

**LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE ET FONCTIONNELLE DES CLUBS  
PROFESSIONNELS DE FOOTBALL  
– CAS DU CONTEXTE MAROCAIN-**

**Par**

**Younes KOUTAYA**

**Chercheur à la Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat-  
Maroc.**

**&**

**Ayoub KOUTAYA**

**Chercheur à la Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat-  
Maroc.**

**&**

**Mohammed GUEDIRA**

**Professeur à la Faculté Sciences de l'Education, Université Mohammed V de Rabat-  
Maroc.**

**Résumé :**

À l'ère du professionnalisme, les registres de fonctionnement des clubs de football sont changés de fond en comble. À cet issu plusieurs nouveautés sont apparues : un mode entrepreneurial de gestion, une séparation entre les activités sportives (secteur amateur – secteur professionnel), une nouvelle perspective de gestion de la formation des footballeurs, création de véritables postes de permanents rémunérés, un nouveau cadre de référence pour la gestion financière du club...etc. Cette contribution se veut comme un éclairage sur les déterminants et les modalités de fonctionnement interne et externe des clubs professionnels de football dans le contexte marocain. Dans cette perspective d'analyse, nous adoptons une approche pluridimensionnelle (économique, juridique, sportive et sociale) comme cadre d'analyse afin de ressurgir les transformations encourues du mouvement de professionnalisme dans le football national.

**Mots clés :** football, sport professionnel, société sportive.

**Abstract:**

At the era of professionalism, the registers of operation of the football clubs are changed basic into roof. With this resulting several innovations appeared: an entrepreneurial mode of management, a separation between the sports (sector amateur – professional sector), a new prospect of management of the training of the footballers, creation of true remunerated stations the permanent ones, a new framework of reference for the financial management of club... etc This contribution wants to be like a lighting on the determinants and the methods of inner working and external of the professional clubs of football in the Moroccan context. From this point of view of analysis we adopt a multidimensional approach (economic, legal, sporting and social) as tallies of analysis in order to re-appear the incurred transformations of the movement of professionalism in national football.

**Keywords:** football, professional sport, sporting company.

## **Introduction**

La course effrénée pour la performance sportive et les récents changements propres au secteur professionnel footballistique : la marchandisation, la médiatisation et la mondialisation ont poussé les clubs à se professionnaliser, et en se comportant comme des entreprises spécifiques. À l'ère du professionnalisme, les registres de fonctionnement des clubs de football sont changés de fond en comble. À cet issu plusieurs nouveautés sont apparues : un mode entrepreneurial de gestion, une séparation entre les activités sportives (secteur amateur – secteur professionnel), une nouvelle perspective de gestion de la formation des footballeurs, création de véritables postes de permanents rémunérés, un nouveau cadre de référence de gestion financière...etc. tous ces facteurs et autres ont contribué au renversement de la donne sociale et sportive conférée à la pratique du football, d'un simple groupement associatif pour une pratique sportive dont le plaisir et la jouissance prime à une structure proche de l'entreprise spécialisée pour l'organisation du spectacle sportif. Doté d'un poids social et économique croissant, le football s'impose comme un secteur stratégique par les diverses fonctions qu'ils accomplissent (éducation, santé, emploi, notoriété de la ville...etc.). De nos jours, le football est entré dans une nouvelle dimension en raison de l'engouement populaire, de la médiatisation intense ou encore de la prise de conscience de ses vertus socialisantes pour ces pratiquants.

Les clubs marocains de football WAC<sup>1</sup>, RCA<sup>2</sup>, AS FAR<sup>3</sup>, IRT<sup>4</sup>..., jouit d'une ferveur populaire. Toutefois, la performance sportive demeure le point de focale de nombreux affrontement entre dirigeants et les supporters. Même si les perceptions de chacun sont contradictoires, les dirigeants ont tendance à gérer plusieurs activités et missions comme le développement de la marque du club, la quête de ressources financières, la gestion de la carrière des footballeurs, la gestion du secteur de formation et la direction technique du club en plus, l'organisation du spectacle sportif. Une série de tâches en concordance avec la logique marchande dans laquelle les dirigeants du club sont impliqués à terme. Pour les seconds, le résultat sportif compte crucial, au détriment des autres investissements internes du club. Les clubs sportifs marocains sont tous constitués en association, selon le dahir de création des associations, ils représentent donc des structures majeures du mouvement sportif (Bayle, 2007). Le club

---

<sup>1</sup> WAC : Wydad Athletic Club <sup>1</sup>RCA : Raja Club Athlétique - <sup>1</sup> Ass FAR : Forces Armées Royales <sup>1</sup> ITR : Itihad Riyadi de Tanger

sportif professionnel constitue une émanation de ces structures associatives dont la professionnalisation s'est formalisée au début de la saison 2011/2012.

L'intérêt de cet article est de démontrer quels sont les déterminants et les modalités de fonctionnement interne et externe des clubs professionnels de football marocain, et pour ce faire, nous allons adopter une approche pluridimensionnelle, en analysant les quatre dimensions intégrées (économique, juridique, sportive et sociale) dans ce genre d'organisation en apparence simple, tant qu'elle s'ouvre sur une infinité de perceptions et interprétation sur ses logiques de fonctionnement. Après un focus définitionnel de l'expression club sportif professionnel, nous consacrons dans une première partie un éclairage sur la dimension économique qui fait la base du déclenchement du processus de professionnalisation des clubs de football, en outre l'analyse de la structure gestionnaire et financière des CPF compte crucial au regard des évolutions des clubs marocains à l'ère du professionnalisme. Ensuite, nous explorons dans une deuxième partie la façon dont le cadre juridique (la loi 30-09, le cahier des charges de la FRMF pour l'octroi de la licence professionnel au club de football saison 2011-2012), s'est saisi le caractère professionnel des clubs, cela nous invite à relever la notion de société sportive, centrale dans l'approche juridique. Par suite, nous essayons de présenter dans une troisième partie la dimension sportive sous l'angle du système compétitif national organisé et géré par la FRMF et le cadre général de la formation des jeunes joueurs au sein des clubs. Enfin nous examinons la dimension sociale sous différents angles qui ont trait à la fois aux contributions du club dans la dynamique socio-économique et ses responsabilités vis-à-vis de la ville d'implantation.

## **1. Élément de cadrage de la notion club sportif professionnel**

L'évolution « économico-juridique » et plus spécifiquement des transformations des structures du club sportif en font relancer le système de fonctionnement quotidien du club pour suivre des normes de gestion qui s'apparentent à celles des entreprises. En outre, l'évolution statutaire du club du cadre associatif au cadre professionnel a propulsé les clubs de football vers d'autres enjeux purement financiers et sportifs (accroître les ressources financières et la quête permanente pour la performance sportive). Dans ce qui suit, nous essayons de cerner davantage les contours de chaque expression : club sportif et club sportif professionnel.

### **1.1 Club sportif**

Le club sportif représente un acteur majeur du mouvement sportif. Pour Auge (1998)<sup>5</sup>, un club sportif se définit comme « une entité sociale particulièrement intégrée dans notre société » qui demeure « en

---

<sup>5</sup>AUGE B. (1998), « La formalisation de la gestion des clubs sportifs : un essai d'observation et d'interprétation », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Montpellier II, 393 p., p 43.

interaction permanente avec l'extérieur » (p.43). D'ailleurs, un club sportif (CS) est identifié comme une infrastructure encadrant les sportifs. Il recueille un ensemble d'individus (entraîneurs, joueurs, dirigeants, bénévoles, médecin...etc.). Il peut être donc comparé à une mini-société où la coaction de ses membres engendre des liens de prospérité, des valeurs de respect, de cohésion sociale, etc. Par suite, le club sportif constitue un cadre propice d'apprentissage des activités sportives (Football, Basketball, Handball...etc.) à cette issue, le club sportif contribue implicitement à la socialisation des individus. Selon Auge (1998) le club est appréhendé comme un « groupe sportif, constitué par le rassemblement de personnes liées par des pratiques, des sentiments, des représentations et des intérêts. Lieu de socialisation et de sociabilité, organisé autour du bénévolat, le club apparaît comme une référence identitaire fondamentale ».

## 1.2. Club sportif professionnel (CSP)

La définition des contours du club sportif professionnel a toujours été un sujet de débats. Ces dernières décennies, nous retenons une extension inattendue de recherche qui ont porté sur les clubs sportifs professionnels, une part importante identifiée dans la revue de littérature liée au management des organisations sportives professionnelles ont mis les jalons d'analyse sur les rapports de proximité entre clubs sportifs professionnels et la gestion des entreprises. Pour Le Roux et Camy (2001)<sup>6</sup> « la professionnalisation des organisations sportives peut s'expliquer à partir d'éléments plus généraux tels que la pression exercée par la demande (niveau d'exigence croissant et plus diversifié ayant facilité l'apparition d'un marché pour le secteur privé commercial) ou par les pouvoirs publics qui, en période de restrictions budgétaires tendent à exiger une rationalisation de la gestion des organisations (généralisation des contrats d'objectifs, par exemple) » (p.42). Dans la même veine, Chantelat (2001)<sup>7</sup> avance que « la professionnalisation des organisations sportives » est appréhendée « comme un processus de rationalisation des activités sportives associatives, c'est-à-dire « la façon dont se structurent les actions collectives en vue de la « production » d'activités sportives ». Ce processus inclut « la rationalisation des techniques de l'entraînement », « la transformation d'une activité « gratuite » en activité rémunérée », « la structuration institutionnelle d'une profession », et enfin « la rationalisation du fonctionnement organisationnelle ».

<sup>6</sup>Le ROUX N. et CAMY J. (2001), « Professionnalisation de l'emploi dans le secteur du sport : une comparaison France/ Royaume-Uni », dans « la professionnalisation des organisations sportives » (textes réunis par Pascal CHANTELAT), L'Harmattan, 380 p., p 42.

<sup>7</sup>CHANTELAT P. (2001) (textes réunis et présentés par), « La professionnalisation des organisations sportives: nouveaux enjeux, nouveaux débats », Ed. L'Harmattan, 380 p.

Cependant, plusieurs auteurs (Bayle, 2007; Durand, Ravenel et Helleu, 2005 ; Durand ,1993) témoignent du flou terminologique qui existe autour de ce terme. Il suppose en effet que la professionnalisation évoque le passage d'une réflexion d'encadrement et de gestion amateur de la chose sportive vers un comportement professionnel au sens large du terme.

### **1.3. Structure et dynamique des clubs professionnels de football au Maroc**

De simple groupement associatif, les clubs marocains de football ont pris la forme juridique associative, régies par plusieurs dispositions juridiques à savoir :

- Dahir n° 1-58-376 du 3 Joumada I 1378 (15 novembre 1958) réglementant le droit d'association, tel qu'il a été modifié et complété. Bulletin officiel n° 2404 bis du 27/11/1958 (27 novembre 1958) ;
- La loi 06-87 (19 mai 1989) relative à l'éducation physique et aux sports ainsi que son décret d'application n°2-93-764 ;
- Le dahir n° 1-02-206 (23 juillet 2002) et du dahir 1-58-376 qui réglementent les associations au Maroc ;
- Du décret n°2-95-443 (21 juillet 1995) édictant des statuts types des associations sportives d'amateurs, des ligues régionales et de la FRMF ;
- La loi 30-09 (24 août 2010) relative à l'éducation physique et aux sports.

Ces textes législatifs ont permis le cadrage d'exercices de l'activité football dans le territoire national. Depuis la création de la Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), les clubs de football ont connu une évolution constante dans leur système de fonctionnement, cela peut être expliqué à travers le processus accéléré de marchandisation du football (médias, billetterie, produits dérivés...etc.) et encore les transferts élevés des footballeurs talentueux. Le football au Maroc recueille un fort intérêt par les différentes institutions : Gouvernement, Ministères, institutions du secteur privé...etc. De là, le football est placé depuis une dizaine d'années au cœur des préoccupations géostratégiques du pays.

### **1.4. Les missions d'un club professionnel de football**

Les clubs professionnels de football sont censés accomplir des tâches qui tiennent en relation avec la gestion administrative, l'encadrement professionnel des joueurs, le recrutement des encadrants compétents, la formation des jeunes footballeurs, l'organisation du spectacle sportif, la gestion des activités sociales...etc. De ce fait, les dirigeants du club professionnel se voient contraints de gérer plusieurs activités qui sont issues de plusieurs domaines : éducation, comptabilité et finance, événementiel sportif, gestion des activités professionnelles du club, adoption fine de la réglementation nationale et internationale, etc. Nous listons ci-dessous quelques missions :

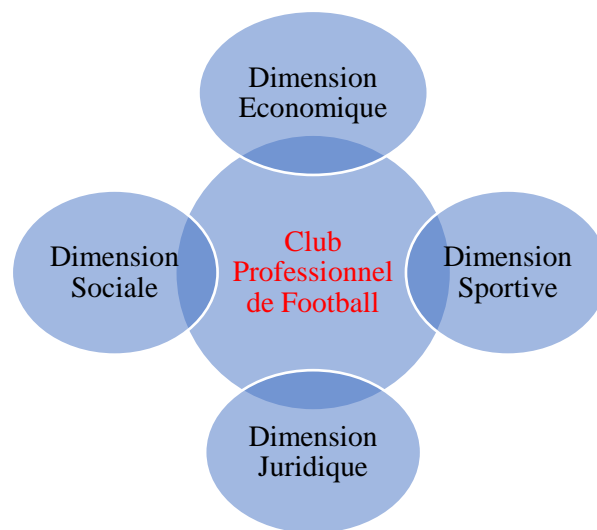
- Promouvoir et développer la pratique du football sous toutes ses formes, et au moyen de toute action appropriée ;
- Prise en compte des valeurs de Fair-play ;
- Organiser et gérer les compétitions de football que ce soit pour les jeunes ou l'équipe professionnelle ;
- Respecter les règles techniques régissant la pratique du football ;
- Veiller au respect par des valeurs universelles relatives à l'éducation physique et aux sports ;
- Sensibilisation des footballeurs contre toute pratique illicite dopage, violence (dedans et hors stade) ;
- Assurer la formation de l'élite sportive dans les normes reconnues au niveau technique, tactique, physique et mental ;
- Conclure des contrats professionnels avec ses joueurs et les cadres techniques ainsi que les administratifs ;
- Développer les infrastructures et mettre à niveau les terrains aux normes internationales de la pratique footballistique.

## **2. Typologie des dimensions de fonctionnement des clubs sportifs professionnels**

Ces dernières années, il est constaté que les clubs de football marocains de première et de deuxième division (Botola Pro 1 et 2)<sup>8</sup> ont adopté à l'unanimité le cahier des charges de la FRMF. Ce projet faisait son apparition en amont de la saison sportive 2011-2012 a mobilisé plusieurs opérations qui ont affecté pour une grande part la gestion financière, la gestion des ressources humaines, et l'organisation des compétitions sportives et la gestion des installations sportives.

Sous l'impulsion du professionnalisme, le club professionnel de football se situe de nos jours au sein d'un environnement sous tension caractérisé par l'interaction d'un réseau dense de partenaires. D'ailleurs, la plupart des chercheurs qui se sont adonnés à l'analyse des clubs professionnels ont penché sur les modèles de gestion de ces organisations et en s'appuyant sur les théories de sciences de gestion pour appréhender leur logique de fonctionnement. En fait, notre cadre d'analyse des clubs professionnels de football (CPF) prend appui sur une approche pluridimensionnelle (figure.18), qui va porter sur l'examen des apports des dimensions intégrées dans le management des clubs professionnels de football à savoir : la dimension économique ; la dimension juridique ; la dimension sportive et la dimension sociale. Cette ligne de conduite constitue à cet égard une voie méthodologique féconde et permet d'appréhender plus finement les logiques d'action au sein du CPF.

<sup>8</sup> Botola Professionnel Maroc Telecom 1 et 2  
<http://revues.imist.ma/?journal=REGS>



**Figure 18** : les quatre dimensions d'analyse du CPF

**Source** : élaboré par les auteurs

## **2.1. La dimension économique**

L'analyse de la dimension économique du club soulève les différentes transformations qui ont affecté les secteurs d'activités du club comme : la gestion des ressources humaines, la gestion financière, les styles de management...etc. En outre, le mode entrepreneurial adopté au sein des clubs de football avait été une cause principale de cette nouvelle dynamique développée au sein des clubs marocains.

### **2.1.1. Le professionnalisme : une nouvelle approche de gestion des clubs de football au Maroc**

Le processus de la professionnalisation du club de football envisage l'employabilité de nouveaux leviers (système de rémunération, tableau de bord, management de projet, gestion de la qualité...etc.) et de nouvelles fonctions (Manager Général, Directeur Marketing, Directeur de la Communication et Marque...etc.). Il est certes, le club professionnel s'est véritablement changé de nature et évolué d'une simple structure d'animation sportive à une entreprise organisatrice de spectacle sportif, faisant part du secteur de service. Le club professionnel est une entreprise de services, créateur de valeur ajoutée et injecte dans le circuit économique une masse financière. Dans ce contexte, la professionnalisation des activités du club de football, et surtout sa commercialisation, change les données traditionnelles de sa gestion (Minquet, 1997)<sup>9</sup>. Par suite, la gestion des clubs professionnels se rapproche de celle qui s'exprime dans l'économie de marché.

Pourtant, cette remarquable évolution des clubs professionnels d'un environnement socioéconomique sans contrainte particulière à des responsabilités légales, mais aussi managériales accrues fait voler en

<sup>9</sup> Minquet, J. P. L. (1997). Economie et gestion du sport: théorie et pratique. City & York.



éclat la manière rigoureuse dont les clubs sportifs professionnels sont métamorphosés vers une vraie entreprise qui prend la forme d'une PME<sup>10</sup>. En effet, le management des clubs professionnels impose d'opérer des règles strictes de gestion en harmonie avec les règles généralement admises dans les entreprises.

### **2.1.2. Les avancées en termes de gestion des ressources humaines**

Le mode de gestion professionnel du club implique une stratégie de rémunération affectant non seulement les salariés du secteur professionnel (administratifs et joueurs professionnels) mais aussi tous les personnels animant les activités du club y compris le secteur amateur telle que : les encadrants des jeunes footballeurs (centre formation), l'école de football, les cadres responsables de la gestion des installations sportives, etc. Étant donné, la professionnalisation d'un club suppose la rémunération de toutes les personnes intégrées au sein de l'organisation accomplissant une tâche correspondant à leur fiche de poste et sur laquelle ont été recruté.

La gestion responsable des ressources humaines (paiement des salaires, gestion de la carrière, octroi de bonus...etc.) s'intègre pleinement dans les stratégies conçues par les organisations traçant des objectifs à long terme. D'ailleurs la GRH au sein des clubs professionnels de football revêt aujourd'hui une grande importance, sa capacité de création de la valeur, source de survie pérenne et producteur de la performance, sont des atouts indéniables. En fait, les clubs professionnels de football dotés de compétence rare et inimitable (joueurs de haut niveau, entraîneur expérimenté) constituent un avantage compétitif pour le club. Jeu (1993)<sup>11</sup> précise que la performance sportive optimale est tributaire à deux facteurs essentiels : des dirigeants permanents responsables de la gestion de l'environnement du club et des joueurs contractualisés (Contrat formation ; contrat stagiaire ; contrat professionnel).

### **2.1.3. La gestion financière des clubs professionnels de football marocain**

Le football, une activité séduisante pour une large population, telle qu'il est proposé dans certains clubs professionnels, devient un produit phare générateur de richesse économique. Toutes les nouvelles activités connexes (école de football, vente de billets, visite du musée du club, visite guidée des installations sportives du club, vente de produits à l'effigie du club) constituent un moyen de « faire de l'argent » et accroître les ressources financières pour combler les besoins de fonctionnement de l'organisation.

#### **2.1.3.1. Les sources de financement du club de football professionnel**

<sup>10</sup> PME : Petite Moyenne Entreprise.

<sup>11</sup>JEU B. (1993), « Analyse du sport », Collections pratiques corporelles, Paris, Presses Universitaires de France, 192 p., p. 126.

Au Maroc les clubs professionnels de football ont connu ces dix dernières années une augmentation des revenus financiers et qui sont extraits de diverses sources :

- La FRMF octroie une subvention annuelle débloquée de six cent mille dirhams aux clubs professionnels évoluant en élite 1, alors que les clubs en élite 2 perçoivent une enveloppe de trois cent mille dirhams<sup>12</sup> ;
- Les subventions publiques<sup>13</sup>, issues de différents organismes (conseil régional, la collectivité locale...);
- Les institutions privées représentées par des sponsors, qui s'accroche à l'image du club et en contrepartie, elles injectent des sommes faramineuses dans la caisse du club ;
- La billetterie, source financière complémentaire dont les spectateurs jouent le rôle de contributeurs pour la survie et le succès du club ;
- Les cotisations annuelles des adhérents ;
- Les frais d'adhésion à l'école de football ;
- La vente des produits dérivés (ex : Raja Store, WYDAD Boutique...) ;
- Le transfert des joueurs.

Cette diversité de ressources financières permet au club professionnel de subvenir à leur besoin et accroître ses performances s'ils sont bien optimisés. Si le club répond d'une façon responsable aux attentes de ses clients et ses partenaires, ces derniers vont s'engager à améliorer leurs soutiens financiers, selon différentes modalités de prestations. Andreff et Nys (2003, pp.10-26)<sup>14</sup> stipulent que les sponsors, les pouvoirs publics et les spectateurs ont un apport particulièrement intéressant dans le financement des clubs professionnels.

### 2.1.3.2 Le cadre de référence de la gestion financière des CPF

La saison sportive 2018-2019, connaîtra désormais une nouveauté dans les modes de gestion financière des clubs professionnels de football au Maroc. Le Plan Comptable des Clubs de Football (PCCF)<sup>15</sup> a été formalisé par un Groupe de Travail (GT) comprenant 17 personnes de différents statuts professionnels (Experts comptables, représentant de la MJS et cadre du Ministère de l'Économie et des Finances), ce groupe de travail s'est réuni à plusieurs reprises (7 réunions) afin de concevoir un plan comptable approprié aux clubs de football, ce document fait son apparition le 11 juillet 2017. Toutefois, les acteurs

<sup>12</sup><http://sport.le360.ma/maroc/frmf-les-subventions-et-primas-accordees-aux-clubs-352>

<sup>13</sup>Dans le texte de constitution marocaine promulguée par le dahir n°1-11-91 du 24 août 2010 et publiée dans Le Bulletin Officiel n° 5964 bis du 28 Chaâbane 1432 (30 juillet 2011), il exhorte que les pouvoirs publics doivent apporter leur soutien et aide pour la promotion du sport, cela est stipulé dans 3 articles 26, 33 et 34.

<sup>14</sup>ANDREFF W., NYS J.-F. (2002), « Economie du sport », Collection Que-sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 5e édition, 128 p., p10 à 26.

<sup>15</sup>[https://www.finances.gov.ma/Docs/depp/2017/Projet\\_de\\_plan\\_comptable\\_des\\_clubs\\_de\\_football\\_organise\\_en\\_association.pdf](https://www.finances.gov.ma/Docs/depp/2017/Projet_de_plan_comptable_des_clubs_de_football_organise_en_association.pdf)

sportifs (adhérents, supporters, partenaires institutionnels, sponsors...etc.) s'attendent à avoir une meilleure information sur la gestion et le suivi des activités financières des clubs marocains de football.

Parmi les objectifs tracés de ce plan comptable est de doter les clubs professionnels affiliés à la FRMF d'un outil de référence unique, à assurer la transparence des informations financières déposée auprès des auditeurs externes et à mettre de l'ordre dans les règles de gestion desdits clubs. L'intérêt prégnant de ce cadre de référence est d'accroître la visibilité et la transparence financière auprès de toutes les parties prenantes du club. Cela pourrait certainement répercuter favorablement à l'augmentation des ressources financières des clubs et servir comme une impulsion qualitative au niveau de leur gouvernance, de la reddition de leurs comptes et de leurs performances.

En outre, le règlement oblige les clubs professionnels à se conduire dans les normes de gestion comptable et financière saine, en faisant assurer :

- L'absence d'arriérés de paiement envers les clubs de football, les joueurs, le staff technique et le personnel ;
- La justification de ressources financières suffisantes ;
- La présentation d'états financiers annuels selon le plan comptable en vigueur, audités par des professionnels indépendants.

## **2.2. La dimension juridique**

L'approche juridique repose sur les dispositifs réglementaires régissant d'une part la participation des clubs sportifs dans le championnat professionnel (conclusion de contrat professionnel avec les joueurs et les cadres techniques) et d'autre part la constitution de la société anonyme (SA) pour les clubs évoluant en championnat professionnel et qui répondent aux critères fixés dans les articles de la création de la société anonyme.

### **2.2.1. Le cahier des charges de la FRMF**

Le cahier des charges établi par la FRMF oblige à chaque club ascendant ou évolue à la division supérieure (D1 et D2) de respecter les critères (A et B) détailler dans le contenu dudit document, parmi les points essentiels qui figurent enroue nous dénotons la capacité d'accueil du stade (l'éclairage, numérotation des chaises, la sécurité, les vestiaires...etc.), l'organisation administrative du club (l'organigramme du club, les pôles de gestion, la fiche de poste des ressources humaines), la direction technique du club (le nombre de licenciés, le centre de formation, le staff médical et le staff technique de toute catégorie confondue, les joueurs en formation contractualisée, la fiche technique et médicale de chaque joueur sous contrat). Toutes ces informations sont introduites dans des rapports déposés auprès de <http://revues.imist.ma/?journal=REGS>

la direction technique nationale, à la FRMF et la ligue professionnelle de football. Cependant, les clubs professionnels de football au Maroc sont annuellement soumis à un contrôle de la part de la commission de contrôle de gestion (CCG) dont ses principales missions sont :

- D'assurer le contrôle juridique et financier des clubs affiliés à la FRMF ;
- De s'assurer que les clubs affiliés répondent aux conditions fixées par les règlements de la FRMF, de la FIFA et de la CAF pour prendre part aux compétitions ;
- De donner un avis sur le respect par chaque club des critères et cahiers des charges des Règlements de la FRMF et/ou de la LNFP<sup>16</sup>;

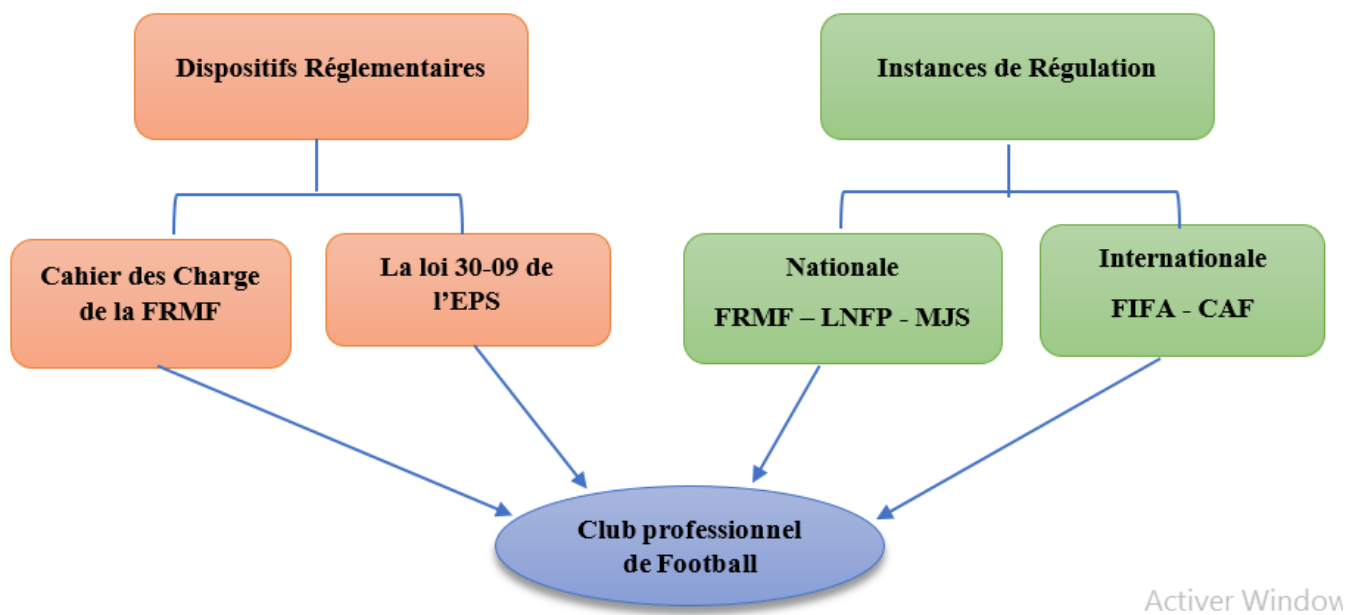
D'ailleurs, la CCG a le pouvoir d'infliger des sanctions (rétrogradation, limitation de masse salariale ou du recrutement)<sup>17</sup> aux clubs qui ne sont pas en mesure de respecter les dispositions relatives à la bonne gestion financière, aux procédures de contrôle et à la production de documents et à la tenue de la comptabilité. Par suite, plus le club accède à un niveau supérieur de compétition sportive (division professionnelle), plus le cahier des charges devient de plus en plus exigeant.

La FRMF et à travers ses deux organes : l'Organe de Première Instance (OPI) et l'Instance d'Appel (IA) attribuent la licence professionnelle « licence to operate » au club répondant aux normes dictées dans le cahier des charges établies par la FRMF et la ligue professionnelle, par référence à des règlements internationaux, en particulier ceux de la FIFA et de la CAF. Le but de cette Licence est d'engager les clubs à promouvoir la transparence financière, à améliorer leur infrastructure pour la rendre conforme aux standards minimaux fixés, et d'augmenter la qualité d'accueil (sécurité et plaisir) des supporters fréquentant le stade. En trame de fond, la Licence cherche à développer la qualité du spectacle sportif et l'accompagnement global des footballeurs.

---

<sup>16</sup>Statuts type de la FRMF entrer en vigueur le 23 juillet 2017. Consulté 01/03/2018 via le site [https://www.frmf.ma/sites/default/files/Statuts%20FRMF%202017\\_0.pdf](https://www.frmf.ma/sites/default/files/Statuts%20FRMF%202017_0.pdf)

<sup>17</sup>TOUCHAIS L. (2000), « Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? (Etude des clubs de football professionnel) », XXIème Congrès National de l'Association Française de Comptabilité, Mai 2000, Angers, p 940 - 960



**Figure 20** : les divers intervenants institutionnels et juridiques dans la gestion du club.

Source : élaboré par les auteurs

### 2.2.2. La société sportive

Sous l'impulsion du professionnalisme, les clubs de football sont passés d'un statut juridique associatif à celui de société anonyme (SA). En fait, la création d'une société sportive s'accompagne avec la mise en place d'un dispositif clair qui réclame des droits et des devoirs pour chaque membre de la société sportive. Pourtant, cette nouvelle réforme introduite dans le système de fonctionnement des clubs professionnels de football suppose deux niveaux de gestion des activités sportives. Sur ce point, le législateur a bien déterminé dans l'unique cadre de référence la loi 30-09 de l'EPS (2010), la dotation de la société sportive l'exercice des activités professionnelles, comme l'organisation du spectacle sportif, la gestion financière du club, gestion des contrats des joueurs et des cadres techniques. En ce qui concerne le secteur amateur du club, l'association prend en charge : les compétitions sportives des jeunes, gestion des équipes féminines, l'école de football. Étant donné, la seule composante qui rallie entre l'association et la société sportive demeure la formation des jeunes (article 19 de la loi 30-09 de l'EPS).

Au-delà de l'intention de s'aligner avec les nations développées en termes de gestion et de pratique du football, la FRMF et les autorités responsables (MJS et Ministère de l'Intérieur) envisagent que cette mesure juridico-économique joue son rôle à terme dans la cessation de la propagation mimétique des dérèglements et des dérapages observés dans le football marocain.

### 2.3. La dimension sportive

Partout dans le monde, l'objectif d'un club de football demeure toujours la performance sportive, ce qui explique la course effrénée des clubs de se doter de tous les moyens, et consacrer toutes les ressources pour glaner les titres, privant les autres concurrents de meilleurs talents, et atteindre le sommet de classement pour faire part de participation dans les échéances compétitives internationales (champions League, Coupe d'Afrique des Clubs, Coupe du Monde des Clubs, Coupe d'Arabe...etc.). Pourtant, la performance sportive est interprétée par trois tendances en termes d'objectif : soit le club fixe comme objectif la réalisation du maintien dans le championnat, la recherche des meilleures places qualificatives pour l'une des compétitions continentales ou de glaner un titre ou un trophée. En parallèle de ses engagements compétitifs fédéraux, le club se voit aussi impliqué pour l'initiation du football et la formation des jeunes footballeurs pour une carrière professionnelle. Cette mission relève de la genèse de sa construction. D'ailleurs les meilleurs clubs professionnels misent beaucoup sur la formation des jeunes footballeurs<sup>18</sup> vue son impact positif sur la durabilité et la viabilité du club (transfert des joueurs). Dans cette optique le club essaie de gérer entre deux temps : efficacité sportive et formation des jeunes.

### **2.3.1. Les compétitions sportives**

Les différentes compétitions sportives de football organisées au niveau des ligues régionales ou la ligue professionnelle sont conditionnées par le modèle promotion-relégation (championnat ouvert), ce modèle favorise la catégorisation des clubs selon leur performance sportive (1<sup>ère</sup> division ; 2<sup>ème</sup> division de la ligue professionnelle ; groupement national amateur ;...etc.), d'ailleurs, les clubs les plus ornés en ressources financières et en compétences professionnelles (joueurs et entraîneurs) se voient privilégier d'atteindre le sommet de classement dans les diverses compétitions nationale et/ou internationale. L'enjeu sportif est de taille et se traduit souvent par la réalisation de bons résultats afin de satisfaire les attentes des partenaires (sponsors, adhérents, supporters...). Il s'est avéré que, la performance sportive constitue le but ultime du club professionnel, puisqu'il assure sa présence dans le champ concurrentiel avec les autres clubs.

L'enjeu sportif est de taille et se traduit souvent par la réalisation de bons résultats afin de satisfaire les attentes des partenaires (sponsors, adhérents, supporters...). Il s'est avéré que, la performance sportive constitue le but ultime du club professionnel, puisqu'il assure sa présence dans le champ concurrentiel avec les autres clubs.

En raison du caractère contraignant des compétitions sportives caractérisé par la succession des matchs (entre 2 à 3 matchs par semaine), l'incertitude des résultats (proximité du niveau de jeu) et la divergence

---

<sup>18</sup>Le club de FC Barcelonne recueille plus de 80% de ces joueurs professionnels issus de la Massia (centre de formation du club, principal vivier qui alimente l'équipe professionnelle)

des objectifs des clubs (réalisation du maintien – classement dans le haut du tableau – gain des titres et des trophées) cela impose à l'évidence des pressions excessives exercées sur les dirigeants. En outre, plus le club a une large base de supporters, plus la performance sportive s'affiche élémentaire, l'exemple saillant est du club de RCA et WAC, deux clubs casablancais jouissent d'une forte notoriété à l'échelon national et international. À l'opposé du club qui a peu de supporters, il aura moins de pression par rapport à la performance sportive, ce qui favorise une gestion paisible du club.

D'après ce revenant, nous retenons que les deux voies : gestion des compétitions sportives et réalisation de la performance sportive influent directement sur :

- **La stabilité du staff technique** : si l'entraîneur et ses membres ne réalisent pas de bons résultats comme convenu avec les dirigeants du club, ils seront limogés. Souvent les dirigeants accordent à l'entraîneur une période de 1 mois à 2 mois au maximum (entre 5 à 6 matchs officiels) en raison de la contrainte du nombre des matchs du championnat limité en 30 matchs.
- **La prestation des joueurs** : si les joueurs ne sont pas traités respectivement par le staff technique ou les dirigeants du club comme le non-paiement des salaires, cela va répercuter négativement sur le rendement des joueurs dans les matchs.
- **La diversité des ressources financières** : si le club rentre dans un cercle vicieux de mauvais résultats sportifs, cela va entraîner une baisse des sources de financement et l'engagement des bailleurs de fonds publics et privés.
- **La présence des supporters** : souvent les supporters quittent les gradins du club à l'issue des mauvais résultats successifs de l'équipe ou la mauvaise gestion de la direction du club. Les supporters sont comptés un facteur essentiel de réussite de l'équipe (soutien moral des joueurs).

### 2.3.2. La formation des jeunes footballeurs

Dans cet univers entouré des enjeux économiques et financiers, la formation des jeunes pour une carrière professionnelle se voit de plus en plus prometteuse. Elle est devenue un investissement croissant des clubs professionnels soucieux de diversifier leurs ressources financières<sup>19</sup>. De plus, la formation des footballeurs constitue une composante élémentaire dans l'animation de la vie du club.

Le projet de formation des jeunes revêt une place privilégiée dans le message royal adressé aux participants aux assises nationales du sport à Skhirate en 2008<sup>20</sup> « Quoi qu'il en soit, on ne peut prétendre à de bons résultats sans avoir préparé, de façon sérieuse et professionnelle, les équipes nationales aux

<sup>19</sup>Le club de FC Barcelonne recueille plus de 80% de ces joueurs professionnels issus de la Massia (centre de formation du club, principal vivier qui alimente l'équipe professionnelle).

<sup>20</sup>Extrait de la lettre royale adressée aux participants aux assises nationales des sports à Skhirate en octobre 2008.



compétitions continentales, régionales et internationales...la formation des champions s'apparente désormais à une véritable industrie ».

La formation des jeunes joueurs de football est de nos jours une ressource concurrentielle et stratégique qui permet au club de réaliser des performances sportives et financières. Certains clubs ont su comment rentabiliser leur formation, comme c'est le cas du Fath Union Sport (FUS), dont la majeure partie des joueurs de l'équipe professionnelle sont issus du centre de formation.

#### **2.4. La dimension sociale**

Le football est devenu un phénomène social d'une ampleur œcuménique. Il suffit d'observer la place qu'il occupe dans la vie quotidienne de nos concitoyens, mais également dans tous les médias, la quasi-majorité du peuple suivent les actualités sportives des clubs locaux et étrangers voir aussi les résultats de nos équipes nationales.

Le club de football d'une petite ou d'une grande ville se trouve toujours au sein d'un milieu encombré de parties prenantes : actionnaires, entraîneurs, joueurs, salariés et bénévoles, commanditaires, mécènes, partenaires, public, collectivités locales, organisations non gouvernementales, parents et d'autres. Arrivés à un certain stade de développement les partenaires du club réclament une certaine rentabilité de leurs investissements financiers ou personnels.

Vu son appartenance à une communauté sociale, le club se trouve sujette d'établir des relations de convivialité avec les différents acteurs sociaux, de ce fait, les interactions entretenues entre le club et la structure urbaine apparaît comme essentielle. Il ressort que l'ancrage du club dans la communauté s'explique par une forte dimension culturelle.

Le club de football s'est créé pour accomplir des missions et des tâches qui relèvent de divers registres, dans ce sens nous dénotons des fonctions assignées au club au sein de la communauté :

- **Une fonction sportive** : le club possède un rôle socio sportif qui se traduit par sa capacité à promouvoir le bien-être de la société, à travers des activités sportives dédiées pour toute catégorie confondues (enfant, école de football ; adolescent, centre de formation ; adulte, équipe seniors) ;
- **Une fonction de promotion de l'emploi** : les activités organisées au sein du club favorisent l'ouverture de plusieurs postes d'emploi comme : plomberie, jardinier, éducateur sportif, chargé de matériel...etc.
- **Une fonction de rayonnement de l'image de la ville** : cette dimension correspond à la taille du club et son niveau compétitif national (la ligue professionnelle ou la ligue amateur) ;



- **Une fonction sociétale** : se traduit par la capacité du club à investir une part de ses ressources financières dans des actions d'intérêt général comme l'éducation des jeunes démunis, le soutien des ex-joueurs hospitalisé, don de sang, visite de la maison des Orphelins...etc.
- **Une fonction environnementale** : cette dimension correspond à la contribution du club pour les enjeux de développement durable comme la gestion des ressources naturelles, l'utilisation rationnelle de l'énergie (éclairage à faible consommation).

## Conclusion

De nos jours, les clubs marocains de football évoluant au championnat professionnel doivent se comporter de manière plus professionnelle pour répondre aux exigences et aux obligations de leur environnement institutionnel afin d'obtenir une légitimité sociale. L'intérêt de la FRMF pour l'accompagnement des clubs marocains révèle une forte volonté pour aligner les clubs dans le rang des leaders internationaux. Dans ce sens, plusieurs actions ont été initiées comme la restructuration administrative des clubs dans le but de renforcer leur système de management, la mise à niveau comptable et financière, le passage vers le modèle de société sportive et la gestion rationnelle du secteur de la formation des jeunes et de l'équipe professionnelle. Réciproquement, la gestion des clubs diffère aussi vu le niveau de développement de la structure et du fonctionnement interne du club.

## Bibliographie :

- Auge B. (1998), « La formalisation de la gestion des clubs sportifs : un essai d'observation et d'interprétation », Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Montpellier II, 393 p., p 43.
- Andreff W., et Nys J.F. (2002), « Economie du sport », Collection Que-sais-je ?, Presses Universitaires de France, Paris, 5e édition, 128 p., p.10-26.
- Le Roux N. et Camy J. (2001), « Professionnalisation de l'emploi dans le secteur du sport : une comparaison France/ Royaume-Uni », dans « la professionnalisation des organisations sportives » (textes réunis par Pascal CHantelat), L'Harmattan, 380 p., p 42.
- Chantelat P. (2001) (textes réunis et présentés par), « La professionnalisation des organisations sportives : nouveaux enjeux, nouveaux débats », Ed. L'Harmattan, 380 p.
- Minquet, J. P. L. (1997). « Economie et gestion du sport: théorie et pratique ». City & York.
- Jeu B. (1993), « Analyse du sport », Collections pratiques corporelles, Paris, Presses Universitaires de France, 192 p., p.126.
- Touchais L. (2000), « Sport spectacle et contrôle de gestion : utopie ou réalité ? (Etude des clubs de football professionnel) », XXIème Congrès National de l'Association Française de Comptabilité, Mai 2000, Angers, p 940 – 960.