

Mesure de la gouvernance des organisations sportives : Revue de littérature systématique

Measuring the governance of sports organizations: A systematic literature review

MOUADDEN Youssef

Doctorant
Institut Panafricain pour le Développement
Maroc

IAZZA Mohamed

Doctorant
Université Mohamed V, FSJES Souissi, Rabat,
Maroc

BENDIDI Soukaina

Doctorante
Université Ibn Toufail, FEG Kénitra,
Maroc

Date de soumission : 11/02/2026

Date d'acceptation : 30/03/2026

Pour citer cet article :

Mouadden. Y. & al. (2026). « Mesure de la gouvernance des organisations sportives : Revue de littérature systématique », Revue Française d'Économie et de Gestion, « Volume 7 : Numéro 4 », pp : 136- 149.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article analyse la mesure de la gouvernance des organisations sportives à travers une revue systématique de la littérature visant à identifier les indicateurs utilisés à l'échelle internationale. En suivant la méthode PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), quarante articles scientifiques ont été sélectionnés afin de répondre à la question de recherche : « Quels sont les outils de mesure de la gouvernance des organisations sportives utilisés à l'échelle internationale ? ». Les résultats montrent que la littérature académique et les fédérations sportives internationales mobilisent principalement quatre indicateurs d'évaluation de la gouvernance : **BIBGIS** (Chappelet & Mrkonjic, 2013), **SIGGS** (Zintz & Gérard, 2019), **SGO** (Geeraert, 2015, 2019) et **GTF** (ASOIF, 2024). L'étude propose également des recommandations pour le développement d'outils de mesure adaptés aux **Fédérations Royales Sportives Marocaines (FRSM)** et souligne la nécessité de poursuivre les recherches afin d'adapter les indicateurs internationaux aux spécificités institutionnelles, juridiques et culturelles du contexte marocain.

Mots-clés : Fédérations Royales Sportives Marocaines ; Indicateurs de mesure ; Gouvernance ; Organisations sportives ; Revue systématique.

Abstract

This article analyzes the measurement of governance in sports organizations through a systematic literature review aimed at identifying governance indicators used at the international level. Following the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) guidelines, forty scientific articles were selected to address the research question: *What tools are used internationally to measure the governance of sports organizations?* The findings reveal that both the sport management academic community and International Federations mainly rely on four governance assessment indicators: **BIBGIS** (Chappelet & Mrkonjic, 2013), **SIGGS** (Zintz & Gérard, 2019), **SGO** (Geeraert, 2015, 2019), and **GTF** (ASOIF, 2024). The study also provides recommendations for developing governance measurement tools adapted to the **Royal Moroccan Sports Federations (RMSFs)** and highlights the need for further research to adapt international indicators to the institutional, legal, and cultural specificities of the Moroccan context.

KeyWords : Royal Moroccan Sports Federations; Measurement indicators; Governance; Sports organizations, Systematic review.

Introduction

La gouvernance des organisations sportives est devenue un enjeu crucial pour assurer leur légitimité, leur performance et leur durabilité. Plusieurs organisations sportives nationales et internationales ont fait l'objet d'enquêtes suite à des manquements liés à la « mauvaise gouvernance » (CIO en 1999 et FIFA et WORLD ATHLETICS en 2015).

La gouvernance du sport est un concept holistique dépendant notamment des enjeux des chercheurs qui l'interrogent (Dowling et al., 2018). La gouvernance fait référence aux mécanismes organisationnels (Charreaux, 1997). Elle désigne comment les organisations sont dirigées, contrôlées et régulées (Bevir, 2011). En mobilisant le modèle partenarial de la gouvernance d'entreprise, la gouvernance dans le domaine du sport est analysée sous le prisme des relations entre direction, conseil d'administration, actionnaires et autres parties prenantes (O'Boyle, 2012 ; Pielke et al., 2020), ou comme le système des règles, pratiques et processus selon lesquels une entreprise sportive est dirigée et contrôlée en déclinant sept principes de la bonne gouvernance sportive : transparence, responsabilité, démocratie, responsabilité sociale, équité, efficacité et efficience (Henry & Lee, 2004).

En interrogeant le leadership, la gouvernance dans le champ sportif désigne le pouvoir et l'autorité exercés au sein des organisations sportives, mais aussi les enjeux politiques, les critères et la régulation du pouvoir (Hums & Maclean, 2017). La gouvernance peut être élargie à un processus d'attribution de pouvoir et de contrôle de la performance, de la gestion et du leadership d'une organisation O'Boyle (2012).

Arcioni et Bayle (2009), citant les travaux de Henry (2005), précisent que l'analyse de la gouvernance des organisations sportives devrait s'articuler autour de trois dimensions : organisationnelle, politique et systémique. Selon Arcioni et Bayle (2009), « la gouvernance organisationnelle concerne l'exercice du pouvoir au sein des organisations, les processus de décision et la conduite de la politique (structures, processus et contrôle). La dimension politique s'intéresse au rapport que les organisations entretiennent vis-à-vis du champ politique au double sens du terme. La dimension systémique 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 ».

Cette revue de littérature nous permet donc de situer la gouvernance sportive dans une perspective organisationnelle et institutionnelle à travers deux prismes d'analyse : le prisme normatif, basé sur les principes éthiques, et le prisme fonctionnel, fondé sur les structures et les processus. L'analyse à travers le prisme fonctionnel renvoie à la théorie de l'agence, laquelle

s'intéresse à l'alignement des intérêts des dirigeants (agents) avec ceux des parties prenantes (principaux). Le prisme normatif concerne la « bonne gouvernance », laquelle est axée sur les principes de transparence, de responsabilité (accountability) et de participation démocratique au sein des organisations sportives.

L'approfondissement des débats théoriques sur la gouvernance sportive devrait, à notre sens, se concentrer sur l'articulation entre ces deux prismes par la mobilisation de modèles conceptuels intégrant des indicateurs afférents aux dimensions organisationnelles et institutionnelles de la professionnalisation du sport.

En dépit de l'absence d'un consensus sur la définition et la délimitation du champ d'application de la gouvernance du sport (**Girginov 2022**), le mouvement sportif international, appuyé par la communauté académique, s'est mobilisé pour la conception et l'application de principes et indicateurs pour la mesure de la gouvernance des Fédérations Internationales (FI). Notons qu'à l'échelle internationale, plusieurs indicateurs sont utilisés par les investisseurs, les chercheurs et les bailleurs de fonds, pour l'appréciation de la gouvernance au niveau des pays (Arndt, C. et Oman, C. (2006), parmi lesquels le «Worldwide Governance Indicators» (WGI) de l'Institut de la Banque mondiale et le Corruption Perceptions Index (CPI) de Transparency International. En s'appuyant sur la méthode PRISMA, cette étude a essayé d'identifier et d'analyser les outils de mesure de la gouvernance du sport qui pourraient être adaptés au contexte des organisations sportives marocaines, en l'occurrence les Fédérations Royales Sportives Marocaines.

A travers cette étude, nous allons essayer de répondre à **la problématique suivante : Quels sont les outils de mesure de la gouvernance des organisations sportives utilisés à l'échelle internationale ?**

La première section décline la méthodologie adoptée pour la réalisation de la revue systématique. La deuxième section présente les résultats des travaux réalisés en lien avec la problématique. Dans la troisième section, nous analyserons les résultats en formulant des recommandations pour l'adaptation des indicateurs internationaux aux capacités institutionnelles et spécificités juridiques et culturelles des FRSM. La conclusion passera en revue les principales conclusions de l'article en mettant en évidence les apports, les limites et les perspectives de cette recherche.

1. Méthodologie

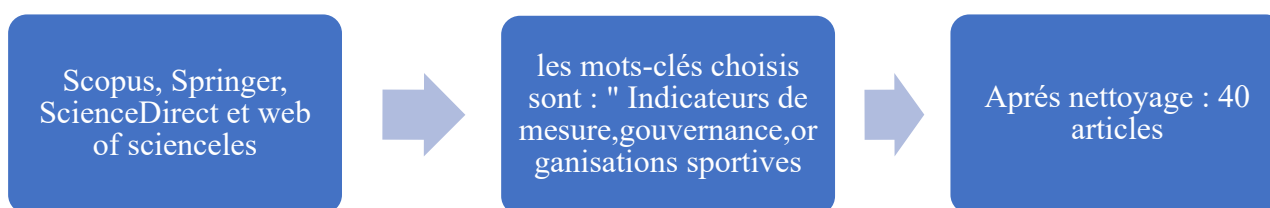
La présente recherche s'appuie sur une revue systématique de la littérature visant à analyser les outils et indicateurs de mesure de la gouvernance des organisations sportives utilisés à l'échelle internationale. La revue systématique constitue une démarche méthodologique rigoureuse

permettant de synthétiser de manière structurée les connaissances scientifiques existantes sur un sujet donné, tout en garantissant la transparence et la reproductibilité du processus de sélection des études (Tranfield, Denyer & Smart, 2003 ; Kitchenham, 2004). Dans le domaine des sciences de gestion, cette approche est particulièrement pertinente pour identifier les cadres conceptuels, les méthodes de mesure et les indicateurs mobilisés dans les recherches antérieures.

Afin d'assurer la rigueur scientifique de cette revue, le processus de recherche et de sélection des articles a été conduit conformément aux recommandations de la méthode **PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)**, proposée initialement par Moher et al. (2009) et actualisée par Page et al. (2021). Le protocole PRISMA fournit un cadre méthodologique standardisé permettant d'améliorer la transparence et la qualité des revues systématiques en décrivant clairement les différentes étapes de l'identification, du filtrage et de la sélection des études pertinentes

Le processus de sélection des études est illustré dans la Figure 1, qui présente la méthodologie de recherche bibliographique adoptée dans cette étude. La Figure 2 présente quant à elle le diagramme PRISMA détaillant les différentes étapes de filtrage et de sélection des articles. Ces figures permettent de visualiser de manière synthétique la démarche suivie et contribuent à renforcer la transparence et la validité scientifique de la revue systématique.

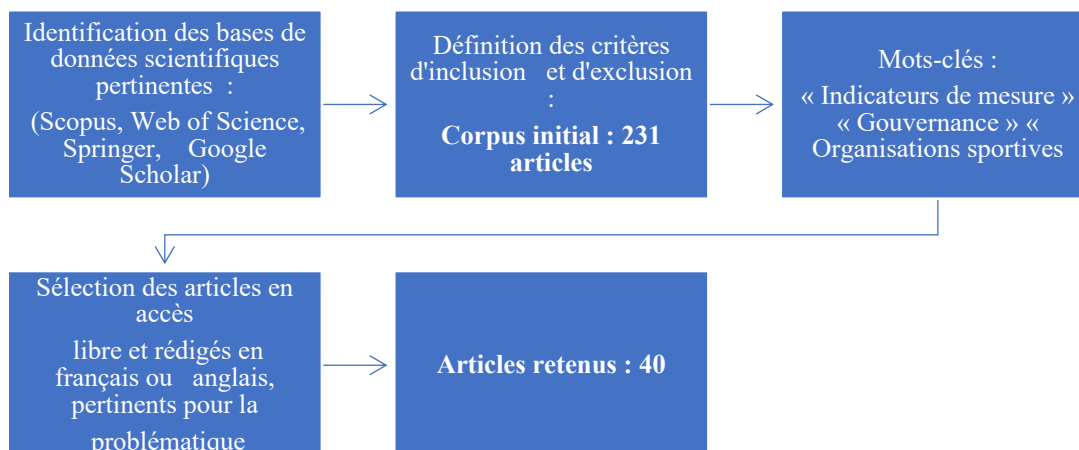
Figure 1: Méthodologie de recherche bibliographique



Source 1 : Élaboré par les auteurs

Le processus de sélection des articles éligibles servant de base pour la partie relative aux études récentes est basé sur les éléments de rapport préférés pour les revues systématiques et les méta-analyses (PRISMA) est présenté dans la figure 2 suivante :

Figure 2 : les revues systématiques et les méta- analyses (PRISMA)



Source 2 : Élaboré par les auteurs

Dans cette perspective, une recherche documentaire exhaustive a été menée dans plusieurs bases de données scientifiques reconnues, notamment Scopus, Web of Science, SpringerLink et Google Scholar, qui constituent des sources majeures de publications académiques dans les domaines du management et de la gouvernance. L'utilisation de plusieurs bases de données permet de réduire les biais de sélection et d'assurer une couverture plus large de la littérature existante (Petticrew & Roberts, 2006).

La stratégie de recherche a reposé sur l'utilisation de mots-clés spécifiques, combinés à l'aide d'opérateurs booléens, afin d'identifier les études traitant de la gouvernance des organisations sportives et de ses outils de mesure. Les principaux mots-clés utilisés incluent : « indicateurs de mesure », « gouvernance », « organisations sportives », ainsi que leurs équivalents en anglais tels que "measurement indicators", "governance", "sport organizations". Cette stratégie de recherche a permis d'identifier un corpus initial de 231 articles scientifiques.

Dans une seconde étape, des critères d'inclusion et d'exclusion ont été définis afin de sélectionner les publications les plus pertinentes pour l'analyse. Les critères d'inclusion retenus concernaient notamment :

- Les articles scientifiques traitant de la gouvernance ou de la mesure de la gouvernance dans les organisations sportives ;
- Les publications disponibles en accès libre ;
- Les articles rédigés en anglais ou en français ;
- Les études présentant des indicateurs, modèles ou outils d'évaluation de la gouvernance.

À l'inverse, les documents ne répondant pas à ces critères ont été exclus du corpus, notamment les travaux hors sujet, les publications non académiques, les rapports non scientifiques ou les articles dont le texte intégral n'était pas disponible.

Le processus de sélection des articles a ensuite été conduit conformément au schéma PRISMA, qui distingue plusieurs phases successives : l'identification, le filtrage (screening), l'éligibilité et l'inclusion. Dans un premier temps, les doublons ont été supprimés afin d'éviter la répétition des mêmes publications issues de différentes bases de données. Ensuite, un tri des titres et des résumés a été réalisé afin d'écarter les études manifestement non pertinentes par rapport à la problématique de recherche. Cette étape de filtrage constitue une phase essentielle permettant de réduire progressivement le nombre d'articles tout en conservant ceux qui présentent un potentiel scientifique significatif (**Liberati et al., 2009**).

Les articles présélectionnés ont ensuite fait l'objet d'une analyse approfondie du texte intégral afin de vérifier leur conformité aux critères d'inclusion définis au préalable. Cette phase d'évaluation permet d'examiner plus précisément la méthodologie, les objectifs et les résultats des études retenues afin d'assurer leur pertinence par rapport au cadre conceptuel de la recherche.

À l'issue de ce processus méthodologique rigoureux, **40** articles scientifiques ont été retenus pour constituer le corpus final de la revue de littérature. Ces publications ont servi de base pour l'analyse des approches théoriques et des indicateurs utilisés dans l'évaluation de la gouvernance des organisations sportives.

2. Résultats

Cette revue de littérature a permis d'identifier quatre principaux outils pour mesurer la gouvernance des fédérations internationales (FI) : les **BIBGIS** (Basic Indicators for Better Governance in International Sport), conçus par **Chappelet et Mrkonjic (2013)**, qui incluent **63** indicateurs répartis en 7 dimensions, appliqués notamment au CIO et à la FIFA ; le projet **SIGGS** (Support the Implementation of Good Governance in Sport), mené par les Comités olympiques européens en 2017 et basé sur des principes universels de gouvernance, qui utilise **71** indicateurs organisés en 6 dimensions (**Zintz & Gérard, 2019**) ; le projet **AGGIS** (Action for Good Governance in Sport) mené par l'ONG Play the Game, qui a produit en 2015 l'outil **SGO** (Sports Governance Observer) appliqué à plusieurs FI, basé sur puis **57** indicateurs organisés en 4 dimensions (**Geeraert, 2015, 2019**) ; et enfin le **GTF** (**Governance Task Force**) de l'ASOIF, introduit en 2017, qui comporte **60** indicateurs répartis en 5 dimensions, (**ASOIF, 2024**). Ces outils illustrent des approches variées pour évaluer la gouvernance, bien que des

critiques soulignent souvent leur manque de mesure des résultats réels et leur tendance à favoriser la conformité plutôt que des changements substantiels (Chappelet et Terrien, 2025). Le tableau ci-après synthétise les principales caractéristiques des quatre outils de mesure de la gouvernance d'organisations sportives (Chappelet et Terrien, 2025) :

Tableau : 1 : les principales caractéristiques des quatre outils de mesure de la gouvernance d'organisations sportives

Indicateur	BIBGIS	SIGGS	SGO	GTF
Organisme Initiateur	IDHEAP	COE	PTG	ASOIF
Première publication	Janvier 2013	Juin 2017	Octobre 2015	Avril 2017
Nombre de dimensions	7	6	4	5
Intitulé des dimensions	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence • organisationnelle, • Transparence des rapports, • Représentation des parties prenantes, • Processus démocratique, • Mécanismes de contrôle, • Intégrité sportive, • Solidarité 	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrité, • Autonomie • redevabilité, • Transparence • Démocratie, • Participation • Inclusion, diversité et droits • Durabilité environnementale 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence, • Processus démocratique, • Redevabilité interne • et contrôle, • Responsabilité sociale 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence, • Intégrité, • Démocratie, • Développement, • Mécanismes de contrôle
Nombre d'indicateurs	63 (7x9)	71(13+21+13+14)	57 (11+14+19+14)	60 (5x12)
Nombre d'usage	3 (au CIO et à la FIFA, à 27 fédérations européennes et à la FIA)	1 (à 7 CNO) puis à des organismes sportifs volontaires connus des COE	2 (à 35 FI puis to 5-6 FI),	5 (au FI d'été), 5 (aux FI d'hiver),

Source 3 : Adapté de (Chappelet et Terrien, 2025)

Les dimensions « transparence », « démocratie » et « redevabilité » sont mesurées implicitement ou explicitement par les quatre outils identifiés par la revue de littérature Thomson et al. (2022). Par ailleurs, il ressort que l'outil GTF est le plus utilisé en pratique par les FI en raison de sa facilité d'usage, sa clarté et sa parcimonie (Chappelet et Terrien, 2025) citant (Girginov, 2022, p.11).

3. Discussion

Sur la base des résultats de la revue de littérature, des recommandations ont été formulées pour le développement ou l'adaptation d'outils de mesure de la gouvernance pour les organisations sportives au Maroc, notamment les Fédérations Royales Sportives Marocaines. Ces recommandations insistent sur la nécessité de contextualiser les indicateurs internationaux en tenant compte des capacités institutionnelles et des spécificités juridiques et culturelles des FRSM. Toutefois, l'usage des indicateurs précités a fait l'objet de plusieurs critiques, parmi lesquelles celle de (Girginov , 2022) considérant l'absence de consensus théorique sur le concept de gouvernance comme une limite pour la validité de plusieurs indicateurs, notamment ceux de l'outil GTF. Plusieurs critiques portant sur les dimensions considérées, par exemple leur interdépendance avec les indicateurs (par exemple : démocratie et mécanismes de contrôle vont de pair) ainsi que l'absence d'une dimension tenant compte des extrants (outputs).

Même si l'usage de l'Outil GTF a suscité l'intérêt des parties prenantes de plusieurs FI, son application dans le contexte marocain appelle de notre part certaines réserves d'ordre institutionnelles, juridiques et culturelles.

3.1. La capacité institutionnelle des FRSM permettrait-elle l'adoption de ce type d'indicateurs ?

Les contraintes liées à la capacité institutionnelle des FRSM concernent l'existence de cadres formés à la collecte et au traitement des données liées à cet indicateur. De toute évidence, la mise en place de cet indicateur est tributaire également de l'existence de moyens matériels, financiers et techniques, de normes comptables et financières et de directives en matière de contrôle de gestion qui permettraient de mesurer et d'assurer le suivi de l'évolution de cet indicateur.

Les pratiques de bonne gouvernance ne se limitent pas à la mesure des indicateurs, elles suggèrent aussi de pouvoir assurer un suivi de l'évolution de ces indicateurs en adoptant des solutions innovantes et des mesures correctives en vue d'améliorer les scores obtenus. Ceci nécessiterait la mise en place d'un système d'information performant permettant la consolidation et l'intégration de toutes les données liées aux différentes dimensions de l'indicateur.

3.2. Les dispositions de la loi 30/09 régissant la pratique sportive au Maroc favorisent-elles la mise en place de cet indicateur et le suivi de son évolution ?

Selon l'article 22 de la loi 30/09, le département de tutelle délègue ses pouvoirs aux FRSM pour organiser, réglementer et développer les activités sportives qu'elles régissent. Le « contrat

d'objectifs » est actuellement le dispositif fondamental du mécanisme de la gouvernance des FRSM. A cet effet, il est opportun d'examiner la possibilité d'une refonte des indicateurs des « contrats d'objectifs » par le biais de l'amendement des textes d'application de la loi 30/09.. En effet, il est proposé d'impliquer les parties prenantes dans le choix et le suivi des indicateurs des « contrats d'objectifs ». Cette implication permettrait au département de tutelle de transcender la « vision disciplinaire » actuelle¹ en établissant une vision partenariale de la gouvernance associant les autres parties prenantes (CNOM, MJDS, athlètes, directions techniques, sponsors, dirigeants, médias et académiciens). L'adoption d'indicateurs multidimensionnels inspirés de ceux utilisés par les FI tels que l'outil GTF véhiculeraient une image de professionnalisation et de modernisation auprès des partenaires internationaux et constituerait un gage de transparence et de redevabilité auprès des sponsors publics et privés qui soutiennent financièrement la pratique sportive au Maroc.

3.3. La culture organisationnelle permettrait-elle l'application de certaines dimensions de cet indicateur ?

L'application de certaines dispositions relatives à la dimension « démocratie » recommandant aux exécutifs de ne pas dépasser deux mandats risquent de susciter des réticences. La culture organisationnelle prévalant dans la plupart des FRSM privilégie la reconduite des exécutifs pour plusieurs mandats afin de garantir la stabilité et la continuité dans l'exécution et la mise en œuvre des plans stratégiques. L'adoption de cet indicateur impliquerait pour les FRSM de recourir régulièrement au renouvellement et au rajeunissement des exécutifs en les incitant à faire émerger une relève de jeunes leaders.

Si les contraintes précitées venaient à être levées, nous proposons d'adopter trois variantes de cet indicateur (1, 2 et 3) pour les FRSM. Chaque variante de l'indicateur sera adaptée aux exigences du niveau de développement des différents FRSM (1 : FRSM en phase de démarrage, 2 : FRSM en phase de croissance et développement, 3 FRSM en phase de maturité).

Il est aussi recommandé de prôner une progressivité dans la mise œuvre de cet indicateur avec une période de grâce non contraignante (de deux à quatre ans) pour laisser suffisamment de

¹ Les travaux de BOUKHARI S. & OUADDAADAA M. (2022) ont montré que les « contrats d'objectifs » conclus avec les FRSM ne « représentent qu'une formalité administrative que les FRSM doivent signer pour bénéficier de la subvention ministérielle ». Ce qui représente, selon les auteurs le « reflet, d'une vision disciplinaire de la gouvernance ».

temps pour les FRSM pour se préparer et de s'imprégner des principes et méthodes utilisées par les FI pour mener à bien la phase de mise en œuvre.

Enfin, nous recommandons que l'indicateur ne se contente pas des inputs, il doit également tenir compte d'outputs quantifiables² pour pouvoir mesurer dans le temps l'efficacité et l'efficacité de la performance des FRSM.

Conclusion

Cette revue systématique a essayé d'analyser le concept de mesure de la gouvernance des organisations sportives. Après avoir souligné l'absence de consensus sur la définition du concept de la gouvernance des organisations sportives, cette étude a identifié quatre principaux indicateurs utilisés à l'échelle internationale par les académiciens et les FI. En dépit des critiques adressées à ces indicateurs, l'Outil GTF développé par l'Association des Fédérations Internationales d'été (ASOIF) demeure l'indicateur le plus utilisé en raison de sa facilité d'usage et sa parcimonie.

Concernant les implications managériales de cette étude, l'adoption de cet indicateur devrait renforcer la légitimité et la performance organisationnelle des FRSM et conforter leurs relations avec les parties prenantes. L'adaptation de cet indicateur au contexte et au niveau de développement des FRSM devrait favoriser une gestion plus efficace, transparente et responsable de ces organisations, contribuant ainsi à leur développement et à leur pérennité au service du sport national.

Les deux principales limites de cette recherche concernent les critères d'inclusion retenus dans la méthodologie et l'absence d'un cadre théorique consensuel délimitant le concept et le champ d'application de la mesure de la gouvernance des organisations sportives.

En effet, cette revue n'est pas exhaustive étant donné que nous n'avons retenu que les articles disponibles en accès libre et rédigés en français ou en anglais. L'élargissement des critères d'inclusion aurait permis d'enrichir davantage l'analyse de notre problématique et les discussions suscitées autour des outils de mesure de la gouvernance des organisations sportives. Par ailleurs, l'absence d'un cadre théorique étayé par des études empiriques et indépendantes mobilisant diverses méthodologies questionne la validité, la fiabilité, la légitimité et la fonctionnalité³ des dimensions de la gouvernance proposées par les quatre indicateurs. Les recherches portant sur ce sujet sont peu nombreuses et n'ont été entamées que récemment à partir de 2013.

² Chapelet et Terrien, 2025

³ Kaufmann & Kraay (2011)

Les futurs travaux qui seront menés dans le cadre de cet axe de recherche devraient contribuer à l'émergence d'un cadre d'analyse éprouvé sur plusieurs niveaux d'organisations sportives à travers le monde (Confédérations Régionales, Fédérations Nationales, Ligues, Clubs et Associations ...etc). Au niveau national, les recherches futures pourraient tester empiriquement l'application des indicateurs cités dans le cadre de cette étude dans les FRSM et analyser leur impact sur la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- ABOUDOU, H., & HILMI, Y. (2025). L'impact de l'IFRS 15 sur la Gouvernance d'Entreprise: Transitions vers une Transparence Accrue et des Pratiques Financières Responsables. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 4(3), 28-43.
- Arcioni et Bayle (2009). « La gouvernance des organisations non gouvernementales : le cas des fédérations internationales sportives. » (Lyon 3)
- Arndt, C. et Oman, C. (2006). *Uses and Abuses of Governance Indicators*. Paris: OECD.
- ASOIF (2024). *Progressing Towards Better International Federation Governance*, Lausanne: Association of International Summer Olympic International Federations. June.
- Bevir, M. (2011). *The making of British socialism* [Book]. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400840281>
- BOUKHARI S. & OUADDAADAA M. (2022) «La gouvernance systémique du sport de haut niveau au Maroc ; Structuration inter-organisationnelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* « Volume 5 : Numéro 4 » pp :718 – 738
- Chappelet, J.-L. & Mrkonjic, M. (2013). *The Basic Indicators for Better Governance in International Sports*, Lausanne: IDHEAP Working Papers #1-2013.
- Chappelet, J.-L., & Terrien, M. (2025). Améliorer la mesure de la gouvernance des fédérations sportives internationales. HAL. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-05004420>
- Charreaux, G. (1997), *Le gouvernement d'entreprises, Théories et faits*, Economica, Paris
- 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.
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- EL KEZAZY, H., & HILMI, Y. (2024). Le contrôle de gestion territorial: levier de la bonne gouvernance. *Essaie sur le cas des collectivités territoriales au Maroc. Alternatives Managériales Economiques*, 6(4), 287-305.

- Geeraert, A. (2015). *Sports Governance Observer 2015: The Legitimacy Crisis in International Sports Governance*, Copenhagen: Play The Game/Danish Institute of Sport Studies.
- Geeraert, A. (2019). *Measuring Governance: The Sports Governance Observer*, in Winand M. & Anagnostopoulos C. (2019), *Research Handbook on Sport Governance*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 29-52.
- Girginov, V. (2022). The number games: quantifying good governance in sport, *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2078851>
- Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), *The business of sport management* (pp. 25–41). Pearson Education
- Henry, I.P. (2005), *Governance in sport : a political perspective*, Institute of Sport and Leisure Policy, Loughborough University <https://doi.org/10.1080/16184742.2019.1632913>
- HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Épreuve du COVID 19?, 66.
- Kaufmann, D. & Kraay, A. (2011). Governance indicators: Where are we, Where should we be going?, *World Bank Research Observer* 23(1): 1-30.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele University Technical Report*, 33, 1–26.
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P., Clarke, M., Devereaux, P. J., Kleijnen, J., & Moher, D. (2009). The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate healthcare interventions. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000100.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097.
- O'Boyle, I. (2012). Corporate governance applicability and theories within not-for-profit sport management. *Corporate Ownership and Control*, 9(2), 335–342. <https://doi.org/10.22495/cocv9i2c3art3>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Blackwell Publishing.

Pielke, R., Harris, S., Adler, J., Sutherland, S., Houser, R., & McCabe, J. (2020). An evaluation of good governance in US Olympic sport national governing bodies. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 480–499.

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.

Zintz T. & Gérard S (2019). Support the Implementation of Good Governance in Sport(SIGGS): a European project for national Olympic committees and national sport federations, in Winand M. & Anagnostopoulos C., *Research Handbook on Sport Governance*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 53–71.