours plus important chez les hommes. Mais, dernièrement, nous commençons à constater une petite amélioration du nombre de femmes responsables qui deviennent un peu plus visibles qu'avant.
Les données illustrent que malgré tous les obstacles qui entravent l'accès des femmes aux postes de responsabilité, aujourd'hui, des femmes ont réussi à franchir cette étape.
« L'implication de femmes aux postes les plus élevés, dans l'encadrement en général comme dans l'encadrement en football, peine à évoluer. A l'époque, il y a une phrase que nous entendions souvent, du style, si même les hommes n'y arrivent pas, ce ne sont pas les femmes qui vont réussir. Mais les choses ont changé, la femme s'impose petit à petit…»

- **Sport, Responsabilité et obstacles**

Un des blocages que les femmes semblent avoir pour accéder aux postes de responsabilité est que certaines d'entre elles doivent, si elles veulent faire carrière dans des postes de décision, effectuer un choix entre avoir des enfants ou développer une carrière professionnelle. Un autre obstacle est dans la difficulté développée par le manque de confiance en elles-mêmes en raison de leurs doutes en leurs capacités, parce qu'elles sont femmes. Ainsi que l'expriment les femmes lors des entretiens :
« Les femmes rencontrent des problèmes qui concernent les perceptions traditionnelles, le manque de temps en raison des responsabilités familiales et le manque d'aisance en raison des doutes sur leurs capacités. »
Selon les interviewées, les femmes qui n'accèdent pas à ce type de poste sont entravées par les comportements et les mentalités traditionnelles ainsi par la lourdeur des responsabilités familiales.
« *Il faut changer les comportements et les mentalités ; mais ne pas oublier l'incidence de la distance géographique entre le lieu de travail des femmes et leur domicile, contrainte qui est considérée comme ayant une influence très importante sur leurs capacités d'évoluer dans des sphères de décisions ; ce sont les barrières les plus importantes.* **»** (en règle générale, ces femmes n'ont pas les moyens d'acquérir leur propre moyen de locomotion et circulent en transport collectif (bus, taxi collectif) ou individuel (petit taxi, mobylette)
Selon les résultats des entretiens, l'intégration des femmes aux postes de responsabilité est attachée à plusieurs facteurs liés à la volonté, la compétence, le mérite, mais aussi à la mentalité traditionnelle et la culture sociale.
« …je pense que la culture, la mentalité et la tradition sont toujours les principales *raisons qui entravent l'évolution des femmes dans des sphères de décision au sein des organisations sportives ».*
« Il ne faut pas oublier que les problèmes qui freinent la féminisation du football passent aussi par la connaissance et la formation des femmes par rapport aux enjeux du football ; on doit leur donner la chance de pouvoir être formées… »
D'après les entretiens, la difficulté de concilier vie privée et vie professionnelle, le manque de capacité à évoluer, le manque de motivation sont les obstacles majeurs qui justifient l'absence de femmes aux postes de responsabilité.
En résumant, *« … les difficultés inhérentes à la conciliation entre les obligations familiales et les engagements professionnels limitent leur accès à des postes de responsabilité ; l'engagement et la motivation des femmes sont faibles ; leur accès aux postes de responsabilité et à la formation continue est limité ».*

- **Recommandations**

Au cours des entretiens, les femmes ont notamment été encouragées à énumérer les principales recommandations nécessaires pour que les futures encadrantes puissent construire une carrière dans un environnement de football majoritairement masculin. Et ce qu'elles ont déclaré montre qu'elles considèrent que les femmes sont « aptes, capables » pour trouver leur place dans des postes de direction.
Leurs réponses portent sur des caractéristiques qui sont associées à *patience*, *compétence*, *aptitudes relationnelles*, etc. Selon elles, ce sont des critères nécessaires pour postuler à des postes de responsabilité.
« Il nécessite un changement à long terme, un investissement durable et beaucoup de persévérance. Nous devons nous fixer des objectifs pour changer la représentativité des femmes. Il faut que les femmes bénéficient d'une meilleure visibilité sur leur lieu de travail. Nous devons également parler de leurs réussites. Les femmes ont besoin de savoir que leurs rêves peuvent devenir réalité » (= visibilité)

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

6. Discussions

Au Maroc, les femmes ont réussi à s'imposer dans un monde dont elles étaient exclues : d'abord, le sport est resté longtemps le domaine où se joue la masculinité par force. Ensuite, au moment où les femmes ont pu accéder à la pratique sportive[2], on les a limitées dans des sports dits féminins et elles ont vécu la ségrégation à tous les niveaux. Et enfin, quand la situation de la femme s'est améliorée et que l'on a commencé à reconnaitre à la femme quelques-unes de ses compétences, l'homme s'est retourné vers la théorie des rôles où la femme doit accomplir ses tâches de femme et de maman avant de penser à son propre épanouissement ou son développement personnel.

Justement l'objet de cette recherche, est de se pencher sur l'une de ces problématiques : la discrimination des femmes sportives pour l'accès aux instances de décision ; et également les obstacles qui les entravent et les empêchent d'accéder facilement aux hauts niveaux dans les processus décisionnels.

L'analyse et l'interprétation des résultats font apparaître que les femmes au Maroc, comme ailleurs dans les autres pays, sont susceptibles de vivre plusieurs problèmes relatifs à leurs représentations dans les institutions sportives qui rend leur accès très compliqué dans des postes de responsabilité face à des facteurs qu'elles confrontent (Lauzon et Demers, 2016).

Les auteurs affirment ainsi que les femmes restent quasi absentes et rencontrent des freins qui empêchent leurs participations dans la gestion, l'administration, les postes d'entraineurs et d'officiels, et ne fait qu'accentuer le problème des inégalités (Morgenroth & Ryan 2018, Janet al. 2019, Mazerolle & Eason 2016, Foppiano-Vilo al. 2022) ; ce qui impose l'adoption de politiques et de programmes de gouvernance solides en faveur de l'amélioration de la situation des femmes.

Le secteur du sport est constitué de 44% des femmes grâce au plan suivi par le Ministère de l'Education Nationale, du préscolaire et des sports (Données issues du Ministère de la Jeunesse et des Sports marocains, 2020). L'objectif est de renforcer la position des femmes et leur nombre et de faciliter leur entrée dans le monde sportif marocain.

Alors que les statistiques semblent témoigner d'une certaine parité, les postes qui portent le titre de Responsable, Directeur ou Président et plus dans la Fédérations Royales Marocaines de Football (FRMF), ne comptent aucune femme dans leurs bureaux directeurs (Données issues du rapport moral 2019/2020 et de leur site internet). Tant que la présence des femmes est toujours limitée dans les sphères de direction, elles continueront à rencontrer, voire subir des obstacles.

Ainsi, l'étude explique que cette faible présence est due au manque de temps, à la peur de prise de responsabilités, au manque de motivation, au poids des obligations familiales et professionnelles et au manque de confiance envers les femmes. Ces résultats confirment les travaux de Foppiano-Vilo et al. (2022), qui ont révélé que les femmes étaient confrontées à des obstacles liés aux situations familiales telles que la prise en charge de membres de la famille (mari et enfants, mais également parents et personnes en situation de handicap). Dans les travaux de Coleman (2001), il se trouve que malgré la présence significative des femmes diplômées et expérimentées, qualifiées pour remplir les rôles de leaders, les femmes ne se proposent pas pour ces postes. L'une des causes est associée à la peur de l'échec, du rejet ou du manque de confiance.

[2] *Pourquoi est-ce important de favoriser le sport féminin ? En ressentant les bienfaits physiques et psychiques d'une activité physique régulière, elles gagnent en estime d'elles-mêmes, retrouvent une hygiène de vie et par effet de domino s'émancipent et jouent un rôle plus facilement, chacune à leur niveau, en fonction de leurs particularités. (www.lessportives.fr – 14 nov. 2018)*

L'incertitude des hommes envers les capacités des femmes est aussi l'une des barrières identifiées par l'une des personnes interrogées. En accord avec les travaux de Hancock et Hums (2016), il est également prouvé que les hommes croient que les femmes sont incompétentes et qu'elles ne disposent pas de toutes les compétences requises pour occuper des postes supérieurs. Enfin, nous pouvons déduire que le milieu social ainsi que le niveau culturel diminuent l'écart qu'il peut y avoir entre hommes et femmes et permet ainsi de faciliter aux deux de manière quasi égale, d'accéder au milieu sportif en général et aux postes de responsabilité en particulier. À la lumière de ces idées, nous allons proposer certaines recommandations ayant pour but d'apporter des solutions à notre problématique de recherche :

✓ Orienter les filles optant pour le football et sortantes de l'IRFC, I2S ou de l'ENCG vers les organisations sportives afin d'y exercer le métier de l'encadrement ;

✓ Promouvoir la place des femmes à des postes d'entraineurs, de direction ou à tout autre poste de responsabilité ;

✓ Établir des bases de données sur les femmes occupant des fonctions dirigeantes dans le sport, à l'intention des recruteurs qui cherchent des candidates à des postes de responsabilités ;

✓ Offrir des rémunérations aux femmes de l'encadrement ;

✓ Promouvoir et décrire les succès des femmes et des jeunes filles ayant des responsabilités dans le sport à tous les échelons pour sensibiliser de futurs encadreurs femmes, les encourager et les soutenir ; (= rendre visibles les femmes et leurs réussites)

✓ Fixer des objectifs plus élevés s'agissant de la participation des femmes à des postes de responsabilité et à des fonctions dirigeantes et le suivi de la réalisation de ces objectifs ;

✓ Faire des efforts concertés pour redéfinir les responsabilités des hommes et des femmes et partager équitablement les tâches ;

✓ Organiser un maximum de séminaires, des stages et des ateliers d'animatrices dans le domaine des sports afin de favoriser un échange interculturel d'idées sur le rôle des femmes dans les sports et dans la prise de décisions relative au football.

Toutes ces recommandations qui ont été proposées en se basant sur des analyses, des écrits et des synthèses, doivent être prises en compte dans le but de faciliter l'accès de la femme marocaine dans les milieux sportifs, notamment au niveau des postes de responsabilité.

En dernier, cette étude soulève une autre problématique relative à la représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement. En effet, si le nombre de femmes augmentait dans les milieux sportifs, et particulièrement dans les postes de responsabilité, cela pourrait-il concourir à augmenter l'accès des femmes à des postes de responsabilité et cela contribuerait-il à leur avancement dans un milieu sportif dit masculin en diminuant les difficultés ?

7. Conclusion

L'étude de la représentation féminine nous a permis de nous renseigner sur le rôle de la femme marocaine et les obstacles qui empêchent une meilleure intégration dans les postes de responsabilité en milieu sportif ; partant d'une hypothèse qui prédisait d'une part probablement, certains facteurs inhérents à la culture, et la tradition marocaines, marqueront fortement la discrimination des femmes pour accéder à différentes instances de décisions au sein des organisations sportives. D'autre part nous pensons que l'identification des causes de cette discrimination sera la clé de changement qui favorise leur accessibilité au processus décisionnel pour développer et promouvoir le volet féminin.

Effectivement, d'un point de vue quantitatif, on retient que le nombre de femmes a augmenté à tous les niveaux. De plus, elles réussissent à marquer leur place progressivement et grimpent les échelons. Cependant, leur niveau d'implication dans l'entrainement, dans l'arbitrage en tant qu'officielles techniques et dans les postes de direction reste encore très faible par rapport à

ISSN: 2658-8455
Volume 3, Issue 4-3 (2022), pp.62-78.
© Authors: CC BY-NC-ND
IJAFAME
International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management & Economics

celui des hommes. Cependant, l'explication de la sous-représentation féminine aux postes décisionnels démontre clairement qu'il existe des obstacles auxquels elles sont confrontées.
Les résultats de cette recherche indiquent que la femme est souvent jugée plus sévèrement. À cela s'ajoute le fait que plusieurs femmes voient le milieu sportif et les postes décisionnels comme un domaine plein de difficultés et de contraintes, probablement parce que les processus de sélection ne sont pas basés sur l'efficience, ce qui engendre des obstacles aux candidatures féminines. Ou encore, le manque de formations et d'opportunités d'améliorer, le manque de mentorat et « sponsorship » en plus des charges familiales constituent l'un des facteurs majeurs qui empêchent les femmes d'utiliser le sport comme un métier, ou pour occuper des postes décisionnels.
Par ailleurs, ce travail nous a permis de réfléchir sur la mise en place de mesures appropriées, pour accueillir et garder (retenir) les femmes dans des postes de direction dans le système sportif en se basant sur une approche construite « autour » de la femme, où l'organisation sportive est définie comme un système d'aide à une présence plus significative, où les maitres mots sont *Femme et poste de décision* en milieu sportif marocain. Pour le soutien à la formation, nous continuerons encore à appliquer des « recettes », des « promotions » et à « défendre » la place des femmes : en connaissant la nature des obstacles rencontrés, les motivations de ces femmes et leurs sources de soutien en matière de leadership.
Ainsi, nous pensons qu'il serait pertinent de continuer l'exploration de cette dimension de la place des femmes dans les systèmes sportifs et les postes de responsabilités, pour voir jusqu'à quelle limite les résultats de cette recherche sont révélateurs de la sous-représentation des femmes marocaines dans les sphères de décision.

Références :

(1). Bathlot, 2017. *Symbole de l'émancipation féminine*. Site consulté : https://www.definitions-marketing.com/definition/entretien-semi-directif/
(2). De loisir, e. D. S. E., & municipalités, d. (2008). *La place des femmes dans le sport au Québec*, p 5
(3). Données relatives aux membres des bureaux directeurs qui sont issues des rapports moraux 2019/2020 et de leur site internet : https://site.frmf.ma/fr/
(4). Eldred, J. (2014), *Alphabétisation et autonomisation des femmes : histoires réussies et inspirantes*, p 4
(5). Foppiano-Vilo, G., Matus-Castillo, C., & Cornejo-Améstica, M. (2022). *Obstacles, facilitateurs et stratégies qui influencent la participation des femmes aux conseils d'administration des sports chiliens*. Retos, 44, 34-44.
(6). Guibert, C., & Arab, C. (2016). *Être surfeuse au Maroc*. Terrains travaux, (1), 175-198
(7). Hedia S., 2012, *Les disparités entre les hommes et les femmes dans le sport en Afrique : Genre et sport en Afrique entre pratiques et politiques publiques*, p 18.
(8). Hewlett, S., Peraino, K., Sherbin, L. et Sumberg, K. (2010). *The Sponsor Effect: Breaking through de Last Glass Ceiling*, Havard Business Review Research Report
(9). Institut national d'études démographiques (Ined), 2020. « *Are there more men or more women in the world ?* » Site consulté : https://www.ined.fr/fr/tout-savoir-population/memos-demo/faq/plus-hommes-ou-femmes-sur-terre/
(10). Jhabermas, J. (1992). *L'espace public : archéologie de la publicité comme dimension consultative de la société bourgeoise*, Paris, Payot, p 54
(11). Lachheb, M. (2010). *Genre et sport en Afrique entre pratiques et politiques publiques*, p18

(12). Lalla Aïcha, symbole de l'émancipation féminine, 2011. Site consulté : https://www.leconomiste.com/article/886696-lalla-aicha-symbole-de-l-emancipation-feminine
(13). Le plus Petit Larousse: ISBN 1980 Larousse, Paris.
(14). M'mbaha Janet M & Jepkorir Rose Chepyator-Thomson (2019) *Factors influencing career paths and progress of Kenyan women in sport leadership*, Qualitative Research in Sport, Exercise and Health, 11:3, 316-333, DOI: 10.1080/2159676X.2018.1446042
(15). Mazerolle, S. M., & Eason, C. M. (2016). *Barriers to the role of the head athletic trainer for women in National Collegiate Athletic Association Division II and III settings*. Journal of Athletic Training, 51(7), 557-565.
(16). Miles, MB, Huberman, AM et Saldana, J. (2014) *Analyse des données qualitatives : Un livre source de méthodes*. Sauge, Londres.
(17). Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2018). *Addressing gender inequality: Stumbling blocks and roads ahead*. Group Processes & Intergroup Relations, 21(5), 671-677.
(18). Nicolas Chevassus-au-Louis, Théories du complot, First Éditions, 2014 (ISBN 978-2-7540-5745-5)
(19). Sénac-Slawinski, R. (2009). Parity and the sexual order. In *Women, Feminism, and Femininity in the 21st Century: American and French Perspectives* (pp. 133-154). Palgrave Macmillan, New York.
(20). Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D. et Storr, R. (2018). *Travail sur la diversité dans les organisations sportives communautaires : engagement, résistance et changement institutionnel*. Revue internationale de sociologie du sport, 53 (3), 278-295.
(21). Vogel J., 1998, *La parité et les nouvelles figures de la citoyenneté*, in Martin J. (dir.), La parité : enjeux et mise en œuvre, Toulouse, Presses universitaires du Mirail.
(22). Zirari, H. (2006). *Évolution des conditions de vie des femmes au Maroc*. *Royaume du Maroc*, *50*, p. 171-188.