

Governance in organisations through the prism of organisational configurations: the case of the Royal Moroccan Football Federation

La gouvernance dans les organisations au prisme des configurations organisationnelles : cas de la Fédération Royale Marocaine de football

Jaafar ATIFI¹, Said LOTFI²

¹Multidisciplinary Laboratory in Education Sciences and Training Engineering (LMSEIF).. Normal Superior School (ENS), Hassan II University of Casablanca,

² Multidisciplinary Laboratory in Education Sciences and Training Engineering (LMSEIF).. Normal Superior School (ENS), Hassan II University of Casablanca,

Abstract: *The Royal Moroccan Football Federation (FRMF), a non-profit association, is one of the foundations of the Moroccan sports movement. It can therefore be the subject of an organisational analysis that would help to understand the challenges facing sport in Morocco. Our aim is to carry out an analysis of the organisational configuration of the FRMF, from its creation to the present day, through a study of the different general statutes, in order to see to what extent the processes of modernisation and democratisation of the structures and functioning of the FRMF reflect the operationalisation of good governance practices. Throughout the development of the FRMF since 1956, the composition, procedures and powers of the FRMF's general assembly have become clearer. Its organisational structure has evolved from one centred on the federal bureau, to one centred on the committees, to one centred on the federal bureau and the general assembly. Although the general meeting has been established as the supreme body of the federation, it does not contain any opposition likely to play the role of a source of proposals and/or counterbalance the powers of the executive committee. The General Meeting is emptied of its meaning, insofar as it is reduced to a role of legitimising approval and stripped of its legislative power. It is clear from this analysis that the process of modernising the FRMF's structures, even though it has been achieved, remains biased by a "pseudo-democratisation", with a lack of governance.*

Key Words: Governance, Federation, organisational configuration, democratisation, modernisation

Résumé : *La fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), associations à but non lucratif, est l'une des bases du mouvement sportif marocain. Elle peut ainsi faire l'objet d'une analyse organisationnelle qui permettrait la compréhension des défis auxquels fait face le sport au Maroc. Notre but est de réaliser une analyse de la configuration organisationnelle de la FRMF, depuis sa création à nos jours, à travers l'étude des différents statuts généraux, pour voir jusqu'à quelles limites les processus de modernisation et de démocratisation des structures et du fonctionnement de la FRMF, témoignent-ils d'une opérationnalisation des bonnes pratiques de gouvernance. Tout au long de l'évolution de la FRMF depuis 1956, La composition, le déroulement et les attributions de l'assemblée générale de la FRMF, se sont précisés. Sa structure organisationnelle est passé, d'une organisation centrée sur le bureau fédérale, à une organisation centrée sur les commissions, en passant par une organisation centrée sur le bureau fédéral et l'assemblée générale. Bien qu'instauré comme l'organe suprême de la fédération l'assemblée générale, elle ne contient pas une opposition susceptible de jouer le rôle de force de proposition, et/ou de contrebalance des pouvoirs du comité de direction. L'assemblée générale est vidée de son sens, dans la mesure où elle est réduite à un rôle d'approbation légitimant et dénouée de son pouvoir législatif. Il ressort de cette analyse que le processus de modernisation des structures de la FRMF bien que concrétisé, reste biaisé par une « pseudo-démocratisation », passant sous-silence une gouvernance lacunaire. This template, modified in MS Word 2007 and saved as a "Word 97-2003 Document (Size 10 & Italic , cambria font).*

Mot clefs : Gouvernance, Fédération, configuration organisationnelle, démocratisation, modernisation

1. INTRODUCTION

Au carrefour d'une multitude de disciplines, les théories des organisations œuvrent à les décrire et à les comprendre. Pour Mintzberg, l'organisation est la somme totale des façons de diviser le travail entre ses membres et de coordonner les résultats des différentes tâches. Les fédérations sportives en générale, et la fédération royale marocaine de football (FRMF) en particulier, sont donc, de véritables organisations, qui peuvent faire l'objet d'une analyse organisationnelle. Cette dernière permettrait la compréhension des défis auxquels doit faire face le sport dans un pays. En effet les fédérations royales, associations à but non lucratif sont à la base du mouvement sportif marocain et en constitue la pierre angulaire. Notre but, à travers l'analyse des configurations organisationnelles de FRMF à travers ses différents statuts généraux, est d'apporter un éclairage sur les relations de pouvoir au sein de la FRMF, conçue comme un système d'actions organisées. L'analyse de l'évolution organisationnelle, nous permettrait de voir comment l'évolution de la FRMF, s'est fait sur la base du processus de démocratisation et de modernisation qui engendrent des problématiques de gouvernance très complexes.

Le but de cette étude est d'apporter des éléments de réponse à la problématique du développement du sport en général et du football en particulier au Maroc à travers l'étude de l'évolution de l'organisation et du fonctionnement de la FRMF, au prisme des processus de modernisation et de démocratisation. Il s'agit pour nous de voir si l'évolution de l'organisation, du fonctionnement et de la gestion de la FRMF reflète-elle, un véritable processus de modernisation et de démocratisation et témoigne-t-elle de bonnes pratiques de gouvernance ? Et si l'objet, les objectifs, les moyens d'action et les missions de cette dernière, sont orientés vers des fonctions de gestion et de contrôle ou plutôt vers des missions de développement et de soutien ? L'analyse de ses statuts généraux, en tant que loi fondamentale de toute association, constitue le support de notre investigation. D'une part, les fédérations royales marocaines, dont la FRMF, sont la pierre angulaire du mouvement sportif marocain. D'autre part, la gestion du football au Maroc et son développement, se résumerait à l'ensemble des décisions prises et les actions opérées par la FRMF. Il serait donc pertinent de chercher à comprendre les processus sous-jacents L. Schiltz Schiltz (2007) à l'évolution organisationnelle de la FRMF, en s'appuyant sur les différents statuts généraux disponibles de la FRMF. (Statuts de 1964 ; 1991 ; 1995 ; 2004 ; 2014 ; 2017 ; 2018). Ces derniers, en tant que loi fondamentale de

toute organisation, sont l'expression fidèle de la conception, la mise en œuvre et de l'évaluation de toute actions entreprise par la FRMF et toutes ses composantes. Cette démarche exploratoire, nous permettrait de saisir le processus de gouvernance et sa pertinence (nature des pouvoir et leur répartition) tout au long de l'évolution du football et de son institution de gestion (FRMF).

2. Cadre théorique

Le mots « gouvernance » trouve son origine dans la langue française au 13ème siècle R. Canet (2004). Il s'agit de manière générale de « l'action de piloter quelque chose ». La séparation de la notion de gouvernement par rapport à celle de gouvernance est à associer à l'avènement au 16ème siècle, du concept de l'Etat moderne mettant en avant les notions de l'Etat et de la souveraineté absolue. Ainsi gouvernement sera associée à l'idée de pouvoir et gouvernance à celle de gérer adéquatement la chose publique. Le terme de gouvernance qu'est en vogue depuis quelques temps, est réapparu dans les pays occidentales dès les années 70 J. Pitseys (2010). Le terme rejaiilli dans les années 1990 pour « référer à un pilotage pragmatique des pouvoirs », tendant ainsi à reconquérir son sens politique initial. R. Canet (2004), nous apprend, que l'idée contemporaine de gouvernance puise essentiellement dans deux sources : la gouvernance des institutions politiques complexes et la gouvernance d'entreprise. Il rajoute que la gouvernance actuelle suppose donc, la perte de centralité de la régulation étatique, la négociation ouverte avec les multiples acteurs économiques et sociaux ainsi que le décroisement entre les sphères publiques et privées débouchant sur des partenariats. Selon J. Pitseys (2010) la gouvernance est à la fois une idée descriptive de la réalité et un idéal normatif associé à la transparence, l'éthique, l'efficacité de l'action publique : « La gouvernance recouvre à la fois l'éthique en politique, le contrôle des représentants politiques, la réforme des institutions internationales, les accords public-privé, la réforme du management des entreprises publiques, etc. ». J. Pitseys (2010), nous explique comme quoi, la gouvernance est en fait, plus une sorte de réflexion relative à l'action publique, qu'un outil d'intervention bien déterminé. La gouvernance évoque le plus souvent une définition plus flexible de l'exercice du pouvoir, reposant sur une plus grande ouverture du processus de décision, sa décentralisation, la mise en présence simultanée de plusieurs statuts d'acteurs. Nous pouvons déjà à ce niveau dire que, La gouvernance concerne toute à la fois le bon fonctionnement de l'institution et la qualité de l'action de ces institutions dans l'espace social et qu'elle cherche à mieux associer les acteurs au processus de décision. Elle détermine donc, les critères du bon fonctionnement de la société. J.

Chevallier (2003), nous dit que "comme paradigme scientifique et comme référentiel politique : il (concept de gouvernance) a été d'emblée chargé d'une dimension normative et prescriptive, en servant d'argument d'autorité et de moteur de changement.". L'auteur rapporte que « Le concept de gouvernance a progressivement gagné la plupart des sciences sociales dans les années 1990 ». Pour Chevallier (2003.) le concept de gouvernance s'associe, en sciences économiques, à la formalisation des mécanismes de coordination des activités économiques. Il met en avant de nouvelles formes de la société internationale, en théorie des relations internationales. Alors qu'en science politique, il contribue à la théorisation du repli de l'Etat face à la montée en puissance d'autres acteurs publics et privés. Et en fin en science administrative, il permet une mise en évidence de la complexité nouvelle du « gouvernement des villes », par la multiplication des intervenants. Avec la gouvernance, le champ social devient un terrain de jeu. Le pouvoir ou l'autorité – au lieu de dicter d'en haut ses priorités – se contente de réguler, d'arbitrer. Le but de la collectivité ou de la société n'est plus le dessein transcendant d'une minorité, mais le libre épanouissement des activités de tous. La logique d'une répartition horizontale du pouvoir est au cœur de la définition de la gouvernance de cet auteur. Cette logique horizontale fait aussi écho chez Le Galès, pour qui la gouvernance des années 1990 fait référence à « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux et d'institutions en vue d'atteindre des objectifs définis et discutés collectivement ». La gouvernance possède quatre propriétés définissantes : « elle n'est pas un système de règles ni une activité mais un processus ; elle n'est pas formalisée mais repose sur des interactions continues ; elle n'est pas fondée sur la domination mais sur l'accommodement ; elle implique à la fois des acteurs publics et des acteurs privés. la gouvernance se résume en quatre caractéristiques : processus, interactions (continues), accommodements et public/privé. ». I. Lacroix et P.O. St-Arnaud (2012) proposent une définition à la lumière de l'étude de ces définitions variées, et précisent que certains éléments clés doivent être présents dans une définition fonctionnelle, d'un point de vue analytique, de la gouvernance. Il s'agit de : règles, processus, intérêts, acteurs, pouvoir, participation, négociation, décision et mise en œuvre. Ils présentent une définition ainsi formulée : « La gouvernance est l'ensemble des règles et des processus collectifs, formalisés ou non, par lequel les acteurs concernés participent à la décision et à la mise en œuvre des actions publiques. Ces règles et ces processus, comme les décisions qui en découlent, sont le résultat d'une négociation constante entre les multiples acteurs impliqués. Cette négociation, en plus d'orienter les décisions et les actions, facilite le partage de la responsabilité entre

l'ensemble des acteurs impliqués, possédant chacun une certaine forme de pouvoir ».

Les défenseurs de la bonne gouvernance, quant à eux, l'associent à l'élaboration de nouveaux outils de gouvernement et au remplacement de l'action frontale et unidirectionnelle de l'État par des procédés consensuels et pluralistes de construction de normes. Dans la même perspective, pour J. Chevalier (2003), « la capacité des États à assumer les fonctions nouvelles qui leur sont assignées à l'ère de la gouvernance dépend d'un ensemble de conditions ». Pour lui cette capacité « suppose l'application de certains principes d'organisation, l'adhésion à certaines valeurs, l'encadrement par le droit ». Il considère comme le fait la Banque mondiale que la bonne gouvernance implique « que la sécurité des citoyens soit assurée et le respect de la loi garanti, notamment par l'indépendance des magistrats (État de droit) ; que les organismes publics gèrent de façon correcte et équitable les dépenses (bonne administration) ; que les dirigeants politiques rendent compte de leurs actions (responsabilité et imputabilité) ; que l'information soit disponible et accessible à tous (transparence) ».

J. Pitseys (2010) conclut « la gouvernance n'est pas seulement un terme descriptif, dont le contenu vise à examiner les transformations contemporaines des modes de gouvernement, et qui varie en fonction des acteurs et des contextes institutionnels. Elle propose également un discours normatif entendant soutenir et faire advenir des transformations perçues comme positives parce qu'elles produisent des décisions à la fois plus fonctionnelles et plus démocratiques. ».

La gouvernance, se dessine avant tout comme étant une technique de gestion sociale, qui se définit par ses missions. Elle ne vaut que par son efficacité et son efficience. Pour L. Caillot, la gouvernance, se fonde, en fait, sur un fonctionnement caractérisé par la transparence et la fluidité des relations qui s'y nouent. Pour se faire, elle intègre les dimensions symboliques et légalis de la norme, dans une perspective centrée autour de la question de la confiance. Ceci lui permet de cadrer les agissements de l'intérieur. R. Wolfe, confirme ceci en avançant que la gouvernance ne se limite pas à une association des différentes parties prenantes à la décision, mais transforme, le rôle qu'ils jouent dans la décision. Elle conçoit le pouvoir comme la résultante d'interactions où se rejoignent l'économique, le publique et l'associative. La gouvernance n'est autre qu'une technique de gestion sociale. Sa base est la mise en place d'une relation de confiance entre les différents intervenants dans le processus de décision. La coopération est ainsi facilitée, les transactions simplifiées et la circulation de l'information optimisée. Dans ce sens, le principe de transparence est central par rapport à la

gouvernance, puisqu'il est fondamental dans la communication de l'information et comme caractéristique principale de la gouvernance elle-même. Elle lie l'exercice du pouvoir à la recherche du bien commun. Cette idée de l'intérêt général, du bien commun, est donc, dans ce cadre, au cœur de cette définition de la gouvernance. En ce qui concerne la Commission européenne, « La notion de "gouvernance" désigne les règles, les processus et les comportements qui influent sur l'exercice des pouvoirs au niveau européen, particulièrement du point de vue de l'ouverture, de la participation, de la responsabilité, de l'efficacité et de la cohérence ». La Banque mondiale identifie trois aspects distincts de la gouvernance : la forme de régime politique, la manière dont l'autorité est exercée pour gérer les ressources nationales économiques et sociales consacrées au développement et la capacité des gouvernements à concevoir, formuler et réaliser des actions et à s'acquitter de leurs fonctions. Arnaud Thyssen (2005), rapporte via la citation de C. De La Porte et Ph. Pochet « la bonne gouvernance ne caractérise pas davantage un but en soi mais consiste en un certain nombre de moyens pour atteindre une variété d'objectifs impliquant différents acteurs et différentes techniques ».

Pour S. Arcioni et E. Bayle (2009), les fédérations sportives internationales ou nationales, ont pour mission d'organiser, de promouvoir et de développer leurs sports dans le monde (Chappelet et Bayle, 2005). Elles définissent et veillent à l'application des règles de leur(s) discipline(s) sportive(s). Organisations hybrides, « elles doivent concilier logique associative et commerciale pour assurer leur développement au prix d'une gestion de compromis identitaires » (Bayle, 2007). Les auteurs rajoutent que « à but non lucratif et "d'utilité publique", leur fonctionnement est totalement privé et issu d'un système démocratique. Elles n'ont pas pour finalité la recherche de performance financière. Ceci n'exclut pas la nécessité d'une recherche de développement des ressources et d'un équilibre budgétaire. Ces organisations doivent s'efforcer d'éviter les transactions malhonnêtes (enrichissement personnel, financement occulte...) qui sont en forte contradiction avec les valeurs humanistes qu'elles cherchent à promouvoir. »

Henry et Lee (2004), montrent que la gouvernance des fédérations internationales est concernée par des manquements au respect des principes de « bonne gouvernance ». S. Arcioni et E. Bayle (2009) se réfèrent Chappelet, (2002), pour nous rapporter que « Les remises en cause, au début des années 2000, du fonctionnement du Comité International Olympique, de la Fédération Internationale de Volley-Ball, de la FIFA, et d'autres FI en sont l'illustration ». Ceci permet à Chappelet dans (Bayle et Chantelat, 2007) de rappeler que d'importantes transformations dans les modalités de

gouvernance ont été ou adoptées ou envisagées par le CIO depuis le début des années 2000. S. Arcioni et E. Bayle (2009) nous informe que « Selon Pérez (2003), la gouvernance est un dispositif institutionnel et comportemental qui régit les relations entre les dirigeants d'une organisation et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui en détiennent les "droits légitimes" sur celle-ci ». Ils pensent que, la gouvernance des Fédérations sportives, doit être analysée sur les plans organisationnel, politique et systémique : « La gouvernance (organisationnelle) concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures et processus) en vue d'améliorer la performance d'une organisation et l'atteinte de ses objectifs. La deuxième dimension (politique) concerne le rapport que les organisations entretiennent vis-à-vis du champ politique au double sens du terme. La troisième dimension (système) vise à rendre compte des situations d'interdépendance et des formes de "régulation des relations inter-organisationnelles" et de la coordination des actions au sein d'un système complexe ». Pour ces auteurs il ne s'agit pas seulement de caractériser les différentes formes de gouvernance mais surtout « de façon normative à identifier des principes de "bonne gouvernance" ». Ils citent Henry et Lee (2004), pour lister les exigences de la bonne gouvernance, à savoir : "Transparence, responsabilité, démocratie, responsabilité sociale, équité, efficacité et efficacité". Pour S. Arcioni et E. Bayle (2009) « Ces principes couvrent à la fois une exigence de rationalité, de transparence et une exigence de négociation, d'écoute. Leur mise en œuvre progressive correspond à un mouvement sociétal qui s'exprime aussi bien à l'intérieur que dans l'environnement des organisations sportives, sous la forme d'exigences et de normes de fonctionnement imposées par les partenaires publics et privés ». Les fédérations sportives évoluent dans un contexte très dynamique, ce qui exige d'elles, la réforme de leurs gouvernances organisationnelles. Selon S. Arcioni et E. Bayle (2009) cette exigence s'explique par la cohabitation au sein de ces organisations, entre des salariés et membres élus bénévoles. Et aussi par les difficultés à gérer les dérives du sport et la montée des revendications des supporters, des athlètes, des adhérents, des médias, des sponsors, des clubs professionnels. Ce qui « impose des modes de construction des politiques centrés sur les nouvelles méthodes managériales et la recherche de "bonnes pratiques" de «gouvernance organisationnelle» (transparence, démocratie, efficacité, responsabilité...) ». S. Arcioni et E. Bayle (2009) rapportent que Pérez (2003) propose une compréhension des fondements et des problèmes posés par la « corporate governance », tels qu'asymétrie d'information, enracinement des dirigeants, procédure pour les "discipliner" ». Dans ce sens Pérez (2003) distingue cinq niveaux progressifs

de gouvernance qui constituent les différentes entrées d'analyse de la gouvernance dans ces organisations. Pour Pérez (2003) le système de gouvernance « s'exprime par un dispositif institutionnel (c'est-à-dire par un ensemble de structures et de procédures) et des comportements, ainsi qu'il est régulé par un dispositif impliquant, selon les situations, des organisations professionnelles, des autorités administratives et des instances juridictionnelles. Il s'exerce au profit de parties prenantes détentrices de droits définis d'une manière contingente par les sociétés politiques au sein desquelles les organisations concernées sont insérées. ». Ainsi, une méthode de mesure de la « bonne gouvernance », grâce à l'amendement du modèle de Pérez (2003), pourrait être élaborée selon les sept principes-clés de la bonne gouvernance organisationnelle de Henry et Lee (2004):

- **Transparence** : en donnant l'assurance que l'organisation a des procédures claires pour l'octroi des ressources, les comptes-rendus et la prise de décisions (mesuré par les dimensions « contrôles » et « communication ») ;

- **Responsabilité** : en étant responsable devant leurs parties prenantes, en faisant état d'une administration éthique dans la mise en œuvre de cette responsabilité et en traitant tous les groupes des parties prenantes équitablement (mesuré par les dimensions « identité », « valeurs », « développement durable » et « imputabilité ») ;

- **Démocratie** : en prenant en compte la représentation de tous les groupes de parties prenantes dans la structure de la gouvernance (mesuré par les dimensions « relations partenariales », « juridictionnelle » et « configuration du pouvoir ») ;

- **Efficience** : en disposant de processus de gestion permettant de démontrer que l'organisation utilise au mieux ses ressources (mesuré par les dimensions « professionnalisme », « gestion » et « flexibilité ») ;

- **Efficacité** : en disposant d'un comité d'administration qui fixe et contrôle les mesures de la performance d'une manière stratégique (mesuré par les dimensions « valeurs », « configuration du pouvoir », « imputabilité » et « relations partenariales »).

Les fédérations sportives nationales constituent la pierre angulaire du système sportif par les événements qu'elles organisent et les activités qu'elles gèrent et les relations qu'elles entretiennent avec le secteur public et privé. Leur rôle est fondamental dans l'évolution du mouvement sportif et son développement. Leur quotidien, témoigne cependant d'un certain nombre de fragilités managériales, de faiblesses organisationnelles et de défaillance en termes de gouvernance. Si comme l'avance T. Zintz et D. Vaillieu (2008), elles sont très peu étudiées en

Europe, nous pouvons dire qu'elles ne le sont pas, du tout au Maroc. Et du coup ce sont des organisations méconnues et dont les phénomènes qui les touchent, échappent à une compréhension fondée scientifiquement. L'analyse de leurs modes de fonctionnement, leurs organisations, en vue de questionner leurs gouvernances, s'érige dès lors, comme une voix d'investigation pertinente. Partant de la définition de la gouvernance d'entreprise de Cohen (2001), pour qui c'est la « mise en jeu de l'ensemble des dispositifs formels et informels qui organisent les relations entre les différentes parties prenantes concernées par les performances et le développement d'une entreprise », la gouvernance comme l'avance Pérez, (2003) est un « dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements ». Le modèle de gouvernance partenarial est ainsi valorisé par une intégration de l'ensemble des parties prenantes dépassant la seule centration sur les dirigeants. Selon T. Zintz et D. Vaillieu (2008), « La notion de parties prenantes (stakeholders) est due à Freeman que cite Senaux (2004) dans une étude de la gouvernance des clubs de football professionnels et Pour qui, est partie prenante "tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation" ». T. Zintz et D. Vaillieu (2008) avancent que selon Freeman, « la gouvernance ne peut pas être analysée dans la seule relation entre dirigeants et actionnaires. ». Ils considèrent comme parties prenantes, les groupes ou individus qui apportent des ressources matérielles ou financières à l'organisation, les salariés qui constituent la ressource humaine de l'organisation et les partenaires externes dont les principaux sont l'État et les collectivités territoriales, les médias, les groupements de joueurs ou d'athlètes, les fédérations internationales et le mouvement olympique. Les parties prenantes des fédérations sportives présentent plusieurs particularités par rapport aux autres types d'organisations. D'une part certaines parties prenantes leur sont spécifiques. C'est le cas des sponsors. D'autre part, en tant qu'organisation à but non lucratif, elles abritent des ressources humaines "mixte" : salariés d'un côté et bénévoles de l'autre. Les uns et les autres se retrouvent aussi bien dans les strates stratégiques et/ou opérationnelles. La particularité de cette partie prenante c'est que les fédérations sportives sont dirigées, animées, structurées historiquement et fonctionnellement par des bénévoles. Les salariés sont surtout chargés de tâches techniques et administratives. Les salariés sont d'apparition relativement récente dans les fédérations. Par leur mission d'intérêt général, les fédérations sont en relation étroite et permanente avec l'Etat et les collectivités locales. Si en Europe les fédérations sportives bénéficient d'une autonomie et d'une indépendance relative par rapport au pouvoir publique, dans des pays comme le Maroc, certaines

fédérations, comme c'est le cas de la FRMF, sont totalement sous l'autorité de hautes instances du royaume. Eu regard de ce qui précède, T. Zintz et D. Vaillau (2008), considèrent que la gouvernance des fédérations sportives peut être étudiée via les positions ou les statuts des acteurs qu'ils soient élus ou collaborateurs, selon qu'ils soient rémunérés ou bénévoles. Elle peut, également être analysée, à travers leurs fonctions ou leurs rôles. En d'autres termes en fonction des opérations dont ils sont chargés. Ces dernières sont de trois ordres selon leurs natures et les acteurs qui les réalisent. Les fonctions d'ordre stratégique, assurées par les dirigeants bénévoles du comité directeur et concernent, la prise des décisions et la gestion des moyens et leurs utilisations. Celles d'ordre managérial, relatives à l'opérationnalisation des décisions prises au niveau stratégique, théoriquement assurées par des professionnels qualifiés. Et celles d'ordre opérationnel, gérées par les acteurs de la fonction managérial et consistent aux tâches d'exécution. Selon T. Zintz et D. Vaillau (2008), « Les modes de gouvernance résultent de la combinaison des différents paramètres évoqués ci-dessus et de leur association aux facteurs contingents ». Il faut noter que dans la réalité de la vie fédérale, les frontières entre les différentes fonctions, ne sont pas aussi précises que l'on croit. En effet les fonctions stratégiques, managériales et opérationnelles sont souvent superposées. Ainsi des fonctions hybrides apparaissent par la force des choses. T. Zintz et D. Vaillau (2008), postule alors que « les fonctions "pures" stratégique (SP), managériale (MP) ou opérationnelle (OP) sont associées et font émerger des ensembles de fonctions "composites". Bien que les auteurs spécifient cela à la fédération française et à la fédération belge, nous pensons que ceci s'applique à toute autre fédération. Nous pouvons ainsi dire que selon les conjonctures, le profil des acteurs, et les spécificités des fédérations, les fonctions décrites par T. Zintz et D. Vaillau (2008), à savoir : "Stratégique pure", "Stratégique et managériale", "Stratégique et opérationnelle", "Stratégique, managériale et opérationnelle", "Managériale pure", "Managériale et opérationnelle", "Managériale pure et opérationnelle" et "Opérationnelle pure", constituent les combinaisons qui caractérisent la gouvernance des différentes fédérations sportives nationales. C'est dans cette perspective qu'ils considèrent que ces combinaisons, peuvent constituer un cadre d'analyse pertinent. Ils proposent ainsi une typologie de fonctionnement de trois combinaisons possibles : "fonctionnelle équilibrée", "fonctionnelle hybride" et "fonctionnelle dominée par le président". Les auteurs précisent que « la distribution du pouvoir entre fonctions stratégique, managériale et opérationnelle et les conditions d'exercice du pouvoir ou d'acceptation de celui-ci enfin, font référence aux règles et aux modes de coopération qui se

développent, au sein d'une fédération perçue comme un système complexe (en raison des incertitudes générées par l'environnement, des intérêts divergents d'acteurs multiples) entre élus et collaborateurs salariés ou rétribués, et qui permet à celle-ci d'assumer avec plus ou moins de bonheur ses buts de mission et de système (Mayaux, 1996) ». L'ensemble des interactions coopératives ou conflictuelles, entre les différents acteurs, génère selon T. Zintz et D. Vaillau (2008) deux modes principaux de gouvernance des fédérations sportives. Pour comprendre l'organisation fédérale selon le modèle des configurations organisationnelles, T. Zintz et D. Vaillau (2008) se réfèrent aux approches proposées par Mintzberg (1989) pour les entreprises, et modulées par Nizet et Pichault (2000) pour l'étude des services publics et des grandes organisations internationales. Ils avancent que ces approches « soulignent les liens entre caractéristiques de la gouvernance et modèles organisationnels qu'ils qualifient de configurations organisationnelles ». Selon Mintzberg, Nizet et Pichault « une évolution des paramètres de la gouvernance de l'organisation peut être un facteur majeur du changement de sa configuration ». T. Zintz et D. Vaillau (2008) considèrent que « les principes de "coordination – direction" illustrant la notion de gouvernance d'entreprise, qui sont mis en évidence en vue de rendre possible le changement de configuration organisationnelle de nos fédérations ». Mintzberg (1989) ; Nizet et Pichault (2000) mettent au centre de l'étude des configurations des organisations et leur changement quatre composantes : la structure, les facteurs de contingence ou de contexte, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs. Ces composantes, par les relations dynamiques qui les lient constituent « la gouvernance institutionnelle : la structure, les buts et les systèmes de distribution du pouvoir entre acteurs sont les outils de la gouvernance qui permettront de maîtriser, au mieux, les facteurs contingents au bénéfice de l'objet de l'organisation » (T. Zintz et D. Vaillau 2008). Pour ces derniers (op.cit.) les relations de pouvoir, entre niveaux décisionnels (stratégique – managérial – opérationnel), diffèrent de celles qui se construisent dans l'entreprise. La cause réside dans la professionnalisation différente (Thibault et al., 1991). Le bénévole est absent de l'entreprise, à quelque niveau que ce soit, alors que le niveau décisionnel stratégique est occupé, au sein des fédérations, par des bénévoles. Ainsi ils proposent, suite à leur étude des fédérations françaises et belges une typologie en trois configurations organisationnelles : bureaucratique professionnelle, missionnaire, et bureaucratie fédérale sportive.

Considérée comme idéal par les auteurs, la configuration bureaucratique fédérale sportive présente Cinq caractéristiques de gouvernance qui la

définissent : 1) La personnalité du président « homme-orchestre », acteur du niveau stratégique, disponible « omniprésent ». Simultanément au sommet stratégique et au niveau de la ligne hiérarchique, dans une fonction proche de celle d'un directeur exécutif. 2) Définition externe des buts de missions majeurs sous l'influence de facteurs sociopolitiques. 3) forte division verticale du travail, une transversalité limitée à l'acteur dominant du niveau stratégique, procédés et résultats standardisés, La liaison entre secteurs très formalisée, secteurs de taille réduite et occupent, à l'exception du secteur de l'organisation sportive, des collaborateurs faiblement qualifiés. 4) La stabilité des acteurs favorable à la bureaucratisation. 5) Les buts de mission clairement identifiés, intégrés et traduits en buts opérants. Reste néanmoins que T. Zintz et D. Vaillau (2008) préviennent que « La gouvernance qui met aux mains d'un président l'ensemble des compétences stratégiques, managériales et opérationnelles est une dérive », car « Cette gouvernance présente un danger majeur qui est celui de l'implosion qui résulterait du retrait, pour quelque raison que ce soit, du président ».

Comme les fédérations, sont des organisations qui évoluent dans un contexte où s'interagissent différents acteurs engagés dans des jeux de pouvoir, elles seront objet de plusieurs configurations organisationnelles donnant lieu à une sorte de mixage organisationnel. Les fédérations sportives sont qualifiées dans ce sens par T. Zintz et D. Vaillau (2008) de configuration hybride où coexistent deux des trois configurations citées plus haut, avec la prédominance de l'une d'entre elles. Les auteurs postulent que « cette hybridation se fait par superposition (Nizet et Pichault, 2000) car c'est un ensemble, c'est-à-dire toute la fédération (et non différentes parties de la fédération), qui présente les traits caractéristiques de plusieurs configurations ». Il est clair qu'en fonction des périodes, des acteurs et des conjonctures, les fédérations sportives associent les configurations professionnelle et missionnaire. Ce qui n'est pas sans créer des tensions dans les mécanismes de gouvernance et de prise de décision. Ces auteurs avancent, dès lors qu'« il n'existerait donc pas de « configuration pure » dans le monde fédéral central qui comporterait principalement des organisations à configuration hybride ». Ils se basent aussi sur Mintzberg, Nizet et Pichault pour confirmer que les « hybrides sont des organisations où (...) les jeux politiques sont particulièrement importants ; (où) l'exercice du pouvoir est particulièrement intense ».

T. Zintz et D. Vaillau (2008), mettent en avant cinq principes organisateurs, susceptibles de permettre une amélioration des gouvernances dans les fédérations sportives. Le principe de la primauté stratégique (il est la base de tous les autres principes. Il s'agit de choisir entre une focalisation sur la haute

compétition, la diversification ou le rayonnement multidimensionnel) ; Le principe de la simplification fonctionnelle par des organigrammes plus aplatis pour accroître la fonctionnalité ; Le principe de spécificité de la gestion des ressources humaines afin de mieux prendre en compte les compétences et la motivation ; Le principe d'externalisation et de mutualisation de services afin de soutenir l'engagement des fédérations dans une mutation configurationnelle nécessaire est indispensable ; Le principe de veille à l'environnement pertinent, par l'offre de services mutualisés, le développement de structures d'audit interne et externe permettraient un management de la qualité.

C. Miege (2018), met en avant le grand intérêt que réserve le conseil de l'Europe, à la bonne gouvernance des organisations sportive. Surtout suit aux différents scandales qui ont été révélés dans les années 2010. Il fait pour cela référence à la recommandation du comité des ministres concernant les principes de la bonne gouvernance dans le sport en avril 2005. La résolution 1875 (2012) sur « la bonne gouvernance et l'éthique du sport » est aussi un argument que l'auteur cite. C. Miege (2018) cite aussi dans le même sens, la résolution de 2015 adoptée par l'Assemblée parlementaire sur la réforme de la gouvernance du football. L'auteur nous apprend que cette résolution « réaffirme que la nécessité de préserver l'autonomie du mouvement sportif ne doit pas devenir un écran pour justifier l'inaction face aux dérives qui bafouent l'éthique sportive ». Il avance que « ce rappel à l'ordre s'adresse d'une manière plus générale à toutes les organisations sportives, qui sont invitées « à avoir un souci permanent d'amélioration de leur gouvernance » ». Dans le même sens il rapporte que « en avril 2015, le comité des ministres a adressé aux Etats membres une recommandation en six points relative aux principes de bonne gouvernance dans le sport, qui les invite à adopter des mesures au niveau national, concernant aussi bien les structures gouvernementales que non gouvernementales, et à établir des mécanismes de contrôle, assortis le cas échéant de sanctions pénales ». C. Miege (2018) cite les deux résolutions adoptées le 24 janvier 2018 par l'Assemblée parlementaire : « la résolution 2019 intitulée « Vers un cadre pour une gouvernance sportive moderne », l'Assemblée considère que « l'on ne peut pas laisser le mouvement sportif remédier seul à ses propres défaillances », et appelle à un profond changement de la culture de gouvernance dans les organisations sportives, tant en ce qui concerne la transparence, la démocratie interne que l'intégrité des dirigeants ». Quant à la résolution sur « La bonne gouvernance du football » « elle recommande notamment à la FIFA, à l'UEFA et au CIO de revoir leurs réglementations relatives aux organes de contrôle chargés de veiller au respect des normes

éthiques et de bonne gouvernance, afin de garantir l'indépendance effective de ces organes".

Le comité international olympique (CIO), lors de son séminaire sur l'autonomie du mouvement olympique et sportif du 11 et 12 février 2008, sous l'intitulé « principe universels de base de bonne gouvernance du mouvement olympique et sportif », stipule que « Tous les membres du Mouvement olympique devraient adopter, comme norme minimum, les Principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique, tels que proposés par le CIO. ». Ces principes universels de base de bonne gouvernance du Mouvement olympique sont : Vision, mission et stratégie ; Structures, réglementations et processus démocratique ; Haut niveau de compétence, intégrité et normes éthiques ; Responsabilité, transparence et contrôle ; Solidarité et développement ; Implication des athlètes, participation et attention

3 Méthodologie

3.1. Population

L'analyse porte sur 6 statuts généraux de la FRMF, 1964, 1991, 1995, 2004, 2017 et 2018.

3.2. Instrument de mesure

Le site officiel de la fédération royale marocaine de football a été la source de téléchargement des derniers statuts généraux (2017 et 2018). Le secrétariat général de la fédération a été la source où nous avons récupéré les statuts de 1991, 1995 et 2004. Ces deux derniers ont aussi été relevés de bulletins officiels téléchargés depuis le site officiel du secrétariat général du gouvernement. La ligue du grand Casablanca a été la source de récupération d'un document papier concernant les statuts de 1964.

3.3. Analyse de données

Nous avons élaboré une grille d'analyse de contenu multidimensionnelle, à partir de la classification des différentes composantes des statuts analysés. Pour l'analyse organisationnelle, cette réflexion a été complétée par une démarche quantitative qui consiste à mettre en lumière la prédominance des objectifs de contrôle et de gestion par rapport aux objectifs de développement et de soutien, ainsi que pour l'étude de l'évolution et la comparaison des attributions des différents organes de la fédération.

Nous avons Procédé à l'analyse des aspects juridique et réglementaires des associations, des aspects juridiques et réglementaires de la FRMF, l'évolution de la structure de la fédération à travers l'architecture des statuts et de l'organisation, du fonctionnement et de la gouvernance de la FRMF à travers les contenus des différents statuts.

3.4. Outil d'analyse

L'aspects juridiques et réglementaires de la FRMF a été étudié à travers l'analyse de l'évolution de sa Dénomination et sa Constitution, au prisme des textes de loi en vigueur correspondant à chacune des périodes où les différents statuts généraux été de mesure.

La démarche, pour l'analyse de La structure de chacun des statuts généraux de la FRMF a été réalisé en plusieurs étapes :

Étape 1 : listage des articles, chapitres, sections, titres

Étape 2 : classification des articles, chapitres, section et titres par rubrique : Dispositions générales, composition, organisation, organes, l'assemblée générale, le comité directeur, le président, le secrétariat général, commissions, dispositions financières et comptables,

Étape 3 : comptabilisation et calcul des pourcentages d'articles pour chaque rubrique

Étape 4 : analyse de la répartition et des pourcentages d'articles par rubrique

Étape 5 comparaison des résultats.

L'analyse de contenu de chacun des statuts de la FRMF concernant les buts, objets, objectifs, missions et moyens d'action s'est faite en 6 étapes :

Étape 1 : listing de tous les alinéas correspondants à chaque rubrique

Étape 2 : classification de tous les alinéas en fonction des verbes d'action qui les déterminent

Étape 3 : regroupement des verbes d'action en 4 catégories : gestion, contrôle, développement et soutien

Étape 4 : regroupement des alinéas en deux groupes : contrôle/gestion et développement/soutien

Étape 5 : comptabilisation des alinéas pour chaque groupe et calcul du pourcentage pour chaque groupe

:

Étape 6 : comparaison des résultats

Pour l'analyse des attributions du bureau fédéral, du comité directeur, du comité fédéral, du président, du secrétaire général, et l'assemblée générale relatif à chacun des statuts analysés nous avons :

Étape 1 : listage de toutes les attributions pour chaque catégorie

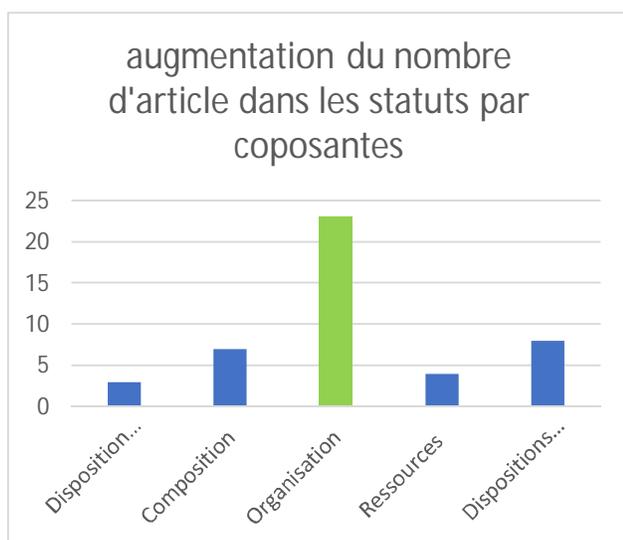
Étape 2 : comptabilisation de attributions et calcul des pourcentages

Étape 3 : comparaison des résultats

4. Résultats et discussion

D'une association tout court, à une association sportive à but non lucratif de droit privé, en passant par une association sportive, Les textes réglementaire régissant la FRMF se sont diversifiés et multipliés, marquant une volonté latente des autorités gouvernementales de contrôler et d'encadrement.

Reste néanmoins que La FRMF a toujours, échappé à cette volonté d'encadrement de l'Etat (ministère de tutelle) : de 1956 à 1989, les exigences des textes de loi en vigueur lui sont facultatif. Et de 1989 à 1991 absence d'arrêtés d'application de la loi 06-87. De 1991 à 2014 les la FRMF élabore ses propres statuts types et les publie au bulletin officiel au nom du premier ministre. À partir de 2014, elle bénéficie de dérogations spéciales, sous l'impulsion de la FIFA, lui permettant mettre à néant la volonté de contrôle de l'instance gouvernementale de tutelle. Notons que l'assemblée générale électorale des instances dirigeantes, est toujours précédée d'une assemblée générale extraordinaire approbative des nouveaux statuts. Ces derniers sont élaborés par l'instance dirigeante en place ou en devenir. Et comme le président, est systématiquement désigné (M.Yazghi 2018), avant même qu'il soit élu par l'assemblée

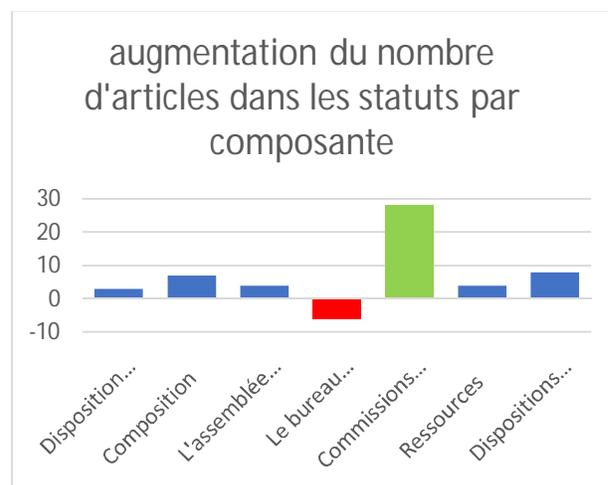


générale, on peut prétendre que les statuts sont souvent si non toujours taillés à la mesure de l'instance dirigeante en place ou en devenir. Les statuts de FRMF, sont donc la référence principale et presque exclusive, selon laquelle, la vie de la FRMF s'est organisée. ils reflètent ainsi les approches managériales et organisationnelles, qu'ont eu les acteurs du football, principalement les instances dirigeantes, pour gérer la FRMF. leur analyse nous permettrait donc de relever les conceptions de la distribution des pouvoirs, de la gouvernance, du management stratégique qui ont marqué l'évolution du football au Maroc.

A travers l'analyse de la structure des statuts, il nous est possible d'avancer que la conception organisationnelle de la fédération s'est clarifiée au fil des périodes. La composition, le déroulement et les attributions de l'assemblée générale se sont de plus en plus précisés. La spécification et la clarification de la place des commissions, par de plus en plus, d'articles

qui lui sont réservés, témoigne d'une certaine décentralisation des pouvoirs au sein de la FRMF. en effet la structure organisationnelle de la FRMF est passé, d'une organisation centrée sur le bureau fédérale, où l'assemblée générale est secondaire et les commission absentes, à une organisation centrée sur les commissions, où l'assemblée générale et le comité directeur sont au second plan, en passant par une organisation centrée sur le bureau fédéral et l'assemblée générale où les commissions sont reléguées au second plan. De manière générale, le nombre d'article a presque triplé depuis sa création. Cette augmentation est plus attribuée aux articles relatifs à l'organisation. Ce qui montre une amélioration de la conception organisationnelle de la FRMF. Au sein de l'organisation ce sont les commissions, qui ont bénéficié de la plus haute augmentation du nombre d'articles. L'assemblée générale a aussi connu une augmentation, bien que minime, du nombre d'article qui lui sont attribués. Le bureau fédéral, par contre, a connu une grande diminution du nombre d'article qui lui sont attribués. Il paraît donc, que la FRMF a évolué vers une conception organisationnelle plus claire, et mieux structuré. Cependant le fait de n'attribuer que peu d'article à une composante, peut signifier aussi, moins de précision et de clarté dans son fonctionnement : Moins d'article peut également être synonyme d'une absence volontaire de délimitation des champs de compétence et des marges d'intervention. Ceci semble s'appliquer au bureau fédéral et les rôles des responsables. Nous y voyons une explication très probable, de l'omnipotence des présidents et de certain responsables (vice-présidents et secrétaires généraux).

Graphique 1 : augmentation du nombre d'article dans les statuts par composante



Graphique 2: Augmentation du nombre d'articles dans les statuts par composantes

Graphique 3 : augmentation du nombre d'articles dans l'organisation

L'analyse du contenu des différents statuts généraux de la FRMF, nous permet de faire les interprétations suivantes :

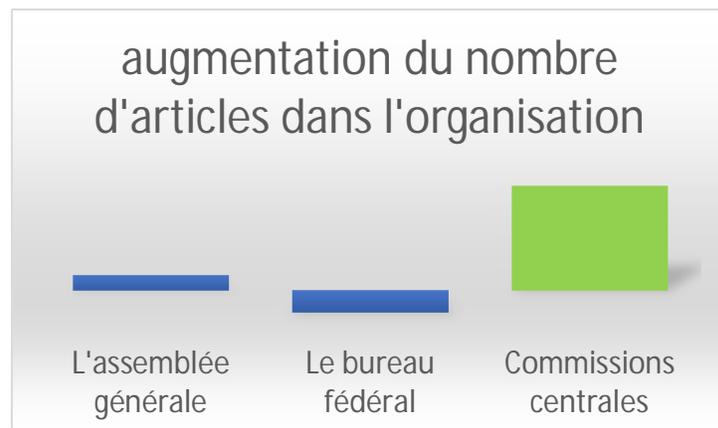
L'objet, buts et/ou objectifs ainsi que les moyens d'action ou les missions de la FRMF, couvrent deux champs d'activité : contrôle / gestion et développement / soutien. Ces champs d'activité qui ne concernaient que les associations et les matchs de football, se sont élargi pour couvrir les clubs, les joueurs, l'infrastructure et les compétitions, pour cerner, aujourd'hui l'ensemble des pratiquants de football dans toutes ses formes. La vision ambiguë entre l'objet et les moyens de le réaliser, a cédé la place à vision plus claire d'un objet générique couvrant tous ce qui est en rapport avec le football et une diversification des missions, instaurant une souveraineté totale et exclusive sur la pratique du football au Maroc. Cette évolution est marquée par la prédominance des activités de contrôle / gestion au dépend des activités de développement / de soutien. Ceci explique, le mouvement très lent de développement du football national.

Tableau 1 : pourcentage des activités de Contrôle/Gestion et Développement/soutien, dans les Objets, buts, moyens et missions des différents statuts analysés

Champs d'activité	1964	1991	1995	2004	2014	2017	2018	Moy
Contrôle et gestion	73,3 %	83,3 %	65,6 %	66,6 %	79,3 %	76,4 %	76,4 %	74,4 %
Développement et soutien	26,6 %	16,6 %	34,3 %	33,3 %	20,6 %	23,5 %	23,5 %	25,5 %

L'évolution de la composition de la FRMF confirme une hégémonie progressive de la FRMF sur toutes les pratiques du football au Maroc. En effet les engagements imposés aux différents membres, instaurent la FRMF et les institutions qui lui sont associées, comme une instance totalement souveraine de tous ce qui concerne le football au Maroc. Bien que le droit d'être membre est accessible à toute entité le désirant, la FRMF, à travers son instance de direction (Bureau fédéral, ou comité directeur), à pleinement le contrôle, à l'aide d'un arsenal très lourd d'exigences. La légitimité de cette "perméabilité contrôlée". Passe

par l'assemblée générale. Cette dernière s'est instaurée progressivement, comme le garde-fou de



toute risque d'abus de pouvoir de la part du comité de direction : toutes perte de qualité de membre qui n'est pas le choix explicite du membre lui-même est soumise à l'approbation de l'assemblée générale. Ceci témoigne d'une "démocratisation" -du moins apparente- des relations entre la FRMF et ses membres.

L'analyse de contenu des statuts généraux de la FRMF confirment son passage d'une organisation autocratique où le bureau fédéral ou le conseil fédéral était l'organe dominant entre 1964 et 2014. A une organisation plus démocratique où les pouvoirs sont séparés à partir de 2014 et où le comité directeur est l'un des organes dont la fonction principale est l'exécution des décisions de l'assemblée général véritable parlement de la FRMF. En effet, la FRMF a été dirigé par un bureau fédéral dont les membres sont élus individuellement. Le président n'impactait pas réellement le choix des membres qui composeront le BF. L'influence du président élu, ira en augmentant dans la détermination des membres qui compose l'instance de direction de la FRMF entre 1991 et 2004. En effet le président étant élu, détermine les membres parmi lesquels l'AG doit choisir les personnes qui travailleront avec lui. Leurs fonctions sont ensuite déterminées par lui. À partir de 2014, le président est élu en fonction de l'équipe qu'il présente. Puisque l'AG élit une liste dans sa globalité. Nous y voyons une modernisation du processus, puisque la présentation d'équipe de travail, où les postes et les fonctions sont prédéfinis, laisse voir une image de projet cohérent et de complémentarité des profils des acteurs. Ce que confirme le passage de l'état où une fois élu, le président pouvait choisir, "qui, il veut pour la fonction qu'il veut". À l'état où le président est élu en fonction des personnes qu'il choisit et les fonctions qu'ils devront assurer. L'Assemblée générale quant à elle, est passé d'une élection de personnes, qui décideront par la suite, quelles fonctions, elles vont assurer, à

l'élection d'un président qui choisit les personnes et les fonctions qu'elles vont assurer, pour arriver, à l'élection d'un comité directeur selon les personnes et les fonctions qu'elle vont assurer. Il faut rajouter que jusqu'en 2014, une fois élu, le président est assuré de terminer son mandat. Ce dernier est d'une durée de 6 ans jusqu'en 1991, à partir de quoi il n'est plus que de 4 ans. Les membres, bien qu'ils soient rééligibles, sont renouvelables par le tiers sortant au tirage au sort au début tous les deux ans sur le mandat de 6 ans et d'une année sur le mandat de 4 ans. À partir de 2014 le comité directeur est entièrement renouvelable par l'assemblée générale chaque année.

Néanmoins l'hégémonie de plus en plus grande du bureau fédéral est à relever tout au long de l'histoire de la FRMF. En parallèle le président dispose aussi de plus de pouvoir et de compétences. En effet la diminution des attributions du bureau fédéral a été, plus à l'avantage du président qu'à celui de l'assemblée générale. Bien que dans son organisation la fédération a évolué vers une spécification des compétences et donc une répartition des pouvoirs plus modernisée et plus démocratique, il est à relever que le président de la FRMF a bénéficié de plus en plus de pouvoir. Notons tout de même que l'impression générale, largement partagée, est qu'entre 1995 et 2014, le président de la FRMF s'accaparait le plus de pouvoir, ne reflète pas la réalité. En fait c'est à partir de 2014, que le président de la FRMF est plus dominant et a la plus grande part des pouvoirs. Cette omnipotence progressive du président est logique, puisque mis à part, la période entre 1964 et 1991 où l'assemblée générale élisait les membres du bureau fédéral et les membres ainsi élus, se répartissaient les différents postes, à partir de 1995, le président est élu, en tant que tel, par l'assemblée générale, et c'est lui qui propose les membres de son équipe à l'assemblée générale pour les élire. Plus encore à partir de 2014 le président avec l'équipe qu'il a choisie sont élus par l'assemblée générale. Il est vrai que de 1995 à 2014 une fois le président élu, l'assemblée générale lui laissait libre choix des membres du bureau fédéral, sans passer par leurs élections. Ceci donnait souvent lieu à des remises en cause des choix après. Mais à partir de 2014 toute remise en cause n'était plus possible, puisque le président est élu en fonction de l'équipe qu'il a choisie. La légitimité institutionnelle étant assurée par la validation de l'assemblée générale. La présence d'un secrétariat général, vient entériner une volonté de séparer le législatif (comité directeur) et l'exécutif (secrétariat et direction). Cette volonté est à associer à un processus de démocratisation tout autant à un processus de modernisation. Les intentions d'aller vers une bonne gouvernance, peuvent y être détectées. Cependant l'ambiguïté concernant les charges du trésorier (1964

à 1995), plus encore leur inexistence (à partir de 2014) et dans le meilleur des cas leur limitation même si elles sont précisées (1995 à 2014), viennent remettre en cause ce "soupçon de transparence".

En ce qui concerne la représentativité, au bureau ou conseil fédéral ou comité directeur, des clubs et des ligues de première et deuxième division et des clubs amateurs, le passage d'une représentation, probablement équilibré entre les clubs et les ligue au sein de l'instance centrale de la FRMF de 1964 à 1991 à une domination des ligues dans le conseil fédéral de 1991 à 1995, et un retour en force des clubs reprendront à partir de 1995, témoigne d'une répartition des pouvoirs, dirigée par les jeux électoraux, plus que par un souci de démocratisation et/ou de bonne gouvernance. Cet état de fait est réconforté par la représentativité des clubs de divisions inférieures par rapport aux de première et deuxième division. En effet bien qu'entre 1995 et 2004 que les clubs de divisions inférieures sont les plus représentés au sein de l'instance centrale. Ils restent moins représentés que les clubs de première et deuxième division. Les autres périodes les clubs des divisions inférieures sont largement moins représentés au sein de l'instance centrale que ceux relevant de la première et de la deuxième division. Il est fortement possible de relever un manque de démocratie, une sorte de discrimination et même d'injustice envers une majorité, exclut totalement ou presque des centres de décision.

La FRMF, a également évolué d'une centralisation des prises de décision vers leurs décentralisations. En effet bien qu'il y eût, dès le départ, des commissions, leurs décisions et leurs champs d'action ont été sous un véritable contrôle des membres du bureau fédéral. Leurs compositions et leurs présidences sont l'apanage du bureau fédéral et ses membres. Ces derniers étant des membres de club ou de ligue, sont ainsi juges et parties. Ce qui entravait certainement leur neutralité. Actuellement le processus d'institution, de composition, et le profil des membres des commissions juridictionnelles et indépendantes, leur confèrent une garantie de neutralité. Nous pouvons ainsi parler d'une démocratisation de la prise des décisions au niveau central de la FRMF. Ce processus de décentralisation, synonyme de modernisation et de démocratisation, est mis en avant, grâce à la place de plus en plus importante des commissions.

Il est ainsi très clair que la FRMF, délègue tout ce qui est gestion organisation et exploitations des compétitions internes (championnats de toutes les divisions) à des structures qui lui sont auxiliaires cadrées par des conventions qui leur confèrent une large part d'autonomie. En revanche elle se garde, tout ce qui est de l'ordre de la politique générale

footballistique, ainsi que tous ce qui concerne les équipes nationales ou compétitions continentales ou internationales.

Sur le plan financier nous relevant, que la fédération s'est progressivement libérée de sa dépendance financière de l'état. Cette indépendance paraît évidente à travers la comparaison des montants des subventions de l'Etat et les montants des revenus réaliser des sources externes. L'analyse des rapports financier, qui n'est pas prise en compte de notre recherche, serait une source d'information très pertinentes, par rapport à cette hypothèse. Côté dépenses, nous constatons que les dépenses de la fédération sont majoritairement réservées à son fonctionnement. Le développement du football est relégué au deuxième plan. Rares sont les fois où il est concerné par les dépenses. D'autre part nous pouvant souligner que la gestion financière est devenue plus rationnelle à partir de 2014. Ce qui reconforte cette "tendance déclarée" de transparence.

5. CONCLUSIONS

La composition, le déroulement et les attributions de l'assemblée générale se sont de plus en plus précisés. La structure organisationnelle de la FRMF est passé, d'une organisation centrée sur le bureau fédérale, où l'assemblée générale est secondaire et les commissions absentes, à une organisation centrée sur les commissions, où l'assemblée générale et le comité directeur sont au second plan, en passant par une organisation centrée sur le bureau fédéral et l'assemblée générale où les commissions sont reléguées au second plan. Le processus d'évolution de la FRMF, relatif à sa structure, son organisation et son fonctionnement, peut être caractérisé par une instauration de l'assemblée générale comme l'organe suprême de la fédération. Reste néanmoins que, l'assemblée générale ne contient pas explicitement une opposition susceptible de jouer le rôle de force de proposition, et/ou de contrebalance des pouvoirs du comité de direction. L'assemblée générale est vidée de son sens, dans la mesure où elle est réduite à un rôle d'approbation légitimant et dénouée de son pouvoir législatif.

L'assemblée générale, en tant qu'espace de réflexion, de débat et de délibération, doit s'organisée autour des orientations de la politique générale fédérale. Cette dernière doit se construire au tour des axes stratégiques de l'instance gouvernementale à charge du sport. Elle s'inscrit de ce fait obligatoirement dans le cadre d'un équilibre juste et équitable des choix stratégiques. Le principe de la primauté stratégique sera ainsi pleinement mis en œuvre, par une focalisation simultanée et permanente sur, la haute compétition, la diversification des pratiques footballistiques et le rayonnement

multidimensionnel. Notons à cet égard, les bons signes envoyées par le comité directeur actuel, que ce soit en ce qui concerne le football féminin, diversifié et aussi amateur et aussi les actions de soutien et d'accompagnement des compétitions nationales à tous les niveaux en parallèle avec une approche plus horizontale des différentes équipes nationales. Une fois les grands axes de cette politique fédérale, bien précisés, des commissions indépendantes doivent élaborer des statuts, par l'implication de toutes les composantes du football national. Le principe de la simplification fonctionnelle par des organigrammes plus aplatis pour accroître la fonctionnalité et le principe de spécificité de la gestion des ressources humaines afin de mieux prendre en compte les compétences et la motivation sont les maîtres mots de cette étape. Une fois les statuts élaborés, l'assemblée générale, devrait les discuter, y apporter les amendements nécessaires et les approuvés en impliquant les différentes composantes du football national, dont la représentativité, doit être sans discrimination aucune. L'élection du comité directeur se fera ainsi sur la proposition de plan d'action susceptible de réaliser les orientations de la politique fédérale. Le plan d'action doit intégrer le principe d'externalisation et de mutualisation des services afin de soutenir l'engagement de la fédération dans une mutation configurationnelle nécessaire est indispensable. Et instaurer le principe de veille à l'environnement pertinent, par l'offre de services mutualisés, le développement de structures d'audit internes et externes permettraient un management de la qualité. Les statuts ne sont plus considérés comme une assise de pouvoir, mais plutôt comme cadre de référence permettant l'optimisation des mises en œuvre. Dans son organisation et son fonctionnement la FRMF, s'inscrit ainsi pleinement dans la logique d'une amélioration permanente des gouvernances. Une configuration organisationnelle "bureaucratie fédérale sportive" serait une perspective très porteuse dans ce sens. Cette configuration se fonde sur la personnalité du président « homme-orchestre », acteur du niveau stratégique, disponible « omniprésent ». Simultanément au sommet stratégique et au niveau de la ligne hiérarchique, dans une fonction proche de celle d'un directeur exécutif. Reste néanmoins, que la gouvernance ne devra, en aucun cas mettre entre les mains du président (autorité directe ou autorité par intermédiaire) l'ensemble des compétences stratégiques, managériales et opérationnelles. Les buts de missions majeurs doivent prendre en compte, de manière pertinente, les facteurs sociopolitiques, en veillant en permanence à doter la FRMF d'une "immunisation forte" contre toute tentation de politisation de son œuvre.

La distribution des pouvoirs, et la démocratisation de sa mise en œuvre passe par une forte division verticale du travail, une transversalité limitée à l'acteur dominant du niveau stratégique (président ou autre), des procédés et résultats standardisés en rapport avec les buts de mission et les moyens engagés. Les liaisons entre les différents secteurs devront être très formalisées. Une stabilité des acteurs serait favorable à la bureaucratisation. Cette œuvre ne saurait aboutir, qu'à travers une identification claire et précise des buts de mission et leur intégration en buts opérationnels. Une analyse organisationnelle et institutionnelle de la FRMF, concertée et en temps réel, nous permettra de saisir concrètement les pratiques de gouvernance telle qu'elles ont lieu en termes de prise de décision, d'élaboration et de mises en œuvre, et aussi en termes d'acceptation et de réalisations au sein même de la FRMF. Il faut pour cela que cette dernière s'inscrive volontairement dans le cadre d'une analyse institutionnelle et en faire tout simplement la demande.

REFERENCES

- ARCIONI.S et BAYLE.E. 2009 « La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des fédérations internationales sportives. » (Lyon 3).
BAILEY. D et Col). 2016 « Promotion des principes existants en matière de bonne gouvernance. »
BARON.C. 2003 « La gouvernance : débats autour d'un concept polysémique. »
BAYLE.E et DURAND.C. 2004 « Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'Etat : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? » politiques et management public.
BAYLE.E. 2007 « Essai de définition du management des organisations sportives: objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. » staps.
BAYLE.E. 2011 « La gouvernance des fédérations d'associations chargées d'une mission de service public: le cas des fédérations sportives françaises. » politiques et management public .
BAZIN.Y. 2012 « L'institutionnalisation des pratiques organisationnelles : le cas du diagnostic en psychiatrie »
BEN LARBI.M et LEBLANC.P. 1989 Les fédérations sportives internationales. centres de décision et stratégies du pouvoir. »
R. CANET. 2004 Conférence prononcée dans le cadre du Séminaire Les nouveaux modes de gouvernance et la place de la société civile, organisé par le Service aux collectivités de l'UQAM, – Montréal, Écomusée du fier monde – .
CENTRE D'EXPERTISE SUR LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION LOCALE. « 12 principes de bonne gouvernance démocratique. »
CHEVALLIER.J. 2003 « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? ».
COMITE INTERNATIONAL OLYMPIQUE 2008 « Principes universels de base de bonne gouvernance du mouvement olympique et sportif. »
CONSEIL DE L'EUROPE. 2018 « Promotion de la bonne gouvernance dans le sport : Recommandation CM/Rec(2018)12. »
EAST. J. 2002 « Les dynamismes organisationnels de l'institutionnalisation du sport au Québec (1900-1967) ».
EL YAZGHI .M 2018 « La politique sportive au Maroc de 1912 à 2012 »
HUFTY.M. 2007 « Gouvernance est-elle un concept fonctionnel ? proposition d'un cadre d'analyse. »
LACROIX.I et ST-ARNAUD.P.O. 2012 « La gouvernance : tenter une définition. » cahiers de recherche en politique appliquée. volume IV
Henry Mintzberg ,1998 « Structure et dynamique des organisations » , "Traduction de The structuring of organizations"

- MIEGE.C. 2018 « Note sur l' éthique et la gouvernance des fédérations sportives au niveau européen.»
- PITSEYS.J. 2010 « Le concept de gouvernance.»
- SCHILTZ. L.2006 « Grilles d' Analyse de Contenu Basées Sur l' Approche Phénoménologico-Structurale »
- THYSEN.A 2005 Les principes de bonne gouvernance » dans le domaine des services d'intérêt général : le cas de la nouvelle directive de service universel en matière de télécommunications.» études internationales
- VIOLLET.B. 2018 « Fédérations sportives nationales et intervention publique: un management public-privé du sport entre synergies et tensions entre acteurs.» gestion et management public.
- ZINTZ.T et VAILLEAU.D.2008 « La gouvernance des fédérations sportives proposition d'un cadre d'analyse et d'action.» revue française de gestion
- ZINTZ.T et WINAND.M. 2013« Les fédérations sportives.» cairn.info.
- ZINTZ.T. 2004 « Configuration et changement organisationnel des ligues et fédérations sportives belges. typologie et perspectives d'évolution.»
- ZINTZ.T. 2007 « Gouvernance et configuration organisationnelle des fédérations sportives belges.» la gouvernance des organisations sportives.
<http://www.sgg.gov.ma/>
<https://frmf.ma/fr/>
<https://www.hcp.ma/> Smith (Eds.), Introduction to the electronic age (pp. 281-304). New York: E-Publishing Inc.