



**HAL**  
open science

**La diversité en genre dans les comités directeurs des  
Fédérations Royales Marocaines Sportives Gender  
diversity in the steering committees of the Royal  
Moroccan Sports Federations**

Chaymaa Lotfy, Yasmina Bennani Bennis

► **To cite this version:**

Chaymaa Lotfy, Yasmina Bennani Bennis. La diversité en genre dans les comités directeurs des Fédérations Royales Marocaines Sportives Gender diversity in the steering committees of the Royal Moroccan Sports Federations. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, In press, 4 (Issue 1-2), pp. 167-180. 10.5281/zenodo.7581819 . hal-04063302

**HAL Id: hal-04063302**

**<https://hal.science/hal-04063302>**

Submitted on 8 Apr 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0  
International License

## **La diversité en genre dans les comités directeurs des Fédérations Royales Marocaines Sportives**

### **Gender diversity in the steering committees of the Royal Moroccan Sports Federations**

**Chaymaa LOTFY, (Doctorante)**

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations – LAREDDGO - Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

**Yasmina BENNIS BENNANI, (Professeure Universitaire, PES)**

*Laboratoire de recherche en économie de développement et gouvernance des organisations – LAREDDGO - Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales FSJES – Ain-Chock Université Hassan II, Casablanca, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Université Hassan II - Casablanca, Maroc Adresse : Km 8, Route El Jadida, BP 8110 Oasis, Casablanca Tel : + 212 (0)522 23 11 00 – (0)522 23 04 94
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	LOTFY, C., & BENNIS BENNANI, Y. (2023). La diversité en genre dans les comités directeurs des Fédérations Royales Marocaines Sportives. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 4(1-2), 167-180. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7581819">https://doi.org/10.5281/zenodo.7581819</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

*Received: December 23, 2022*

*Published online: January 31, 2023*

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

**ISSN: 2658-8455**

**Volume 4, Issue 1-2 (2023)**

## La diversité en genre dans les comités directeurs des Fédérations Royales Marocaines Sportives

### Résumé

L'objectif de cette étude était d'analyser la constitution relative à la diversité des sexes dans les comités directeurs au sein des Fédérations Royales Marocaines sportives (FRMS), en mettant le point sur la représentation des femmes liées à la pratique, gestion et encadrement technique.

Une approche descriptive positiviste a été adoptée pour accueillir des données secondaires disponibles via le réseau internet, Comité Nationales Olympiques (CNOM) et Ministère de l'Éducation Nationale, du Préscolaire & des Sports (MENPS). Au total, nous avons collecté des données sur 57 FRMS siégées dans 8 villes Marocaines soit 208553 licenciés, 11180 cadres salariés et bénévoles au niveau des comités de directions et d'encadrements, 633 membres de la composition des bureaux directeurs des fédérations étudiées.

Les résultats montrent que les sportives féminines (33%) adhèrent moins aux clubs que les sportifs masculins. Les bureaux exécutifs des FRMS comptent la plus petite proportion des femmes (6,9%) occupant des postes de présidents avec un taux de (12%) pour l'ensemble de ses conseils. Et une minorité de cadres féminins (15%) dans leurs organes de directions. Parce qu'il y a un manque des données statistiques relatives aux représentations féminines dans les FRMS disponibles aux chercheurs. Les études futures devraient prendre en considération une évaluation approfondie afin d'enrichir cette base de données pour discuter la progression vers une égalité des sexes dans le leadership sportif.

Cette étude offre un éclairage sur la place des femmes marocaines en montrant à quel point elles sont sous représentées dans le domaine du sport.

**Mots clés :** Diversité des sexes, représentation féminine, Fédération Royale Marocaine, poste de direction

**Classification JEL :** L83, Z20

**Type de l'article :** Recherche empirique

### Abstract

The objective of this study was to analyse the constitution relating to gender diversity in the steering committees within the Royal Moroccan Sports Federations (RMSF), focusing on the representation of women related to practice, management and technical supervision.

A positivist descriptive approach was adopted to accommodate secondary data available via the internet, the National Olympic Committee (CNOM) and the Ministry of National Education, Preschool & Sports (MENPS). In total, we collected data on 57 FRMS located in 8 Moroccan cities, representing 20,0553 licensees, 11,180 salaried and volunteer managers at the level of management and supervisory committees, and 633 members of the board of directors of the federations studied.

The results show that female athletes (33%) are less involved in clubs than male athletes. The executive boards of the FRMS have the smallest proportion of women (6.9%) in the position of president, with a rate of (12%) for all its boards. In addition, a minority of female executives (15%) in their management bodies. There is a lack of statistical data regarding female representation in FRMS available to researchers. Future studies should consider a thorough assessment to enrich this database to discuss the progress toward gender equality in sport leadership.

This study provides insight into the place of Moroccan women by showing how underrepresented they are in the sport.

**Keywords:** Gender diversity, female representation, Royal Moroccan Federation, leadership positions

**JEL Classification:** L83, Z20

**Paper type:** Empirical research

## 1. Introduction

Le secteur sportif au Maroc, et dans plusieurs pays, porte ces dernières années une attention particulière aux différentes formes de diversité, notamment à la diversité du genre, considérant que les femmes sous représentée dans les divers organes d'une organisation sportive (conseil d'administration, assemblée générale, bureau), etc. Plusieurs sessions de formation, références bibliographiques, voire offres d'ateliers et de conférences se sont mises en œuvre guidée par des politiques de gestion qui peuvent soutenir la place de tous pour assurer une meilleure inclusion et plus d'égalité. Malgré toutes ces initiatives, nous remarquons toujours une représentation de minorité des femmes dans les institutions sportives.

L'importance du sport pour l'équité des genres et le développement économique à très grande échelle a été fortement démontrée dans les recherches académiques (Cunningham, 2019 ; Step Up Equality, 2020b). Les auteurs affirment que la présence des femmes contribue pleinement à la performance de l'organisation sportive (Step Up Equality, 2020a ; 2020b).

Selon la thèse réalisée par Abdelaziz, B. (2018), il est clair pour que les femmes remplissent efficacement leur fonction dans les institutions sportives, il est impératif que les Fédérations Nationales Sportives (FNS) jouent un rôle primordial pour lutter contre le déséquilibre du genre et promouvoir la place des femmes, et par conséquent, c'est au sein de ces organisations que l'égalité homme-femmes doit débiter

Les recherches universitaires affirment ainsi que les femmes restent sous représentées et sont confrontées à des freins qui entravent leur participation dans la gestion, l'administration, les postes d'entraîneurs et d'officiels, ce qui accentue davantage les inégalités (Morgenroth & Ryan 2018, Janet al. 2019, Mazerolle & Eason 2016, Foppiano-Vilo al. 2022). Cela demande l'adoption de politiques et de programmes de gouvernance solides en faveur de l'avancement de la situation pour les femmes.

Le Maroc n'échappe pas à cette réalité malgré les efforts qui ont été faits dans ce sens depuis une dizaine d'années. En outre, les données nécessaires pour faciliter l'élaboration des actions les plus adéquates sont très rares et quand elles existent, elles sont difficilement exploitées et diffusées (PWC, 2021).

Dans cette recherche, nous cherchons à savoir jusqu'à quel point les Fédérations Royales Marocaines Sportives (FRMS) ont pu mener une meilleure diversité en genre, l'objectif est donc d'examiner la représentation de l'ensemble des acteurs (Sportifs et sportives ; dirigeants et dirigeantes) des FNS au Maroc.

Le plan de notre article sera structuré en deux parties, la première offre un aperçu général sur les théories en relation avec la gouvernance des conseils d'administration et le sport. Alors que, la deuxième consacre une présentation sur le genre dans le contexte marocain, en étudiant la participation des femmes dans les domaines de prise de décision au sein des institutions sportives au Maroc.

Pour ce faire les données résultantes de l'étude méthodologique, nous dévoilons la problématique qui a été remontée dans cette recherche.

## 2. La diversité des genres dans le milieu sportif

### 2.1. L'approche des organisations sportives par genre

À la base d'un aperçu des travaux scientifiques menés dans le domaine sportif, l'approche la plus importante dans le domaine du sport établissant à notre avis une véritable réponse qui cause l'inaccessibilité des femmes à intégrer le système sportif, est l'approche « genre - organisation - système » (GOS). Nous pouvons distinguer deux autres approches adoptées par cette approche,

la première nommée « l'approche par le genre » qui considère que la faible personnalité, le manque de la motivation et la mauvaise attitude sont les principaux facteurs selon lesquelles les femmes n'arrivent pas à avancer au sommet de la hiérarchie. Cette carence pousse les femmes à se comporter nuisiblement face à leurs succès et à leurs progressions au sein de l'organisation, ce qui pourrait expliciter leurs faibles progrès en matière d'égalités des sexes dans le sommet de la hiérarchie. Et la deuxième appelée « l'approche par l'organisation », soutient que les caractéristiques organisationnelles affectent le comportement managérial des femmes. La façon dont les femmes dirigent est la raison pour laquelle elles sont relativement sous-représentées dans les postes de direction (Kanter, 1977).

Tandis que notre approche genre - organisation - système, suggère que la place des femmes au sein des organisations est influencée à la fois par leur « genre » et par la structure organisationnelle (Fagenson, 1990). Ce cadre théorique permet ainsi d'envisager les statuts professionnels des deux sexes dans le cadre organisationnel et sociétal qui contribue à la différence et à l'égalité.

D'après les travaux de Parker et Fagenson (1994), l'évolution des individus, des organisations, des rôles et des sociétés se fait simultanément en rapport avec les variations de l'environnement et du rythme. Ce postulat pourra montrer les raisons pour lesquelles l'avancement des femmes en termes d'égalité managériale est varié mondialement.

## **2.2. La diversité du genre dans les organisations sportives**

Une conscience de la contribution du sport au bien-être des femmes a vu le jour dès les années 70, la raison pour laquelle il y avait la naissance des organisations sportives féminines à travers le monde entier, y compris les pays en voie de développement. Le mouvement sportif (le Comité International Olympique (CIO), les Comités Nationaux Olympiques (CNO), les Fédérations Internationales (FI) et Nationales (FN), et les divers Organisations Sportives (OS)), a progressivement fait part pour que les femmes trouvent leur place et grave les échelons en tant qu'entraîneuses, arbitres et cadres.

En effet, aux Jeux Olympiques (JO), le nombre des femmes participant augmentait avec le changement des mentalités, passant de 0 à 34% entre la période de 1900 et 1996, à une égalité presque parfaite aux jeux de Tokyo en 2020, soit 48% du total des pratiquantes. Ceci était grâce à « Alic Milliat », la première femme qui a pu accéder aux lieux de déroulement des JO et a pu donner ce pouvoir, d'assister aux grandes compétitions et d'y participer, aux autres femmes, elle a créé la Fédération Sportive Féminine Internationale (FSFI) en 1992, et contribuait à élaboration des initiatives destinées particulièrement aux femmes.

En fait, même si la participation des femmes à la pratique des activités sportives et aux jeux Olympiques est en nette progression, il se trouve que le pourcentage des femmes dirigeantes et responsables au sein des instances de décisions reste loin d'être sur le même niveau d'égalité avec les hommes. L'objectif pour lequel le Comité International Olympique (CIO), a recommandé aux membres du mouvement olympique de combler cet écart en adoptant des mesures d'actions qui contribuent à atteindre l'égalité entre les genres<sup>1</sup>

### **2.2.1. Le comité directeur diversifié**

À travers la revue de la littérature existante, la majorité des auteurs jugent le travail des femmes se diffère à celui des hommes (Moreno-Gómez et al., 2018), y compris pour le secteur sportif et de l'activité physique, bien que la composition par sexe soit une variété non fonctionnelle.

Le Comité Directeur est le noyau d'une institution sportive. En ce qui concerne la diversité de ses membres, elle peut se caractériser à travers plusieurs aspects démographiques, humaines et sociales (Ahern & Dittmar, 2012 ; Boubaker, et al., 2014 ; Tian, et al., 2010 ; Westphal & Milton, 2000 ; Johnson, et al., 2013) où le caractère sexe de la dimension démographique, dont

<sup>1</sup> <https://olympics.com/cio/egalite-des-genres/aux-jeux-olympiques>

les femmes et les hommes sont représentés, apportent des avantages énormes au sein d'un comité directeur sur tous les plans.

Composer un comité directeur d'une organisation sportive qui compte entre 5 et 15 membres, plus le président(e), il est important qu'une assemblée générale annuelle ait lieu pour réaliser une élection de ses membres qui seront élus pour une durée de 4ans renouvelables une seule fois selon les conditions régies par le Dahir n° 1-58-376 du 3 jourmada I 1378 (15 novembre 1958) règlements le droit d'association, tel que modifié et complété et aux dispositions particulières de la présente loi.

Le bureau du comité directeur est composé du président (e), 1er vice-président(e), 2ème vice-président(e), directeur(rice) général(e), secrétaire général(e), secrétaire-adjoint(e), trésorier, trésorier-adjoint(e) et ... (entre 3 et 9) assesseurs(es). Chacun d'entre eux a des rôles et des responsabilités pour la protection des intérêts généraux de l'organisation sportive et la bonne manière de gérer sa gouvernance conformément aux dispositions prévues par le Dahir susvisé. Dans les articles 25, 26 et 27, la Loi 30\_09 relative à l'éducation physique et aux sport (promulguée par le Dahir N°1-10-150 du 13 Ramadan 1431-24 Août 2010 publiée au Bulletin Officiel N°5888 du 4 Novembre 2010), évoque les fonctions des responsables clé du comité directeur :

#### **Article 25 : Le président**

« *Le président du comité directeur est, de droit, le président de l'association. A ce titre, il :*

- *Représente l'association dans tous les actes de la vie civile et à l'égard des pouvoirs publics ;*
- *Assure l'exécution des décisions de l'association de l'assemblée générale et du comité directeur ; -veille au fonctionnement régulier de l'association ;*
- *Élabore l'organigramme de l'administration de l'association et le soumet à l'approbation du comité directeur ;*
- *Assure le bon déroulement des assemblées fédérales et des réunions du comité directeur ;*
- *Signe toute décision, correspondance ou tout document engageant l'association ;*
- *Ordonne les dépenses, et ce dans la limite du budget approuvé par l'assemblée générale ;*
- *Négocie des appuis financiers à court terme auprès des établissements bancaires ;*
- *Conclut, sur autorisation de l'assemblée générale, des emprunts bancaires à moyen et long terme ;*
- *Gère le patrimoine de l'association, sur autorisation de l'assemblée générale ;*
- *Désigne le président délégué de chaque section relevant de l'association (pour le cas des associations sportives multidisciplinaires) ;*
- *Recrute et révoque le personnel de l'association ;*

*Il peut déléguer une partie de ses attributions à l'un des vice-présidents qui le seconde dans l'exercice de ces fonctions et le remplace en cas d'absence ou d'empêchement ».*

#### **Article 26 : Le secrétaire général**

« *Le secrétaire général est chargé de :*

- *La coordination des activités des organes de l'association, et du suivi des relations avec les organisations sportifs ;*
- *La préparation des élections et des réunions des assemblées générales et du comité directeur ;*
- *La préparation du rapport moral de l'association à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale et sa publication sur le site web de l'association ou dans un journal d'annonces légales après approbation ;*
- *L'établissement des procès-verbaux des délibérations des assemblées générales et du comité directeur.*

*Le secrétaire général est assisté dans ses fonctions par le trésorier adjoint qui le remplace en cas d'absence ou d'empêchement ».*

#### **Article 27 : Le trésorier**

« Le trésorier est chargé de :

- *Gérer les ressources de l'association. À ce titre, il procède au recouvrement des recettes, à la liquidation des dépenses ordonnancées par le président, et à la tenue de la comptabilité de l'association qui doit être certifiée par un commissaire aux comptes ;*
- *Co-signer avec le président les chèques et titres de paiement émis au nom de l'association ;*
- *Préparer le projet de budget de l'exercice suivant et le soumettre à la délibération du comité directeur ;*
- *Préparer le rapport financier de l'association à présenter à l'assemblée générale.*

Le trésorier est assisté dans ses fonctions par le trésorier adjoint qui le remplace en cas d'absence ou d'empêchement.

#### **2.2.2. Le genre dans le contexte sportif marocain**

La gouvernance du sport et la diversité (des sexes) sont des sujets à attention particulière dans les études, vu qu'ils contribuent à la recherche d'une performance plus solide dans le secteur sportif (Spaaij, R. al. 2018).

Les chercheurs sont largement focalisés sur les questions *Genre et Sport* dans certains pays en Europe et en Amérique du Nord, bien que des études récentes commencent à se pencher sur le terrain du contexte africain, à savoir l'Afrique du sud, l'Égypte, le Kenya, le Maroc et le Sénégal (PWC, 2021). Les Organisations sportives les plus examinées dans la revue de littérature selon la classification de BAYLES, E (2005) sont de niveau 1 : les Organisations du mouvement sportif (Fédérations Sportives et Associations affiliées aux Fédérations Ligues et Clubs Sportifs Professionnels)

Les thématiques les plus traitées relatives au genre (et les femmes en particulier) visent à analyser la sous-représentation des femmes dans les organes décisionnels du milieu sportif. C'est pour cela que plusieurs chercheurs se sont plus concentrés pour examiner les facteurs empêchant la progression des femmes dans les postes de direction dans le milieu sportif (Janet et al., 2019). Ces études révèlent qu'il existe plusieurs obstacles liés aux situations familiales, à l'existence de préjugés, à la sous-estimation des opinions des femmes elles-mêmes et au développement de positions dans des environnements masculinisés, comme l'affirme Foppiano-Vilo et al., (2022).

Pour arriver à la parité hommes-femmes dans le monde du sport, une bonne gouvernance des FRMS doit être adoptée. Cela a permis à des chercheurs de se focaliser sur le Conseil de direction et les postes de responsabilité en termes de leadership et d'encadrement technique (Cosentino et al. 2021, Megheirkouni et al. 2017). En particulier, les études entamées ont été menées sur l'exclusion des femmes des postes de dirigeants sportifs (Terret, T. 2004), l'expérience de leadership au sommet hiérarchique de leurs organisations (Belghiti-Mahut et al. 2014). Ainsi sur la compréhension de la vie et des expériences des femmes dans le leadership sportif (M'mbaha et al. 2016), sur les meilleures pratiques pour remédier au manque de femmes dans les rôles d'entraîneurs et de dirigeants sportifs (Culver 2019) et sur les freins influençant les cheminements de carrière des femmes occupant des postes de direction dans le sport (Janet al. 2019).

En ce qui concerne le contexte marocain, il y a peu de recherches empiriques qui argumentent les causes de la faible présence des femmes dans les conseils d'administration, la gestion et l'encadrement technique vu le manque des données statistiques en termes des représentations féminines dans l'ensemble des commissions des Fédérations Royales Marocaines Sportives d'où la nécessité de cette étude pour combler cette lacune. Cela suppose que le mouvement sportif fédéral marocain subit toujours d'un écart entre les femmes et leur taux de leurs

représentations, ce qui ne facilite pas la diversité du genre dans l'ensemble des Fédérations Royales Marocaines Sportives (FRMS).

Dans ce contexte, la présente recherche vise à répondre à cet appel en effectuant une analyse sur la représentation des femmes dans les dits organisations. De manière particulière, cette étude s'occupera d'analyser les trois populations suivantes :

- Les licenciés masculins et féminins affiliés aux organisations sportives
- Le personnel élu en position de leadership dans les organes administratifs et techniques au sein des FRMS
- La proportion de femmes sur les conseils directeurs des FRMS

### 3. Données et méthodes

Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté l'approche transversale descriptive qui nous a permis d'analyser l'état des questions étudiées telles que définies dans le contexte réel. Cette méthode consiste à décrire, comprendre et expliquer avec précision un phénomène dans un temps et un lieu particuliers. (Williams, 2007, P.66).

Puisque notre étude est limitée par des contraintes de temps et par la rareté des ressources, la recherche secondaire a considéré la plus adéquate pour la présente étude, car elle est plus rentable que la recherche primaire et permet d'offrir des résultats larges et rapides (Heydenrych et Case, 2018).

Pour les besoins de cette étude, nous avons privilégié l'étude de toutes les FRMS (Tableau 1) pour doubles raisons : Premièrement, nous souhaitons enrichir la base de données et la rendre accessible au public puisque les statistiques ne sont pas facilement disponibles et les informations ne sont bien archivées qu'à partir de l'année 2019. Deuxièmement, nous voulons analyser en profondeur la structure organisationnelle de toutes les fédérations en termes de diversité des sexes pour contribuer à améliorer la réalité de leur participation dans les instances de décision au sein ces organisations sportives. Les variables étudiées sont au nombre de deux : l'effectif des acteurs et la diversité des sexes.

En ce qui concerne la collecte des données secondaires, nous avons fait appel à des statistiques descriptives obtenues auprès du personnel du CNOM et MENPS et en consultant les pages web de toutes les FRMS. Le but était de recueillir les informations liées aux licenciés sportifs et aux personnels salariés et bénévoles en fonction des critères suivants : le pourcentage d'hommes et de femmes adhérant à des clubs sportifs, la proportion d'hommes et de femmes dans les commissions administratives et techniques ainsi que le taux des membres hommes et femmes dans les bureaux directeurs. Il convient de souligner que les données offertes visent à examiner et analyser la représentation des sportives et la représentation des femmes qui détiennent le titre de responsable, directeur ou président, afin de comparer leur participation avec celles des hommes.

### 4. Résultats

Pour les trois catégories étudiées, nous avons :

- **Pratiquant-e-s adhérant-e-s aux clubs sportifs** : À partir d'un échantillon adhérant aux différents clubs sportifs existants au Maroc, qui sont affiliés à une moyenne de 45 fédérations sportives marocaines entre 2009-2012 et 57 en 2019, répartis en cinq grandes catégories (Sport collectif, sport individuel, sport nautique, sport de salle et le sport motorisé). Nous notons en total des pratiquants dans les clubs et les ligues (avec le ratio des femmes), d'après l'étude réalisée par Abdelaziz (2018), une moyenne de 293039 licenciés pendant la période de (2009,

2010, 2011 et 2012), tandis que les données que nous avons retiré à partir des rapports moraux des FRMS pour l'année 2019 est de 208553 licenciés.

Les résultats du tableau 1 illustrent que les pratiquants hommes représentaient 240 678 licenciés, soit 67%, ce qui est largement supérieur à celui des pratiquantes femmes dont le pourcentage est de 33% (67 875 licenciées). Nous pensons que, probablement, la pratique du sport dans le milieu scolaire à travers l'Education Physique et Sportive (EPS) a été moins pratiquée par les filles, cela ne leur permet pas d'adhérer aux clubs sportifs.

En outre, en nous basant sur la même étude précitée, nous constatons une grande différence entre l'effectif des sportives estimé en période de (2009, 2010, 2011 et 2012) qui est de 46 563 licenciées soit 15,9% et celui de la période de 2019 qui est de 67875 licenciées. Et donc, la double augmentation du nombre de licenciées (+17,1) laisse à penser qu'il y a une politique positive de la culture sportive et des changements de mentalités pour l'amélioration de la représentativité des femmes sur le plan pratique.

**Tableau 2 : Nombres et ratios des pratiquant-e-s par sexes**

	Nombres		Pourcentage (%)	
<b>Licenciées</b>	46563*	67875**	15,9*	33**
<b>Licenciés</b>	246476*	240678**	84,1*	67**
<b>Total</b>	293039*	208553**		

*\*\*Les données sont issues des rapports moraux des FRMS pour la période 2019.*

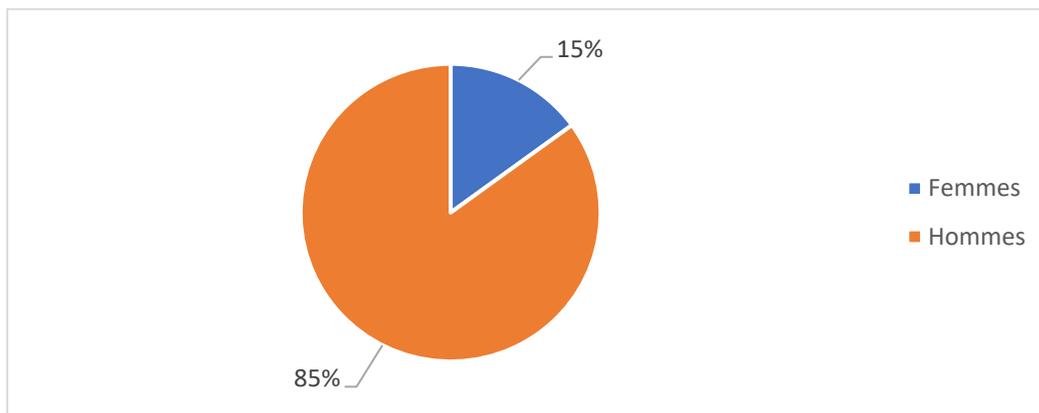
*Source : \*D'après la thèse réalisée par Abdelaziz, B. en 2018.*

#### **- Cadre en gestion et encadrement technique**

La figure 1 illustre le ratio de dirigeantes qui occupent les postes les plus élevés hiérarchiquement dans les FRMS. Les résultats présentent une faible proportion des femmes cadres (15%), soit 1677 dirigeantes, contre un pourcentage de 85%, soit (9503 dirigeants). Plus précisément la répartition des femmes dans les rôles de responsabilité est éclairée à travers la figure 2, comme suit : 50 femmes au comité directeur. 58 femmes à l'organe disciplinaire. 82 femmes dans la structure administrative. 16 femmes dans la structure technique. 28 femmes dans la structure médicale. 35 autres femmes collaboratrices. 753 femmes officielles. 646 femmes cadres techniques des ligues et associations sportives. 5 femmes dans l'organe de formation et 4 femmes dans l'organe de communication. Soit un total de 1677 dirigeantes.

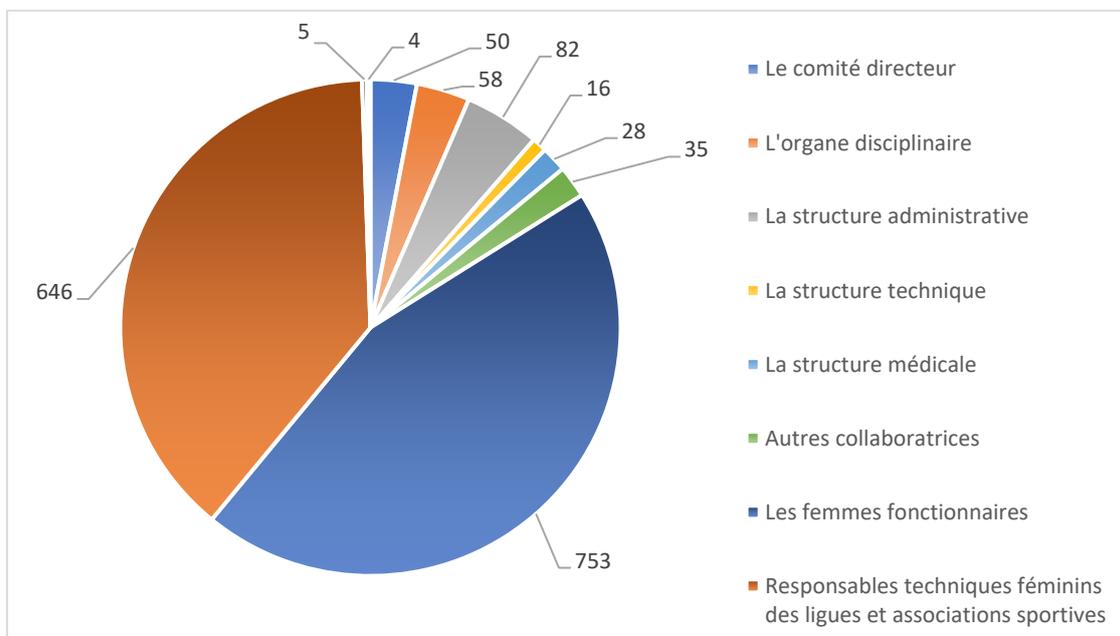
En outre, l'exploitation de données des rapports liés aux projets de lois de Finances, nous a permis de confirmer la domination masculine dans les hautes sphères des FRMS (une moyenne de 10% des taux de représentativité des femmes dans les fédérations royales marocaines sportives en 2016/2017 et 15% en 2018/2019), même si l'évolution féminine continue d'augmenter. Divers obstacles peuvent peut-être contribuer à cette inégalité, comme des problèmes d'ordres familiaux et sociaux.

**Figure 1. Représentation des dirigeant-e-s dans les instances de responsabilités des FRMS par sexe**



Sources : Les données relatives aux membres des bureaux directeurs sont issues des rapports de projet de loi de Finances, ou des données issues du ministère de l'Éducation nationale, du Préscolaire et des Sports (MENPS)

**Figure 2. Représentation féminine dans les instances de responsabilités des FRMS par organe**



Sources : Les données relatives aux membres des bureaux directeurs sont issues du MENPS

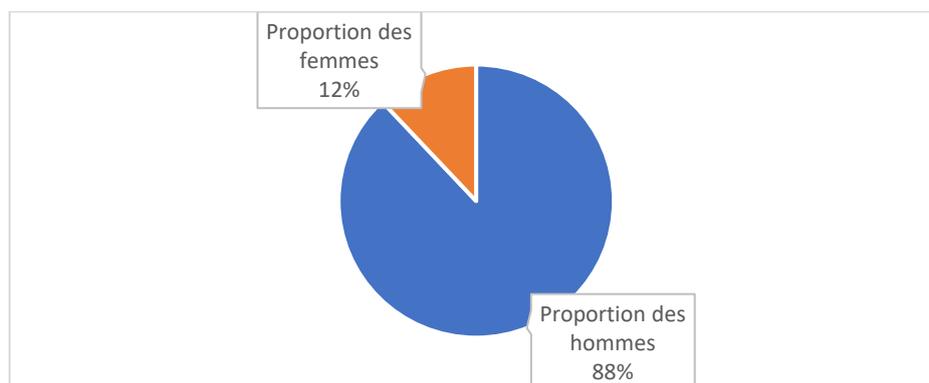
### Composition des bureaux exécutifs des FRMS

Comme indiqué dans la figure 3, les femmes représentent 12% des membres occupant des postes dits clés dans les conseils directeurs des FRMS. Ce constat met en valeur l'importance du processus de recrutement pour un équilibre dans la répartition des postes dans le but d'atteindre l'égalité de genre.

La figure 4 présente un diagramme à barre. Les données collectées pour l'ensemble des 57 fédérations qui existent au Maroc : quatre (04) femmes sont présentes (Sports Aérobie, Fitness, Hip Hop et Disciplines Assimilées, Volleyball, sport pour tous et Bridge). Une seule d'entre elles occupe le poste de Présidente d'une fédération Olympique. Sur quatre-vingt-dix (90) vice-présidents de fédérations, onze (11) sont des femmes. En ce qui concerne les secrétaires généraux qui sont au nombre de quarante-huit (48), trois (3) sont des femmes. Au niveau des quarante (40) secrétaires généraux adjoints, il y a cinq (5) femmes. S'agissant des quarante-sept

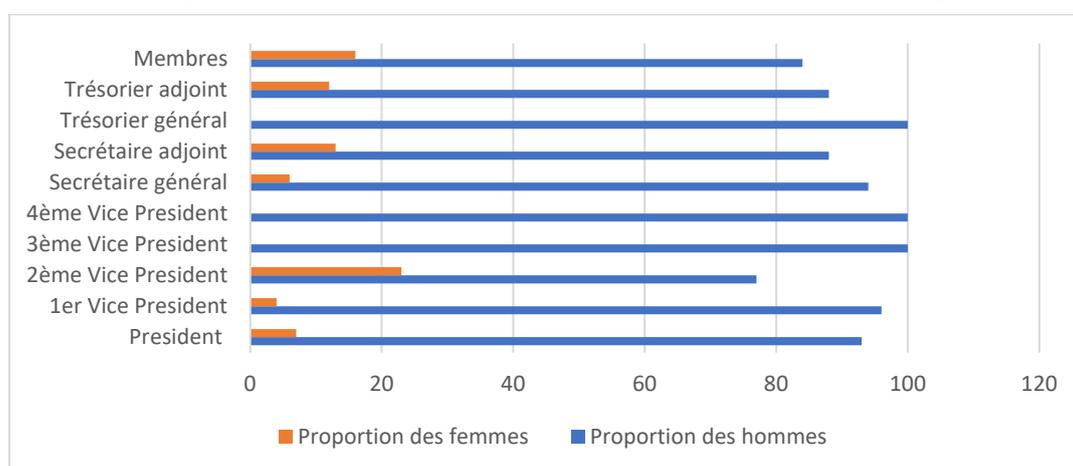
(47) postes de trésoriers, les femmes n'occupent aucun poste et sur quarante-et-un (41) trésoriers-général adjoints, il y a cinq (5) femmes.

**Figure 3. La diversité des sexes au niveau des bureaux directeurs des FRMS**



*Sources : Les données relatives aux membres des bureaux directeurs sont issues des rapports moraux des FRMS, ou de leur site internet.*

**Figure 4. La diversité des sexes des bureaux directeurs des FRMS par postes**



*Sources : Les données relatives aux membres des bureaux directeurs sont issues des rapports moraux des FRMS, ou de leur site internet.*

## 5. Discussion

Au Maroc, nous constatons que la participation des femmes à des postes de direction est faible, d'après les données précitées. Ce constat est confirmé par Abderrazak Elakari, directeur du Bureau des Sports du Ministère de la Jeunesse et des Sports ; « Peu de femmes pratiquent le sport et peu de femmes sont en responsabilité ... » (C. Guibert & C. Arab, 2016)

Dans le cadre de la Stratégie Nationale pour le Développement du Sport (2008-2020), le Ministère de la Jeunesse et du Sport (MJS) a pris un certain nombre de mesures, relatives à la politique suivie dans le domaine sportif. Cette politique a été adoptée conformément aux instructions de Sa Majesté le Roi Mohammed VI suite à sa Lettre royale lors des assises de Skhirat en 2008, pour renforcer la position des sportifs (es) marocaines, augmenter leur participation : « Promouvoir le sport et la pratique sportive, moderniser la gouvernance » (Pomé & Djedji, 2020), et rétablir des politiques basées sur l'intégration du genre. Cela menait selon les données issues du rapport de MJS en 2020 à doubler le nombre de femmes dans son secteur pour inclure 1 476 femmes, soit 44%. Cependant, ces mesures ne suffisent pas à réaliser les aspirations du Maroc en faveur de l'égalité hommes-femmes, parce que les femmes marocaines sont toujours marginalisées dans les postes de responsabilité au sein des sphères sportives.

Il se trouve aussi, malgré la présence significative des femmes marocaines diplômées et expérimentées, issues des institutions spécialisées en management et gouvernance du sport, la

participation féminine dans les commissions du comité nationale olympique marocaine (CNOM) n'est pas meilleure. Elle ne compte qu'une seule femme dirigeante : Nawal EL MOUTAWAKEL Présidente de la Commission Femme et sport et représentante du CIO dans Comité exécutif au sein du Comité Nationale Olympique Marocain, parmi les dix (10) commissions du CNOM. Alors qu'aucune femme marocaine n'assurait la présidence du comité exécutif olympique marocain.

En outre, d'un point de vue statistique des structures dirigeantes au niveau des fédérations sportives (FS), il y a trois (3) femmes présidentes dans les 57 Fédérations Sportives du Maroc, alors que sur les 30 fédérations sportives olympiques (FSO), il n'y a qu'une seule femme dirigeante (Taleb, Y. 2020). Même si les femmes au Maroc sont engagées de plus en plus au niveau du processus décisionnel du monde du sport et qu'elles démontrent leur existence dans le monde entier. Et bien qu'elles prouvent qu'elles sont des femmes à compétences certaines et capables de performances comme les hommes, il reste qu'elles sont d'un nombre insignifiant par rapport à la représentation masculine.

Au niveau international, pour lutter contre les inégalités, le Comité International Olympique (CIO) a mis en place un engagement en matière d'égalité des sexes d'ici 2024. Il y a également appel à la promotion de la représentation des femmes au poste de direction dans l'ensemble du mouvement olympique, en vue d'atteindre au moins 30 % de la présence des femmes dans les organes de décision des organisations sportives, en cherchant à encourager les Parties Prenantes (P.P) - plus précisément les Comités Nationaux Olympiques (CNOs) et les Fédérations Internationales (FIs) - à promouvoir la participation significative des femmes dans le sport (CIO, 2021)

Dans ce contexte, le CIO a pris plusieurs recommandations lié à la gouvernance : article 18, 19, 20, 21 et 24 du projet d'analyse de l'égalité des sexes du CIO (IOC, I. 2018). La communication s'est faite à travers une série de séminaires sur l'égalité des genres, organisés en coopération avec l'Association des Fédérations Internationales des Sports Olympiques d'Été (ASOIF) et l'Association des Fédérations Internationales des Sports Olympiques d'Hiver (AIOWF), tenus en ligne en raison de la pandémie de COVID-19, du 30 juin au 2 juillet 2021, dans le but d'augmenter le nombre de femmes dans les organes de direction et d'améliorer leur représentation aux postes de décision. A cet égard, la présidente de la Commission des Femmes dans le Sport du CIO a souligné que : « Le CIO reconnaît la nécessité de compter sur davantage de femmes dirigeantes et ne cesse de montrer l'exemple en faisant la promotion d'une forte présence féminine à ces fonctions, au sein de tous les organes de direction et d'administration du Mouvement olympique. » (IOC, I. 2018).

Il ne s'agit pas seulement de parler d'augmentation de la représentation féminine au sein des organes de décision ; il s'agit de le faire par des mécanismes et des obligations et d'exiger également des comptes aux dirigeants du monde sportif, pour veiller à ce que ces quotas et objectifs soient mis en œuvre à tous les niveaux du sport.

Au Maroc, pour combattre la réalité du faible taux de femmes dirigeantes en raison d'une forte « tradition sexiste » et des fonctions de pouvoir qui demeurent très masculinisées. La présidente de l'Agence Marocaine Anti Dopage, Dr Fatima Abou-Ali, a souligné, lors de ses interventions dans le séminaire numérique (qui a eu lieu le 8 Mars 2021) mené sur la question de l'accès des femmes dans le sport « l'importance de soutenir une approche genre qui donnerait aux femmes des opportunités pour gérer et diriger des institutions sportives grâce à leur travail assidu et responsable et à leur diligence continue ». De plus, elle a ajouté que la convergence et la coopération de toutes les parties prenantes créeraient une atmosphère et des conditions favorables à l'accès des femmes aux postes de décision dans le domaine sportif en collaboration avec les hommes.

Cependant, certains efforts sont déployés pour promouvoir la participation féminine, en se basant sur la réalité qui a placé les femmes devant un avenir plein d'obstacles et de défis, afin qu'elles puissent se positionner dans le domaine sportif, notamment pour occuper des postes à responsabilités dans les organes de direction. Les femmes demeurent faiblement représentées dans la société marocaine en termes d'égalité entre les femmes et les hommes, surtout dans les sports de haut niveau qui se caractérisent par le monopole du côté masculin, tandis que leur présence se limite le plus souvent à leur accès aux institutions sportives privées.

En ce qui concerne cette tendance, il est nécessaire de doubler les efforts pour surmonter les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder à des postes haut placés (dans le domaine du sport). Le but est de les accueillir et les garder dans des postes de direction dans les organisations sportives et améliorer la réalité de leur participation dans les instances de décision afin qu'elles puissent jouer leur rôle à côté de l'homme en tant que partenaire, et non en tant qu'assistante.

## 6. Conclusion

L'analyse de la composition liée à la diversité du genre dans les conseils d'administration au sein des Fédérations Royales Marocaines Sportives nous a permis de nous renseigner sur le taux de la visibilité des femmes relatives à la pratique, gestion et encadrement. Les résultats de notre étude expérimentale prouvent que les FRMS se sont marquées par l'inégalité entre les sexes, où les femmes subissent une discrimination en matière d'accès aux postes de direction qui leur rendent presque invisibles dans l'ensemble des organes des FRMS.

L'introduction des femmes à la composition des fonctions de responsabilité a un effet positif. D'une part, il vise à perfectionner le résultat des instances sportives de décisions. D'autre part, il permet de favoriser la qualité de différents services au sein des organisations sportives.

Dans ce contexte, l'évolution effective des femmes dans les conseils d'administration des fédérations royales marocaines sportives nécessite du mouvement sportif fédéral, des décideurs nationaux et des femmes elles-mêmes, qu'ils obéissent aux règles de gestion et la gouvernance appropriée, à la transparence et lucidité dans la réalisation des objectifs guidés par les conventions d'objectifs annuels, pour mieux réussir les buts tracés de la diversité du genre et réduire l'écart qui existe entre les deux sexes dans le milieu sportif.

Bien que les résultats de cette recherche soient satisfaisants, il est primordial d'entamer les limites qui seront traitées ultérieurement dans d'autres articles tels que le choix méthodologique adopté qui sera l'objet de notre futur article.

## Référence

- (1). Abdelaziz, B. (2018). Vers une Gouvernance adaptée au Système Sportif Marocain : Cas des structures sportives nationales organisées.
- (2). Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- (3). Bayle, E. (2005). Management des organisations sportives : Contributions à l'analyse du management d'organisations hybrides. HDR en Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives. Lyon, 1.
- (4). Belghiti-Mahut, S., Lafont, A., Rodhain, A. & Rodhain, F. (2014). Quand des femmes au sommet se racontent : Femmes au sommet et leadership. @GRH, 10, 59-85. <https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/grh.141.0059>

- (5). Boubaker, S., Dang, R., & Nguyen, D. K. (2014). Does board gender diversity improve the 291 performance of French listed firms? *Gestion* 2000, 31(2003), 259–269. <https://doi.org/10.3917/g2000.311.0259>
- (6). Bulletin Officiel, N° 6466 – 12 chaabane 1437 (19-5-2015). pp : 805- 812
- (7). CIO Page officielle, « Le CIO mobilise le Mouvement olympique avec des engagements forts pris lors du Forum Génération Égalité à Paris », 2021. Et IOC, I. (2018). Gender Equality Review Project: IOC Gender Equality Report. Site web
- (8). Conférence à distance sur “ولوج المرأة إلى المجال الرياضي - الواقع والتحديات”, 2021.
- (9). Cosentino, A., Weese, W. J., & Wells, J. E. (2021). Strategies to Advance Women: Career Insights From Senior Leadership Women in Professional Sport in Canada. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3.
- (10). Culver, D. M., Kraft, E., Din, C., & Cayer, I. (2019). The Alberta Women in Sport Leadership Project: A social learning intervention for gender equity and leadership development. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27(2), 110-117.
- (11). Cunningham, G. (2019). *Diversity and Inclusion in Sport Organizations: A Multilevel Perspective* (4e éd). Routledge. 400 p.
- (12). Dahir n° 1-10-150 du 13 ramadan 1431 (24 août 2010) portant promulgation de la loi n° 30-09 relative à l'éducation physique et aux sports.
- (13). Fagenson E. A., “At the heart of women in management research”, *Journal of business Ethics*, n° 9, 1990, p. 1-8.
- (14). Foppiano-Vilo, G., Matus-Castillo, C., & Cornejo-Améstica, M. (2022). Obstacles, facilitateurs et stratégies qui influencent la participation des femmes aux conseils d'administration des sports chiliens. *Retos*, 44, 34-44.
- (15). Guibert, C., & Arab, C. (2016). Être surfeuse au Maroc. *Terrains travaux*, (1), 175-198.
- (16). Heydenrych, H., & Case, J. M. (2018). Researching graduate destinations using LinkedIn: An exploratory analysis of South African chemical engineering graduates. *European Journal of Engineering Education*, 43(5), 693–705.
- (17). Johnson, S. G., Schnatterly, K., & Hill, A. D. (2013). Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics empirique. *Journal of Management*, 39(1), 232–262. <https://doi.org/10.1177/0149206312463938>
- (18). Kanter R. M., *Men and women of the corporation*, Basic Books, New York, 1977
- (19). LOTFY, C., & BENNIS BENNANI, Y. (2022). La représentation féminine dans les instances de direction et d'encadrement au sein des organisations sportives au Maroc : Cas des structures sportives de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-3), 62-78. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6927924>
- (20). M’mbaha Janet M. & Jepkorir Rose Chepyator-Thomson (2019) Factors influencing career paths and progress of Kenyan women in sport leadership, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11:3, 316-333, DOI: 10.1080/2159676X.2018.1446042
- (21). M’mbaha Janet M., Jepkorir Rose Chepyator-Thomson (2019) Factors influencing career paths and progress of Kenyan women in sport leadership, *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11:3, 316-333, DOI: 10.1080/2159676X.2018.1446042
- (22). Mazerolle, S. M., & Eason, C. M. (2016). Barriers to the role of the head athletic trainer for women in National Collegiate Athletic Association Division II and III settings. *Journal of Athletic Training*, 51(7), 557-565.
- (23). Megheirkouni, M., & Roomi, M. A. (2017). Women’s leadership development in sport settings: Factors influencing the transformational learning experience of female managers. *European Journal of Training and Development*.

- (24). Ministère de la Jeunesse et des Sports marocains, Département de la Jeunesse et des Sports, DECEMBRE 2020. « Synthèse\_indicateurs\_rh\_dec-2020 »
- (25). M'mbaha, J. M., & Chepyator-Thomson, J. R. (2016) Leadership: evidence of determination, perseverance, and achievement.
- (26). Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management*, 33(2), 104–122. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0058>
- (27). Morgenroth, T., & Ryan, M. K. (2018). Addressing gender inequality: Stumbling blocks and roads ahead. *Group Processes & Intergroup Relations*, 21(5), 671-677.
- (28). Pomé Eloi, Djedji Jean Roland (2020). PWC. « La filière sport au Maroc Etude Filière Sport Pour l'Agence Française de Développement (AFD) ». Haut-Commissariat au Plan.
- (29). PWC, (2021). “Étude sur le Sport, le Genre et le Développement en Afrique : L'inclusion de la femme dans le milieu sportif”
- (30). Spaaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D. et Storr, R. (2018). Travail sur la diversité dans les organisations sportives communautaires : engagement, résistance et changement institutionnel. *Revue internationale de sociologie du sport*, 53 (3), 278-295.
- (31). Step Up Equality. (2020a). A Handbook of Best Practices: Women's Leadership and Decision Making within Sport. Récupéré de <https://stepupequality.geacoop.org/wp-content/uploads/2021/03/Ahandbookofbestpractice-StepUpEquality.pdf>
- (32). Step Up Equality. (2020b). A Handbook of Best Practices: Women's Leadership and Decision Making Within Sport. Consulté sur <https://stepupequality.geacoop.org/wp-content/uploads/2021/03/Ahandbookofbestpractice-StepUpEquality.pdf>
- (33). Terret, T. (2004). Gilles Vieille Marchiset, Des femmes à la tête du sport. Les freins à l'investissement des dirigeantes locales, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2004, 260 pages. *Staps*, no< (sup> 66), 227-228. <https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/sta.066.0227>
- (34). Tian, J., Haleblian, J., & Rajagopalan, N. (2010). Difference of general- graphs and its corresponding matrices. *Strategic Management Journal*, 20(1), 397–403. <https://doi.org/10.1002/smj>
- (35). Westphal, J. D., & Milton, L. P. (2000). How Experience and Network Ties Affect the Influence of Demographic Minorities on Corporate Boards. *Ssrn*, 45(2), 366–398. <https://doi.org/10.2139/ssrn.236441>
- (36). Williams, C. (2007). Research methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3), 65–72.
- (37). Younes, Taleb (2020). « Bouchra Hajij ou le combat pour l'égalité des sexes dans le sport ». Interview de Bouchra Hajij. Approchée par Menara.ma, à l'occasion de la célébration de la Journée internationale de la femme le 8 mars 2020. Récupéré de <https://www.menara.ma/fr/article/bouchra-hajij-ou-le-combat-pour-legalite-des-sexes-dans-le-sport>