

Vers un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine: enjeux institutionnels et perspectives à l'horizon 2030

Towards an Integrated Governance Model for Moroccan Sports Diplomacy: Institutional Challenges and Strategic Perspectives for 2030.

Auteur 1 : CHBICHOU Bachare.

CHBICHOU Bachare, (ORCID : 0009-0006-1588-2722, Doctorant.)
Faculté des Sciences Juridiques et Politiques (FSJP)
Université Ibn Tofail
Kénitra, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHBICHOU .B (2026) « Vers un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine : enjeux institutionnels et perspectives à l'horizon 2030 », African Scientific Journal « Volume 03, Num 37 » pp: 0605 – 0638.



DOI : 10.5281/zenodo.21514676
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

La diplomatie sportive occupe une place croissante dans les stratégies internationales des États en raison de sa capacité à renforcer l'influence, l'attractivité et la coopération internationale. Dans ce contexte, le Maroc s'est progressivement affirmé comme un acteur majeur de la diplomatie sportive en Afrique, notamment grâce à l'organisation de grandes compétitions internationales, au développement de ses infrastructures sportives et au renforcement de sa coopération avec les pays africains. Toutefois, la littérature scientifique demeure principalement centrée sur le *soft power*, la diplomatie publique ou les méga-événements sportifs, sans proposer un cadre conceptuel intégrant les mécanismes de gouvernance qui conditionnent l'efficacité des politiques de diplomatie sportive.

Le présent article vise à combler cette lacune en proposant un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive appliqué au cas marocain à l'horizon 2030. La recherche repose sur une revue critique de la littérature scientifique internationale complétée par une analyse documentaire portant sur les politiques sportives marocaines, les rapports institutionnels et les principaux travaux consacrés à la diplomatie sportive, au développement territorial et à la gouvernance publique.

Les résultats mettent en évidence que l'efficacité de la diplomatie sportive repose sur l'articulation de six dimensions complémentaires : la gouvernance institutionnelle, la diplomatie publique, la coopération africaine, le développement territorial, la diplomatie économique et l'héritage durable. À partir de cette analyse, l'article propose un cadre conceptuel original permettant de renforcer la cohérence stratégique des politiques sportives nationales et d'accompagner les transformations liées à la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et à la Coupe du Monde de la FIFA 2030.

Au-delà du cas marocain, ce modèle offre une grille d'analyse susceptible d'être mobilisée dans l'étude des stratégies de diplomatie sportive mises en œuvre par d'autres États, en particulier dans les pays émergents et africains.

Mots clés : diplomatie sportive, gouvernance, *soft power*, développement territorial, coopération africaine, Maroc.

Abstract

Sports diplomacy has become an increasingly important component of states' international strategies due to its capacity to enhance international influence, attractiveness, and cooperation. In this context, Morocco has gradually established itself as a major actor in sports diplomacy in Africa through the organization of major international sporting events, the modernization of sports infrastructure, and the strengthening of partnerships with African countries. However, the existing literature primarily focuses on soft power, public diplomacy, and sport mega-events, while paying limited attention to the governance mechanisms that shape the effectiveness and long-term sustainability of sports diplomacy policies.

This article seeks to address this gap by proposing an integrated governance model for sports diplomacy, applied to the Moroccan case in the perspective of the 2030 FIFA World Cup. The study is based on a critical review of the international scientific literature, complemented by a documentary analysis of Moroccan public policies, institutional reports, and key academic contributions on sports diplomacy, territorial development, and public governance.

The findings suggest that the effectiveness of sports diplomacy depends on the articulation of six interrelated dimensions: institutional governance, public diplomacy, African cooperation, territorial development, economic diplomacy, and sustainable legacy. Building on this framework, the article develops an original conceptual model designed to strengthen the strategic coherence of national sports policies and support Morocco's long-term ambitions associated with the 2025 Africa Cup of Nations and the 2030 FIFA World Cup.

Beyond the Moroccan case, the proposed framework provides an analytical tool that may be applied to the study of sports diplomacy strategies implemented by other emerging and African countries seeking to enhance their international influence through sport.

Keywords : Sports diplomacy; Governance, Soft power, Territorial development, African cooperation, Morocco.

Introduction

Au cours des deux dernières décennies, le sport s'est progressivement imposé comme un instrument stratégique des relations internationales, dépassant largement sa fonction traditionnelle de compétition ou de divertissement. Dans un contexte marqué par l'intensification de la mondialisation, la diversification des acteurs internationaux et la montée en puissance des stratégies d'influence non coercitives, les États mobilisent de plus en plus les politiques sportives afin de renforcer leur visibilité, promouvoir leur image internationale, développer leur attractivité économique et consolider leur positionnement géopolitique. Cette évolution a favorisé l'émergence de la diplomatie sportive comme champ d'action publique et objet d'analyse scientifique, à l'intersection des relations internationales, des politiques publiques, de la gouvernance et de la communication internationale (Murray, 2018 ; Nye, 2004; Melissen, 2005).

Dans cette perspective, les grands événements sportifs internationaux, les performances des équipes nationales, les académies de formation, les infrastructures sportives et les partenariats internationaux sont désormais considérés comme des ressources diplomatiques à part entière. Ils participent à la construction de nouvelles formes de puissance fondées sur l'attraction, la crédibilité institutionnelle et la capacité d'un État à projeter une image positive auprès des opinions publiques étrangères. Les travaux de Grix et Lee (2013), de Grix et Brannagan (2016) ainsi que de Murray et Pigman (2014) montrent que les politiques sportives contemporaines s'inscrivent désormais dans des stratégies globales d'influence, mobilisant simultanément des dimensions politiques, économiques, territoriales et symboliques.

Le Royaume du Maroc illustre particulièrement cette évolution. Au cours des dernières années, le pays a engagé une politique ambitieuse de développement du sport fondée sur la modernisation des infrastructures, la professionnalisation des fédérations, le renforcement des dispositifs de formation et l'organisation régulière de compétitions internationales. La qualification historique de l'équipe nationale aux demi-finales de la Coupe du Monde de la FIFA Qatar 2022, l'attribution de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 ainsi que l'organisation conjointe de la Coupe du Monde de la FIFA 2030 avec l'Espagne et le Portugal traduisent une montée en puissance du Maroc dans la gouvernance sportive internationale. Ces réalisations renforcent simultanément son attractivité diplomatique, économique et territoriale, tout en consolidant son rôle de partenaire privilégié au sein du continent africain (FIFA, 2023 ; CAF, 2024).

Le choix du Maroc comme terrain d'analyse se justifie également par la singularité de sa trajectoire récente dans le domaine sportif. Contrairement à plusieurs États ayant principalement mobilisé le sport comme instrument de visibilité internationale, le Maroc combine simultanément une politique ambitieuse de modernisation des infrastructures, une stratégie de coopération sportive avec les pays africains, une montée en puissance des performances internationales et l'organisation successive de compétitions continentales et mondiales. Cette configuration confère au Royaume un statut de laboratoire particulièrement pertinent pour analyser les interactions entre diplomatie sportive, gouvernance institutionnelle et développement territorial dans une perspective de long terme.

Cette dynamique dépasse toutefois la seule recherche de prestige international. Elle s'inscrit dans une stratégie plus globale visant à faire du sport un instrument de coopération Sud-Sud, de développement territorial, de diplomatie publique et de rayonnement régional. Les initiatives de formation destinées aux cadres africains, les partenariats développés avec plusieurs fédérations sportives du continent, l'Académie Mohammed VI de football ainsi que les investissements réalisés dans les infrastructures témoignent d'une volonté de construire une politique sportive durable articulée aux objectifs de politique étrangère et de développement national. Les analyses récentes consacrées au développement du sport au Maroc soulignent d'ailleurs que les infrastructures sportives et les centres de formation constituent désormais des leviers de compétitivité territoriale et d'influence internationale (Bel Mekki Alaoui, 2026).

Malgré le développement considérable des recherches consacrées à la diplomatie sportive au cours des deux dernières décennies, la littérature demeure largement structurée autour de plusieurs approches relativement cloisonnées. Une première catégorie de travaux analyse le sport comme un instrument de soft power, mettant principalement l'accent sur les capacités d'attraction et d'influence internationale des États (Nye, 2004 ; Grix et Lee, 2013). Une deuxième s'intéresse à la diplomatie publique et au nation branding, en étudiant la manière dont les compétitions internationales contribuent à améliorer l'image et la réputation des pays organisateurs (Melissen, 2005 ; Cull, 2009 ; Murray, 2018). Une troisième privilégie l'analyse des méga-événements sportifs, de leurs retombées économiques, médiatiques et politiques ainsi que de leur contribution au rayonnement international (Cornelissen, 2010 ; Grix et Brannagan, 2016). Enfin, plusieurs recherches portent sur les dimensions géopolitiques et diplomatiques du sport, notamment dans les contextes africains ou émergents (Darby, 2002 ; Black et Peacock, 2011).

Si ces approches ont largement contribué à enrichir la compréhension des relations entre sport et politique internationale, elles présentent néanmoins une limite commune : elles analysent généralement la diplomatie sportive à travers une seule dimension — l'influence, l'image, les événements ou les performances — sans proposer un cadre théorique permettant d'intégrer les mécanismes de gouvernance institutionnelle qui conditionnent la cohérence et la durabilité des stratégies nationales. Autrement dit, la littérature explique relativement bien les effets de la diplomatie sportive, mais beaucoup moins les conditions institutionnelles de son efficacité.

Cette limite apparaît particulièrement significative dans le cas du Maroc. Alors que le Royaume connaît une montée en puissance remarquable sur la scène sportive internationale, portée par la Coupe du Monde de la FIFA Qatar 2022, l'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et la préparation de la Coupe du Monde 2030, les recherches disponibles restent essentiellement descriptives ou centrées sur le soft power, sans analyser la diplomatie sportive comme une politique publique intégrée mobilisant simultanément les institutions gouvernementales, les fédérations sportives, les collectivités territoriales, les acteurs diplomatiques, les partenaires africains et les opérateurs économiques.

Cette insuffisance théorique est d'autant plus importante que les ambitions sportives du Maroc dépassent désormais le cadre de la seule performance sportive. Elles impliquent la coordination de multiples acteurs publics et privés, l'articulation entre politiques sportives, politiques territoriales et diplomatie étrangère, ainsi que la capacité de transformer les investissements réalisés en un héritage institutionnel durable. Cette évolution appelle une approche renouvelée fondée sur la gouvernance de la diplomatie sportive plutôt que sur la seule analyse de ses manifestations.

Le sujet de cette recherche porte ainsi sur les conditions institutionnelles permettant de structurer une gouvernance intégrée de la diplomatie sportive marocaine, afin de convertir les acquis sportifs et événementiels du Royaume en ressources durables d'influence, de coopération et de développement territorial à l'horizon 2030.

À partir de ce constat, cet article cherche à répondre à la question suivante :

Comment construire une gouvernance intégrée de la diplomatie sportive capable de transformer les succès sportifs du Maroc en un levier durable de développement territorial, de coopération africaine et d'influence internationale à l'horizon 2030 ?

L'hypothèse défendue est que les performances sportives et l'organisation de méga-événements constituent des ressources importantes de la diplomatie sportive, mais que leur efficacité à long terme dépend principalement de l'existence d'une gouvernance institutionnelle intégrée assurant

la coordination des acteurs, la cohérence stratégique et la valorisation durable des retombées nationales et internationales.

L'objectif principal de l'article est d'élaborer un cadre conceptuel intégré de gouvernance de la diplomatie sportive adapté au contexte marocain. Il s'agit plus précisément d'identifier les mécanismes de coordination nécessaires entre les acteurs institutionnels, sportifs, diplomatiques, territoriaux et économiques, puis de proposer un modèle susceptible de renforcer la cohérence, l'efficacité et la durabilité de l'action sportive extérieure du Royaume.

Sur le plan méthodologique, cette recherche adopte une démarche qualitative fondée sur une revue critique de la littérature scientifique complétée par une analyse documentaire de rapports institutionnels, de documents stratégiques nationaux et internationaux ainsi que de publications spécialisées consacrées à la diplomatie sportive, à la gouvernance publique et aux politiques sportives. L'objectif n'est pas de proposer une étude empirique, mais de construire un cadre conceptuel susceptible d'éclairer les transformations actuelles de la diplomatie sportive marocaine.

La contribution principale de cette recherche consiste à développer une conceptualisation intégrée de la gouvernance de la diplomatie sportive appliquée au contexte marocain. Contrairement aux approches existantes, qui privilégient généralement une lecture centrée sur le soft power, les méga-événements ou la diplomatie publique, cet article propose un cadre analytique articulant six dimensions complémentaires : la gouvernance institutionnelle, la diplomatie publique, la coopération africaine, le développement territorial, la diplomatie économique et l'héritage durable. Cette proposition vise à renouveler l'analyse de la diplomatie sportive en la considérant comme une politique publique intégrée plutôt que comme une succession d'initiatives sectorielles.

Afin de répondre à cette problématique, l'article est structuré en quatre parties. La première expose les fondements théoriques de la diplomatie sportive et de sa gouvernance. La deuxième analyse la trajectoire et les principaux instruments de la diplomatie sportive marocaine. La troisième met en évidence les défis institutionnels, territoriaux et stratégiques qui limitent sa cohérence. La quatrième propose enfin un modèle intégré de gouvernance articulé autour de six dimensions complémentaires et orienté vers l'horizon 2030.

1. Méthodologie de la recherche

La présente recherche adopte une démarche qualitative de nature conceptuelle reposant sur une revue critique de la littérature scientifique et une analyse documentaire. Contrairement aux recherches empiriques fondées sur des enquêtes de terrain ou des études quantitatives, l'objectif de cet article est de proposer un cadre conceptuel original permettant d'analyser la gouvernance de la diplomatie sportive dans le contexte marocain à l'horizon 2030.

Le choix d'une revue critique de la littérature se justifie par la volonté d'identifier les principaux cadres théoriques mobilisés dans les travaux consacrés à la diplomatie sportive, au *soft power*, à la gouvernance publique, au développement territorial et à la diplomatie économique. Cette approche permet non seulement de dresser un état des connaissances existantes, mais également de mettre en évidence les limites des modèles actuels afin de proposer une conceptualisation intégrée répondant aux évolutions contemporaines des politiques sportives internationales.

La sélection des références bibliographiques a été réalisée selon trois critères principaux. Premièrement, une priorité a été accordée aux travaux académiques publiés dans des revues scientifiques internationales de référence portant sur la diplomatie sportive, la gouvernance et les relations internationales. Deuxièmement, des ouvrages théoriques faisant autorité, notamment ceux consacrés au *soft power*, à la diplomatie publique et à la gouvernance des politiques publiques, ont été mobilisés afin d'assurer l'ancrage conceptuel de la recherche. Enfin, plusieurs rapports institutionnels émanant d'organisations internationales et d'institutions nationales ont été intégrés afin d'éclairer le contexte marocain et les évolutions récentes des politiques sportives.

Le modèle conceptuel proposé a été élaboré selon une démarche inductive de synthèse. Après l'identification des principales dimensions récurrentes dans la littérature, une analyse croisée des différentes approches théoriques a permis de mettre en évidence six composantes interdépendantes de la gouvernance de la diplomatie sportive : la gouvernance institutionnelle, la diplomatie publique, la coopération africaine, le développement territorial, la diplomatie économique et l'héritage durable. Ces dimensions ont ensuite été articulées dans un modèle intégré visant à expliquer les interactions entre les acteurs, les politiques publiques et les effets attendus de la diplomatie sportive.

Cette démarche ne vise pas à tester empiriquement les relations entre ces différentes dimensions, mais à proposer un cadre analytique susceptible d'être mobilisé dans de futures recherches comparatives ou empiriques consacrées à la gouvernance de la diplomatie sportive, notamment dans les pays émergents et africains.

2. Les fondements théoriques de la gouvernance de la diplomatie sportive

2.1. De la diplomatie sportive à la gouvernance stratégique : vers une lecture intégrée des politiques sportives internationales

La diplomatie sportive s'est progressivement imposée comme un champ d'analyse à part entière des relations internationales en raison de la transformation profonde du rôle du sport dans les interactions entre les États. Longtemps considéré comme un simple instrument de représentation nationale ou de compétition internationale, le sport est aujourd'hui mobilisé comme un levier stratégique permettant de développer des relations politiques, économiques, culturelles et diplomatiques dépassant largement le cadre des enceintes sportives. Cette évolution s'explique par l'émergence de nouvelles formes d'influence fondées sur l'attraction, la coopération et la capacité des États à construire des relations durables avec les sociétés étrangères. Dans cette perspective, la diplomatie sportive ne se limite plus à l'organisation de compétitions internationales ou aux performances des équipes nationales ; elle constitue désormais une composante des politiques étrangères contemporaines, mobilisée pour soutenir les objectifs diplomatiques, renforcer la coopération internationale et améliorer la visibilité des États sur la scène mondiale (Murray et Pigman, 2014 ; Murray, 2018).

Les évolutions récentes de la gouvernance sportive internationale confirment cette transformation. Les orientations stratégiques portées par le Comité International Olympique dans l'Olympic Agenda 2020+5 mettent en évidence l'importance d'une gouvernance fondée sur la durabilité, la transparence, l'innovation et la coopération entre les parties prenantes, tandis que les rapports annuels de la FIFA et de la CAF soulignent le renforcement des mécanismes de gouvernance, de responsabilité institutionnelle et de développement du football comme leviers d'influence internationale (International Olympic Committee, 2024 ; Fédération Internationale de Football Association, 2024 ; Confédération Africaine de Football, 2025).

Les premiers travaux consacrés aux relations entre sport et politique internationale mettaient principalement l'accent sur les fonctions diplomatiques des grandes compétitions et sur leur capacité à favoriser le dialogue entre États dans des contextes parfois marqués par les tensions géopolitiques. Progressivement, cette approche s'est élargie afin d'intégrer les dimensions communicationnelles, économiques et symboliques du sport. Comme le souligne Pigman (2010), la diplomatie contemporaine ne repose plus exclusivement sur les relations interétatiques traditionnelles, mais implique également une multiplicité d'acteurs publics et privés participant à la construction de l'influence internationale. Dans cette configuration, les fédérations sportives, les organisations internationales, les collectivités territoriales, les

entreprises, les médias ainsi que les athlètes deviennent eux-mêmes des acteurs diplomatiques susceptibles de contribuer à la projection internationale des États.

Cette évolution rejoint les analyses développées par Nye (2004, 2008), selon lesquelles la puissance contemporaine repose de plus en plus sur la capacité d'un État à convaincre plutôt qu'à contraindre. Le sport constitue à cet égard un vecteur privilégié de *soft power*, dans la mesure où il favorise la diffusion de valeurs, de récits nationaux et de représentations positives susceptibles de renforcer l'attractivité internationale d'un pays. Toutefois, réduire la diplomatie sportive à une simple manifestation du *soft power* apparaît aujourd'hui insuffisant. Les recherches récentes montrent en effet que les politiques sportives internationales mobilisent simultanément des objectifs diplomatiques, économiques, territoriaux et institutionnels qui dépassent largement la seule logique d'influence symbolique (Grix et Lee, 2013 ; Grix et Brannagan, 2016). Cette diversification des finalités conduit progressivement à considérer la diplomatie sportive comme une politique publique multidimensionnelle nécessitant une coordination entre une pluralité d'acteurs et d'institutions.

Dans cette perspective, la diplomatie sportive ne peut plus être analysée uniquement à travers les résultats sportifs ou l'organisation de méga-événements. Son efficacité dépend également des mécanismes institutionnels qui permettent de définir les orientations stratégiques, de coordonner les interventions des différents acteurs et d'assurer la cohérence entre les politiques nationales et les objectifs de politique étrangère. Cette évolution conduit à déplacer l'analyse du « pourquoi » de la diplomatie sportive vers le « comment » de sa gouvernance. Autrement dit, la question centrale n'est plus seulement de comprendre comment le sport produit de l'influence, mais également d'examiner comment cette influence est organisée, pilotée et pérennisée dans le cadre des politiques publiques. C'est précisément cette transition conceptuelle qui justifie l'introduction d'une lecture fondée sur la gouvernance stratégique de la diplomatie sportive, laquelle constitue le socle analytique du présent article.

La diversification progressive des fonctions attribuées au sport dans les relations internationales a profondément modifié les modalités de son action diplomatique. Alors que la diplomatie sportive reposait historiquement sur des initiatives ponctuelles – organisation de rencontres internationales, échanges sportifs ou participation à de grandes compétitions –, elle s'inscrit désormais dans des stratégies nationales de long terme associant diplomatie publique, développement économique, attractivité territoriale et coopération internationale. Cette évolution traduit le passage d'une logique événementielle à une logique stratégique, dans laquelle le sport devient un instrument permanent de politique publique. Les États ne cherchent

plus uniquement à accueillir des compétitions ou à obtenir des performances sportives ; ils ambitionnent également de transformer ces succès en avantages diplomatiques, économiques et institutionnels durables (Murray, 2018 ; Grix et Brannagan, 2016).

Cette transformation résulte également de la multiplication des acteurs intervenant dans la conduite des politiques sportives internationales. La diplomatie sportive n'est plus exclusivement portée par les ministères des Affaires étrangères ou les administrations sportives. Elle mobilise désormais des fédérations nationales et internationales, des collectivités territoriales, des organisations internationales, des entreprises privées, des universités, des centres de recherche, des médias ainsi que les athlètes eux-mêmes. Cette gouvernance multi-acteurs modifie profondément les mécanismes traditionnels de décision publique et nécessite la mise en place de dispositifs de coordination capables d'assurer la cohérence entre des objectifs parfois différents mais complémentaires. Comme le souligne Melissen (2005), la diplomatie contemporaine est devenue un processus collectif associant une pluralité d'institutions publiques et privées, tandis que Zaharna (2010) insiste sur la nécessité de développer des réseaux durables d'interaction plutôt que de simples actions de communication ponctuelles.

Cette évolution s'inscrit également dans un contexte où les organisations internationales reconnaissent de plus en plus le sport comme un instrument de développement durable, d'inclusion sociale et de coopération internationale. Les Nations Unies et l'UNESCO soulignent que les politiques sportives contribuent à la réalisation des Objectifs de développement durable lorsqu'elles sont intégrées dans des dispositifs de gouvernance cohérents (United Nations, 2023 ; UNESCO, 2025 ; World Bank, 2024).

Parallèlement, l'organisation des méga-événements sportifs illustre parfaitement cette évolution vers une gouvernance plus complexe. Les Jeux olympiques, les Coupes du monde ou les compétitions continentales ne constituent plus uniquement des manifestations sportives ; ils représentent désormais des projets nationaux mobilisant simultanément des politiques d'aménagement du territoire, des investissements publics, des stratégies de communication internationale, des dispositifs de sécurité, des programmes de développement économique et des mécanismes de coopération diplomatique. Les travaux de Cornelissen (2010) montrent que ces événements deviennent des espaces privilégiés où se rencontrent ambitions politiques, intérêts économiques et stratégies d'influence, tandis que Grix et Lee (2013) soulignent que leur succès dépend largement de la capacité des institutions nationales à coordonner l'ensemble des acteurs concernés.

Cette complexification conduit progressivement à dépasser les approches centrées exclusivement sur le *soft power*. Si la capacité d'attraction demeure une dimension essentielle de la diplomatie sportive, elle ne saurait à elle seule expliquer les conditions de réussite des stratégies nationales. L'influence internationale produite par le sport apparaît désormais comme le résultat d'une combinaison de facteurs institutionnels, organisationnels, économiques et territoriaux qui nécessitent une gouvernance cohérente. Autrement dit, le *soft power* constitue davantage une conséquence des politiques sportives qu'un mécanisme explicatif suffisant de leur efficacité. Cette distinction est fondamentale, car elle invite à déplacer l'analyse des ressources de puissance vers les processus institutionnels qui permettent leur mobilisation, leur coordination et leur pérennisation.

Dans cette perspective, la gouvernance stratégique apparaît comme le cadre conceptuel le plus pertinent pour comprendre les transformations contemporaines de la diplomatie sportive. Elle ne se limite pas à l'administration des politiques sportives ; elle renvoie à la capacité des institutions publiques à définir une vision commune, à coordonner des acteurs multiples, à assurer la cohérence entre les politiques sectorielles et à inscrire les initiatives sportives dans une stratégie nationale de long terme. La gouvernance devient ainsi l'élément central permettant d'articuler diplomatie, développement territorial, coopération internationale, attractivité économique et héritage institutionnel. Cette lecture intégrée constitue le point de départ de la réflexion développée dans le présent article et prépare l'analyse des principaux modèles contemporains de gouvernance appliqués au sport.

2.2. Les modèles contemporains de gouvernance appliqués au sport : apports, limites et perspectives

Les travaux récents sur la gouvernance sportive soulignent que la qualité institutionnelle, la transparence et les mécanismes de responsabilité constituent désormais des déterminants majeurs de la performance des organisations sportives internationales (Geeraert, 2018). L'évolution des politiques sportives internationales s'est accompagnée d'une transformation profonde des modes de gouvernance publique. Les approches traditionnelles fondées sur une intervention exclusivement étatique ont progressivement laissé place à des formes de gouvernance plus ouvertes, caractérisées par l'implication simultanée d'institutions publiques, d'organisations sportives, d'acteurs économiques, de collectivités territoriales et de partenaires internationaux. Cette évolution reflète une mutation plus générale de l'action publique, dans laquelle l'État conserve un rôle stratégique mais partage désormais la conception et la mise en

œuvre des politiques avec une pluralité d'acteurs. Dans le domaine sportif, cette dynamique apparaît particulièrement marquée en raison de la diversité des organisations impliquées dans la gestion des compétitions, le développement des infrastructures, la formation des athlètes et la coopération internationale.

Les orientations les plus récentes de la FIFA et de la Confédération Africaine de Football confirment cette évolution en plaçant la bonne gouvernance, la transparence institutionnelle, le renforcement des capacités et la durabilité des organisations sportives au cœur de leurs priorités stratégiques (Fédération Internationale de Football Association, 2024 ; Confédération Africaine de Football, 2025).

Parmi les approches les plus mobilisées figure la gouvernance multi-niveaux, qui met en évidence l'interdépendance entre les différents niveaux de décision intervenant dans les politiques publiques. Initialement développée dans les études européennes, cette approche souligne que les décisions ne sont plus exclusivement prises par les gouvernements centraux mais résultent d'interactions permanentes entre institutions nationales, collectivités territoriales, organisations internationales et acteurs privés. Appliquée au sport, cette perspective permet de comprendre que la réussite d'une stratégie nationale dépend largement de la coordination entre les ministères, les fédérations, les collectivités locales, les organisations sportives internationales et les partenaires économiques. Les méga-événements sportifs illustrent parfaitement cette logique, puisqu'ils mobilisent simultanément des niveaux d'action multiples dont la cohérence conditionne leur réussite.

La gouvernance collaborative constitue une deuxième approche importante. Elle repose sur l'idée que les politiques publiques produisent de meilleurs résultats lorsqu'elles associent durablement l'ensemble des parties prenantes concernées. Selon Chappelet (2010), la gouvernance sportive contemporaine repose sur l'articulation entre les institutions publiques, les fédérations sportives et les organisations internationales, dans une logique de coordination permanente. Dans le domaine sportif, cette gouvernance collaborative favorise le dialogue entre administrations publiques, mouvement sportif, universités, entreprises, associations et société civile afin de construire des stratégies partagées. L'intérêt de cette approche réside dans sa capacité à renforcer la légitimité des décisions, à faciliter la circulation des connaissances et à améliorer l'appropriation collective des politiques sportives. Toutefois, son efficacité demeure fortement dépendante de la qualité des mécanismes de coordination et de la capacité des institutions à arbitrer des intérêts parfois divergents.

Cette approche rejoint également les orientations de l'UNESCO, qui considère que les partenariats interinstitutionnels, l'inclusion et le développement des compétences constituent des leviers essentiels pour renforcer la contribution du sport au développement durable et à la cohésion sociale (UNESCO, 2025).

Une troisième approche est celle de la gouvernance en réseau, qui considère les politiques publiques comme le résultat d'interactions permanentes entre des organisations autonomes mais interdépendantes. Dans cette perspective, les réseaux constituent des espaces privilégiés d'échange d'informations, de coopération technique et de diffusion des bonnes pratiques. Cette lecture est particulièrement pertinente pour la diplomatie sportive, où les relations entre États, fédérations internationales, organisations continentales, universités, académies sportives et organisations non gouvernementales jouent un rôle déterminant dans la circulation des compétences et la consolidation des partenariats internationaux. La coopération sportive développée entre le Maroc et plusieurs pays africains illustre cette logique de réseau, fondée sur la formation, l'assistance technique et le partage d'expertises.

Enfin, les recherches récentes accordent une importance croissante à la gouvernance stratégique, entendue comme la capacité des institutions à définir une vision de long terme, à coordonner efficacement les acteurs concernés et à assurer la cohérence entre les différentes politiques publiques. Contrairement aux approches précédentes, la gouvernance stratégique ne s'intéresse pas uniquement aux relations entre les acteurs, mais également à la manière dont les objectifs sont hiérarchisés, les ressources mobilisées et les résultats évalués. Elle met ainsi l'accent sur la planification, l'anticipation, l'évaluation et l'apprentissage institutionnel, autant d'éléments devenus essentiels dans un contexte où les politiques sportives poursuivent simultanément des objectifs diplomatiques, économiques, territoriaux et sociaux. Les recherches consacrées à la gouvernance des organisations sportives montrent également que l'efficacité institutionnelle dépend de la clarté des responsabilités, des mécanismes de contrôle et de la qualité du leadership (Hoye & Cuskelly, 2007).

Cette vision est renforcée par les recommandations de l'International Olympic Committee, qui identifie la bonne gouvernance, l'innovation, l'héritage durable et la coopération entre les parties prenantes comme des conditions essentielles de la réussite des politiques sportives contemporaines (International Olympic Committee, 2024).

Si ces différents modèles offrent des outils d'analyse particulièrement utiles, ils présentent néanmoins une limite importante lorsqu'ils sont appliqués à la diplomatie sportive. Chacun privilégie une dimension spécifique — la répartition des compétences, la coopération entre

acteurs, les réseaux ou la planification stratégique — sans proposer une lecture véritablement intégrée des interactions entre gouvernance institutionnelle, diplomatie publique, coopération internationale, développement territorial et diplomatie économique. Or, la diplomatie sportive contemporaine mobilise simultanément l'ensemble de ces dimensions. Son efficacité dépend autant de la coordination des institutions nationales que de la qualité des partenariats internationaux, de la valorisation territoriale des investissements, de la communication internationale et de la capacité à produire un héritage durable.

Les analyses récentes des Nations Unies et de la Banque mondiale confirment d'ailleurs que les politiques sportives produisent des effets plus durables lorsqu'elles sont intégrées aux stratégies de développement économique, territorial et social, ce qui renforce la pertinence d'une gouvernance globale et transversale (United Nations, 2023 ; World Bank, 2024). Cette complexité justifie le dépassement des approches sectorielles au profit d'un cadre analytique plus global.

Dans cette perspective, le cas marocain apparaît particulièrement révélateur. Les ambitions associées à la Coupe d'Afrique des Nations 2025, à la Coupe du Monde de la FIFA 2030, au développement de la coopération sportive africaine et à la modernisation continue des infrastructures nécessitent une gouvernance capable d'articuler simultanément des objectifs diplomatiques, territoriaux, économiques et institutionnels. Les modèles existants permettent d'éclairer certaines dimensions de cette transformation, mais ils demeurent insuffisants pour rendre compte de l'ensemble des interactions qui structurent aujourd'hui la diplomatie sportive marocaine. C'est pourquoi la suite de cet article propose une approche intégrée de la gouvernance de la diplomatie sportive, construite à partir des spécificités du contexte marocain et destinée à dépasser les limites des cadres théoriques existants.

Les développements théoriques précédents montrent que la gouvernance constitue désormais un élément central des politiques sportives internationales. Il convient désormais d'examiner la manière dont ces principes se traduisent dans le contexte marocain afin d'analyser les spécificités de la gouvernance de la diplomatie sportive nationale.

3. La construction progressive de la gouvernance de la diplomatie sportive marocaine

3.1. L'émergence d'une gouvernance sportive fondée sur la coordination institutionnelle

L'affirmation progressive du Maroc comme acteur majeur de la diplomatie sportive internationale ne résulte pas uniquement de performances sportives ou de l'organisation de

compétitions internationales. Elle s'inscrit dans un processus plus large de transformation des politiques publiques du sport, marqué par une diversification des acteurs, une modernisation des infrastructures et une intégration croissante des objectifs sportifs aux stratégies nationales de développement et de politique étrangère. Cette évolution témoigne du passage d'une politique sportive principalement orientée vers la pratique compétitive à une gouvernance stratégique mobilisant le sport comme levier de coopération internationale, de développement territorial et de rayonnement diplomatique.

Cette transformation repose avant tout sur une architecture institutionnelle de plus en plus diversifiée. Si le ministère chargé des Sports demeure l'autorité publique responsable de la définition des grandes orientations nationales, la mise en œuvre de la diplomatie sportive mobilise aujourd'hui une pluralité d'institutions dont les compétences sont complémentaires. La Fédération Royale Marocaine de Football (FRMF), le Comité National Olympique Marocain (CNOM), les fédérations sportives nationales, les collectivités territoriales, les établissements de formation ainsi que plusieurs organismes publics participent désormais à la conception et à l'exécution des politiques sportives internationales. Cette diversification institutionnelle illustre une évolution vers une gouvernance partagée, dans laquelle la coordination devient un facteur déterminant de l'efficacité des stratégies nationales.

L'exemple de la Fédération Royale Marocaine de Football illustre particulièrement cette mutation. Au-delà de ses missions traditionnelles d'organisation des compétitions nationales, la fédération s'est progressivement imposée comme un acteur central de la coopération sportive internationale. Son implication dans les programmes de formation des cadres africains, dans les partenariats techniques avec plusieurs fédérations du continent ainsi que dans l'organisation de compétitions internationales témoigne d'un élargissement de ses fonctions vers des missions de représentation, de coopération et de diplomatie sportive. Cette évolution confirme que les fédérations sportives contemporaines ne constituent plus uniquement des structures de gestion sportive, mais deviennent également des opérateurs de politique publique contribuant directement au positionnement international des États.

Parallèlement, la modernisation des infrastructures sportives nationales constitue l'un des piliers majeurs de cette gouvernance. Les investissements réalisés dans les stades, les centres de formation, les académies sportives et les équipements destinés à l'organisation de compétitions internationales répondent certes à des objectifs sportifs, mais ils poursuivent également des finalités diplomatiques, économiques et territoriales. Les infrastructures deviennent ainsi des ressources stratégiques permettant d'accueillir des événements internationaux, de développer la

coopération technique, d'attirer des investissements et de renforcer la crédibilité du Royaume auprès des organisations sportives internationales. Comme le souligne Bel Mekki Alaoui (2026), les équipements sportifs participent désormais au développement territorial en améliorant l'attractivité des espaces d'accueil et en favorisant la diffusion d'une image moderne du Maroc.

Cette évolution traduit une mutation plus profonde de l'action publique. Le sport n'est plus considéré comme un secteur autonome relevant exclusivement des politiques sportives ; il est progressivement intégré à une stratégie nationale mobilisant simultanément les politiques étrangères, les politiques économiques, les politiques territoriales et les politiques de développement humain. Cette transversalité constitue l'une des principales caractéristiques de la gouvernance contemporaine de la diplomatie sportive marocaine et explique la nécessité d'une coordination permanente entre les différents acteurs institutionnels impliqués dans sa mise en œuvre.

3.2. Les instruments de projection internationale : entre coopération africaine, méga-événements et influence stratégique

La consolidation de la diplomatie sportive marocaine repose sur une combinaison d'instruments complémentaires qui dépassent largement le cadre des performances sportives. Loin de se limiter à l'organisation de compétitions internationales ou à la recherche de résultats sportifs, la stratégie marocaine s'appuie progressivement sur un ensemble de mécanismes destinés à renforcer son influence régionale et internationale. Cette évolution traduit une conception renouvelée de la diplomatie sportive, dans laquelle les événements, les infrastructures, la coopération technique, la formation et les partenariats internationaux constituent des ressources interdépendantes mises au service d'une stratégie globale de positionnement international.

Parmi ces instruments, les méga-événements sportifs occupent une place centrale. Les recherches consacrées à la diplomatie sportive montrent que l'organisation de compétitions internationales constitue un puissant levier de visibilité, d'attractivité et de légitimation internationale (Cornelissen, 2010 ; Grix et Brannagan, 2016). Dans le cas marocain, l'attribution de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 ainsi que l'organisation conjointe de la Coupe du Monde de la FIFA 2030 représentent bien davantage que de simples succès organisationnels. Ces événements traduisent la confiance accordée au Royaume par les principales instances sportives internationales et renforcent sa crédibilité en tant qu'acteur capable de conduire des projets d'envergure mondiale. Ils offrent également une plateforme privilégiée pour promouvoir

les politiques nationales, attirer les investissements, stimuler le tourisme et consolider les relations diplomatiques avec de nombreux partenaires étrangers.

Toutefois, réduire la stratégie marocaine à l'organisation de grands événements serait insuffisant. La coopération sportive avec les pays africains constitue probablement l'un des instruments les plus structurants de la diplomatie sportive du Royaume. Depuis plusieurs années, le Maroc développe des programmes de formation destinés aux cadres techniques, aux entraîneurs, aux arbitres et aux responsables sportifs de nombreux pays africains. À travers ces initiatives, le Royaume ne se contente pas de diffuser un savoir-faire technique ; il contribue également au renforcement des capacités institutionnelles des partenaires africains et favorise l'émergence de réseaux durables de coopération. Cette approche s'inscrit pleinement dans la politique de coopération Sud-Sud portée par le Maroc et confère au sport une fonction diplomatique dépassant largement le cadre des compétitions.

Les infrastructures sportives constituent un deuxième levier majeur de cette stratégie. Les investissements réalisés dans les stades, les centres de formation, les académies et les équipements sportifs répondent à des objectifs multiples. Ils permettent d'améliorer la pratique sportive nationale, de satisfaire aux exigences des compétitions internationales et d'accueillir des délégations étrangères dans des conditions conformes aux standards internationaux. Mais ils jouent également un rôle diplomatique en renforçant l'attractivité du Royaume et en créant des espaces propices à la coopération internationale. Dans cette perspective, les infrastructures ne doivent plus être considérées comme de simples équipements sportifs, mais comme des actifs stratégiques participant au rayonnement territorial, à la coopération régionale et au développement économique.

À ces instruments matériels s'ajoute une dimension plus immatérielle, fondée sur la valorisation des performances sportives et de l'image du Royaume. Les résultats obtenus par les sélections nationales, notamment dans le football, le futsal ou d'autres disciplines, participent à la diffusion d'un récit national fondé sur l'excellence, la résilience et la capacité d'innovation. Toutefois, leur portée diplomatique ne résulte pas uniquement des performances elles-mêmes, mais de la manière dont celles-ci sont intégrées dans une stratégie plus large de communication internationale, de diplomatie publique et de coopération institutionnelle. En ce sens, les succès sportifs constituent davantage des catalyseurs que des finalités : ils ouvrent des opportunités diplomatiques qui doivent ensuite être consolidées par des politiques publiques cohérentes.

L'ensemble de ces instruments révèle que la diplomatie sportive marocaine ne repose pas sur une logique unique, mais sur une combinaison de ressources matérielles, institutionnelles et

symboliques. Les méga-événements renforcent la visibilité internationale ; la coopération africaine consolide les partenariats stratégiques ; les infrastructures soutiennent l'attractivité territoriale ; les performances sportives alimentent la diplomatie publique ; tandis que les politiques de formation favorisent la diffusion durable de l'expertise marocaine. C'est précisément l'articulation de ces différents instruments qui explique la montée en puissance du Royaume dans le domaine sportif et diplomatique.

Cette diversité constitue néanmoins un défi majeur pour les pouvoirs publics. Plus les instruments se multiplient, plus la nécessité d'une coordination stratégique devient importante. L'efficacité de la diplomatie sportive dépend alors moins de l'existence de chaque instrument pris isolément que de la capacité des institutions nationales à les intégrer dans une vision commune, à assurer leur complémentarité et à évaluer leurs effets sur le long terme. Cette observation conduit naturellement à s'interroger sur les principaux défis de gouvernance auxquels la diplomatie sportive marocaine demeure confrontée, malgré les progrès réalisés au cours des dernières années.

Si cette dynamique témoigne d'une montée en puissance du Maroc sur la scène sportive internationale, elle révèle également plusieurs défis institutionnels qui conditionneront la réussite de cette stratégie à long terme.

4. Les défis contemporains de la gouvernance de la diplomatie sportive marocaine

4.1. Les défis institutionnels d'une gouvernance en mutation

L'essor de la diplomatie sportive marocaine s'est accompagné d'une diversification croissante des acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre des politiques sportives. Si cette évolution constitue un indicateur de maturité institutionnelle, elle soulève également de nouveaux défis en matière de coordination, de pilotage stratégique et d'évaluation des politiques publiques. En effet, plus les acteurs intervenant dans la diplomatie sportive sont nombreux, plus la cohérence de leurs actions dépend de l'existence d'un cadre de gouvernance capable d'assurer la complémentarité des interventions et la convergence des objectifs poursuivis.

La première difficulté réside dans la pluralité des institutions concernées. Les ministères, les fédérations sportives, le Comité National Olympique Marocain, les collectivités territoriales, les établissements de formation, les partenaires économiques ainsi que les organisations internationales interviennent chacun selon leurs compétences propres. Cette diversité constitue une richesse, mais elle peut également favoriser une fragmentation des initiatives lorsque les mécanismes de coordination demeurent insuffisamment formalisés. Dans ce contexte, la

gouvernance ne consiste pas uniquement à répartir les responsabilités entre les différents acteurs ; elle suppose également la mise en place d'une vision stratégique commune, de procédures de concertation régulières et de mécanismes permettant d'assurer la cohérence globale des politiques sportives.

Un deuxième défi concerne la planification stratégique de la diplomatie sportive. Les grands événements internationaux constituent des opportunités majeures de visibilité, mais leur impact dépend largement de la capacité des institutions à inscrire ces manifestations dans une stratégie de long terme. Les expériences internationales montrent que les retombées positives des méga-événements ne sont jamais automatiques ; elles résultent de politiques publiques capables de prolonger les effets des compétitions par des investissements durables, des programmes de coopération, des actions de formation et des stratégies de valorisation territoriale. Ainsi, la réussite de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 ou de la Coupe du Monde 2030 ne pourra être pleinement appréciée qu'à travers les transformations institutionnelles, économiques et diplomatiques qu'elles auront contribué à générer au-delà de leur organisation.

L'évaluation constitue un troisième enjeu majeur. Les politiques de diplomatie sportive sont fréquemment appréciées à travers des indicateurs de performance sportive ou de fréquentation des événements, alors que leurs effets diplomatiques, économiques, territoriaux et institutionnels demeurent beaucoup plus difficiles à mesurer. Cette situation limite la capacité des décideurs publics à apprécier l'efficacité réelle des stratégies mises en œuvre et à ajuster leurs politiques en fonction des résultats obtenus. Le développement d'indicateurs spécifiques permettant d'évaluer les retombées diplomatiques, la qualité des coopérations internationales, l'attractivité territoriale ou encore la diffusion de l'expertise nationale apparaît dès lors comme une condition essentielle de l'amélioration continue des politiques de diplomatie sportive.

Enfin, la gouvernance contemporaine de la diplomatie sportive implique une capacité permanente d'adaptation. Les transformations rapides du sport international, l'évolution des attentes des organisations sportives, la concurrence croissante entre États et l'émergence de nouvelles formes de diplomatie publique imposent une actualisation régulière des stratégies nationales. Dans cette perspective, la gouvernance ne peut être conçue comme une structure figée ; elle doit être pensée comme un processus dynamique d'apprentissage, d'innovation et d'amélioration continue permettant au Maroc d'adapter sa diplomatie sportive aux évolutions de son environnement international.

L'ensemble de ces éléments montre que les défis actuels de la diplomatie sportive marocaine ne relèvent plus principalement des capacités organisationnelles ou des performances sportives.

Ils concernent désormais la manière dont les institutions publiques parviennent à coordonner leurs interventions, à définir des priorités communes, à mesurer leurs résultats et à assurer la continuité des politiques engagées. Cette évolution confirme que la question centrale n'est plus celle du développement de la diplomatie sportive, mais bien celle de sa gouvernance.

4.2. Les nouveaux enjeux de la gouvernance de la diplomatie sportive à l'horizon 2030

L'organisation de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et de la Coupe du Monde de la FIFA 2030 constitue une étape majeure dans l'évolution de la diplomatie sportive marocaine. Toutefois, l'importance de ces échéances dépasse largement leur dimension événementielle. Elles s'inscrivent dans un contexte international caractérisé par une intensification de la concurrence entre les États pour l'accueil des grandes compétitions sportives, la recherche d'une visibilité internationale accrue et la valorisation du sport comme instrument de développement durable. Dans ce nouvel environnement, la capacité à organiser un événement ne constitue plus, à elle seule, un facteur différenciant. Ce sont désormais les modalités de gouvernance, la qualité de l'héritage institutionnel et la durabilité des retombées qui déterminent la portée stratégique de ces manifestations.

Cette évolution conduit à repenser les finalités mêmes de la diplomatie sportive. Alors que les approches traditionnelles associaient principalement les grands événements à l'amélioration de l'image internationale ou au renforcement du prestige national, les politiques contemporaines tendent à intégrer des objectifs beaucoup plus larges. Les compétitions internationales deviennent ainsi des catalyseurs de transformation économique, d'innovation institutionnelle, d'aménagement territorial, de coopération internationale et de développement humain. La diplomatie sportive évolue progressivement d'une logique de représentation vers une logique de création de valeur publique, dans laquelle les bénéfices attendus concernent autant les populations nationales que les partenaires internationaux.

Dans cette perspective, la notion d'héritage (legacy) occupe désormais une place centrale dans les politiques sportives internationales. Les travaux consacrés aux méga-événements montrent que leur réussite ne peut être appréciée uniquement à travers leur organisation ou leur impact médiatique immédiat ; elle dépend également de leur capacité à produire des effets durables sur les infrastructures, les institutions, les compétences, l'économie, les territoires et les relations internationales. L'héritage constitue ainsi un indicateur de la qualité de la gouvernance, puisqu'il

traduit la capacité des institutions à prolonger les bénéfices d'un événement bien au-delà de sa tenue effective.

Pour le Maroc, cette question revêt une importance particulière. Les investissements engagés dans les infrastructures sportives, les programmes de formation, les partenariats africains et les projets de modernisation urbaine associés aux grandes compétitions offrent une opportunité unique de renforcer durablement le positionnement international du Royaume. Cependant, la concrétisation de ces ambitions dépendra de la capacité des institutions à inscrire ces initiatives dans une stratégie cohérente de long terme, articulant politiques sportives, développement territorial, diplomatie économique et coopération régionale. L'enjeu ne consiste donc plus uniquement à réussir les compétitions, mais à construire un héritage institutionnel capable de produire des effets diplomatiques, économiques et sociaux durables.

Un deuxième enjeu majeur concerne la coopération africaine. Depuis plusieurs années, le Maroc développe une diplomatie sportive fondée sur le partage d'expertise, la formation des cadres, l'accompagnement technique des fédérations et le renforcement des partenariats continentaux. À l'horizon 2030, cette dimension pourrait prendre une importance encore plus grande en faisant du Royaume une plateforme régionale de développement des compétences sportives et de coopération institutionnelle. Une telle orientation renforcerait non seulement son influence diplomatique, mais contribuerait également à la consolidation des capacités sportives africaines, dans une logique de partenariat durable plutôt que de simple assistance technique.

Enfin, les transformations numériques et les nouvelles exigences de transparence constituent des défis croissants pour la gouvernance sportive. Les organisations sportives internationales accordent désormais une attention particulière aux mécanismes d'évaluation, à la circulation de l'information, à la participation des parties prenantes et à la redevabilité des institutions. Dans ce contexte, la gouvernance de la diplomatie sportive ne peut plus être limitée à la coordination administrative ; elle doit intégrer des outils d'évaluation, des indicateurs de performance, des dispositifs de suivi et des mécanismes favorisant l'amélioration continue des politiques publiques. Cette évolution conduit à considérer la gouvernance comme un processus permanent d'apprentissage institutionnel plutôt que comme une simple organisation des responsabilités.

L'ensemble de ces enjeux montre que la période conduisant à 2030 constitue moins un aboutissement qu'un point de transition vers une nouvelle étape de la diplomatie sportive marocaine.

Les principaux défis identifiés dans cette analyse ainsi que les réponses apportées par le modèle conceptuel proposé peuvent être synthétisés dans le tableau n°1.

Tableau N°1 : Les principaux défis de la gouvernance de la diplomatie sportive marocaine à l'horizon 2030.

Défis identifiés	Enjeux de gouvernance	Réponse apportée par le modèle intégré
Multiplication des acteurs institutionnels	Renforcer la coordination entre les administrations, fédérations et collectivités territoriales	Mise en place d'une gouvernance institutionnelle intégrée fondée sur la concertation et le pilotage stratégique
Organisation des méga-événements sportifs (CAN 2025, Coupe du Monde 2030)	Transformer les événements en leviers de développement durable	Intégration des événements dans une stratégie de développement territorial et de diplomatie économique
Coopération sportive avec les pays africains	Pérenniser les partenariats et renforcer les capacités institutionnelles	Structuration d'une coopération africaine fondée sur la formation, le transfert d'expertise et les réseaux de partenariat
Valorisation économique du sport	Maximiser les retombées économiques et l'attractivité internationale	Articulation entre diplomatie sportive, investissements, tourisme et développement des industries sportives
Évaluation des politiques publiques	Développer des indicateurs permettant de mesurer les effets diplomatiques, économiques et territoriaux	Institutionnalisation des mécanismes de suivi, d'évaluation et d'amélioration continue
Construction d'un héritage durable	Assurer la pérennité des bénéfices générés par les investissements sportifs	Intégration de l'héritage institutionnel, territorial, économique et social dans la gouvernance de long terme

Source : CHBICHOU .B (2026).

Le tableau n°1 met en évidence que les principaux défis auxquels la diplomatie sportive marocaine est confrontée relèvent moins de l'organisation des compétitions que de leur gouvernance. Les réponses proposées par le modèle intégré reposent sur une approche systémique articulant coordination institutionnelle, coopération internationale, développement territorial, diplomatie économique et héritage durable. Cette lecture confirme que l'efficacité de la diplomatie sportive dépend désormais de la capacité des institutions à inscrire leurs actions dans une stratégie cohérente de long terme.

Les transformations engagées invitent à dépasser les approches sectorielles pour élaborer un cadre de gouvernance capable d'articuler les différentes dimensions de l'action publique. Cette nécessité ouvre la voie à la proposition d'un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive, destiné à offrir une lecture globale des mécanismes susceptibles de renforcer la cohérence stratégique, la durabilité et l'efficacité des politiques sportives nationales.

Face à ces défis, une approche intégrée apparaît nécessaire afin de dépasser les analyses sectorielles et de proposer un cadre de gouvernance cohérent. C'est dans cette perspective que s'inscrit le modèle conceptuel présenté ci-après.

5. Vers un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine

5.1. Proposition d'un cadre conceptuel intégré

Les développements précédents ont montré que la diplomatie sportive contemporaine ne peut plus être appréhendée comme une succession d'initiatives isolées ou comme la simple organisation de compétitions internationales. Elle mobilise désormais des politiques publiques multiples, des institutions nationales, des organisations sportives internationales, des collectivités territoriales, des partenaires économiques ainsi que des réseaux de coopération régionale. Cette complexité rend insuffisantes les approches analytiques centrées exclusivement sur le *soft power*, la diplomatie publique ou les méga-événements sportifs. Elle appelle au contraire un cadre conceptuel capable d'articuler l'ensemble des dimensions qui structurent aujourd'hui la diplomatie sportive.

À partir de la revue de littérature, de l'analyse des expériences internationales et de l'étude du cas marocain, il est ainsi possible de proposer un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive, conçu comme un cadre d'analyse permettant de coordonner les principaux leviers mobilisés par les politiques sportives contemporaines. Ce modèle repose sur l'idée que l'efficacité de la diplomatie sportive ne dépend pas d'un facteur unique, mais de l'interaction

permanente entre plusieurs dimensions complémentaires qui doivent être pensées de manière cohérente et non comme des politiques indépendantes.

Le modèle proposé peut être synthétisé autour de six dimensions interdépendantes, présentées dans le tableau n°2.

Tableau N°2 : Les dimensions du modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine

Dimension stratégique	Objectif principal	Principaux acteurs	Effets attendus
Gouvernance institutionnelle	Assurer la coordination, la planification stratégique et l'évaluation des politiques sportives	Ministères, FRMF, CNOM, collectivités territoriales, administrations publiques	Cohérence des politiques publiques et amélioration du pilotage stratégique
Diplomatie publique	Renforcer l'image internationale et la crédibilité du Royaume	Ministère des Affaires étrangères, médias, fédérations sportives, athlètes, organisations internationales	Rayonnement international et amélioration de la réputation du Maroc
Coopération africaine	Développer les partenariats sportifs et le transfert d'expertise	CAF, fédérations africaines, académies sportives, institutions de formation	Renforcement de l'influence régionale et consolidation de la coopération Sud-Sud
Développement territorial	Valoriser les investissements sportifs au service des territoires	Collectivités territoriales, agences d'aménagement, opérateurs publics et privés	Attractivité territoriale, développement local et amélioration des infrastructures
Diplomatie économique	Générer des retombées économiques à travers le sport	Secteur privé, investisseurs, opérateurs	Investissements, création d'emplois,

Dimension stratégique	Objectif principal	Principaux acteurs	Effets attendus
		touristiques, institutions économiques	développement du tourisme sportif
Héritage durable	Pérenniser les effets des politiques sportives au-delà des événements	Ensemble des parties prenantes	Renforcement des capacités institutionnelles, développement durable et transmission des acquis

Source : CHBICHOU .B (2026).

La première dimension concerne la gouvernance institutionnelle. Elle constitue le fondement du modèle dans la mesure où elle assure la coordination entre les administrations publiques, les fédérations sportives, les collectivités territoriales, les organisations internationales et les partenaires privés. Sans mécanismes de coordination, de planification et d'évaluation, les autres composantes de la diplomatie sportive risquent de demeurer fragmentées et de produire des effets limités. La gouvernance institutionnelle garantit ainsi la cohérence stratégique de l'ensemble des politiques mobilisées.

La deuxième dimension correspond à la diplomatie publique. Les politiques sportives participent désormais à la construction de l'image internationale des États, à la diffusion de leurs valeurs et au développement de leur crédibilité diplomatique. Toutefois, cette diplomatie publique ne doit pas être réduite à une logique de communication. Elle suppose une interaction durable avec les publics étrangers, les organisations internationales, les médias et les différents partenaires du Royaume. Dans cette perspective, les performances sportives et les grands événements deviennent des supports d'une stratégie de communication plus large, intégrée aux objectifs de politique étrangère.

Le troisième pilier est constitué par la coopération africaine. Le cas marocain montre que la diplomatie sportive dépasse la recherche d'une visibilité internationale pour s'inscrire dans une logique de partenariat régional. Les programmes de formation, les échanges d'expertise, les partenariats entre fédérations et les initiatives de coopération technique contribuent au renforcement des capacités sportives du continent tout en consolidant la position diplomatique

du Maroc. Cette coopération représente ainsi un levier structurant de la politique africaine du Royaume.

Le quatrième pilier concerne le développement territorial. Les infrastructures sportives, les académies de formation, les centres d'entraînement et les grands événements produisent des effets qui dépassent le seul domaine sportif. Ils participent à l'aménagement des territoires, stimulent l'attractivité économique, favorisent le tourisme, soutiennent l'investissement et contribuent à la modernisation des espaces urbains. La diplomatie sportive devient ainsi un instrument de développement territorial, dont les bénéfices doivent être intégrés dans les stratégies nationales et locales.

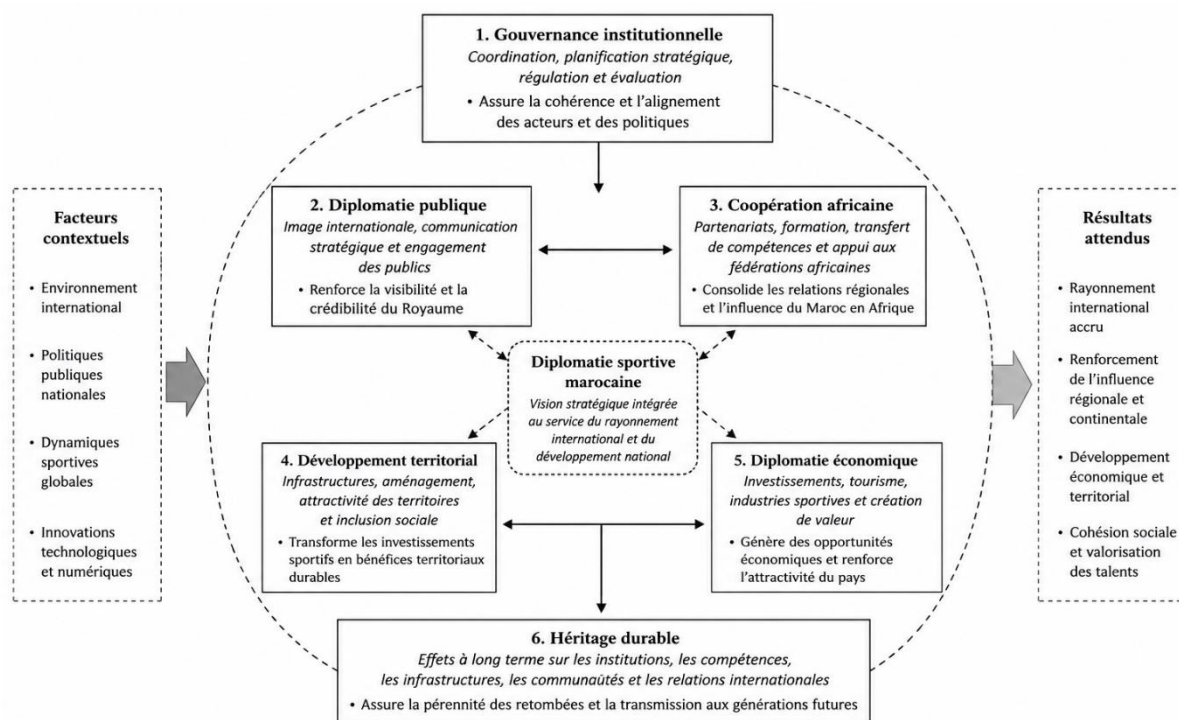
La cinquième dimension est celle de la diplomatie économique. Les politiques sportives contemporaines créent des opportunités importantes en matière d'investissements, de développement des industries sportives, de création d'emplois, de tourisme et d'attractivité internationale. Les grands événements constituent des plateformes économiques autant que diplomatiques. Leur réussite dépend de la capacité des institutions à articuler les objectifs économiques avec les ambitions diplomatiques et territoriales.

Enfin, la sixième dimension renvoie à l'héritage durable. Les politiques de diplomatie sportive ne peuvent être évaluées uniquement à l'aune des événements organisés ou des résultats sportifs obtenus. Leur efficacité doit être appréciée à travers leur capacité à produire des transformations durables des institutions, des compétences, des infrastructures, des territoires et des relations internationales. L'héritage constitue ainsi le principal indicateur de la qualité de la gouvernance, puisqu'il traduit la pérennité des bénéfices générés par les politiques sportives.

Pris isolément, chacun de ces six piliers contribue au développement de la diplomatie sportive. En revanche, leur véritable potentiel réside dans leur articulation. La gouvernance institutionnelle coordonne l'ensemble du dispositif ; la diplomatie publique renforce la visibilité internationale ; la coopération africaine consolide les partenariats régionaux ; le développement territorial valorise les investissements ; la diplomatie économique transforme l'attractivité en opportunités de croissance ; enfin, l'héritage durable assure la continuité des effets produits. L'efficacité de la diplomatie sportive dépend donc moins de la performance de chacun de ces piliers que de leur capacité à fonctionner comme un système intégré.

Les interactions entre ces six dimensions peuvent être synthétisées dans le modèle conceptuel présenté à la figure n°1.

Figure N°1 : Modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine.



Source : CHBICHOU .B (2026).

La figure n°1 montre que la gouvernance institutionnelle constitue le point d'entrée du système, tandis que les cinq autres dimensions interagissent de manière complémentaire afin de produire un héritage durable et de renforcer le rayonnement international du Royaume.

Le modèle intégré proposé se distingue des principales approches développées dans la littérature sur la diplomatie sportive. Alors que les travaux de Nye (2004) analysent essentiellement le sport comme une ressource de *soft power*, notre modèle montre que la capacité d'influence internationale dépend également des mécanismes de gouvernance qui permettent de coordonner les différents acteurs publics et privés. L'attractivité internationale apparaît ainsi comme le résultat d'une gouvernance efficace davantage que comme une conséquence automatique des performances sportives.

De même, les analyses de Grix et Lee (2013) ainsi que de Grix et Brannagan (2016) soulignent le rôle des méga-événements sportifs dans la construction de l'image internationale des États. Toutefois, ces approches demeurent principalement centrées sur les effets médiatiques et diplomatiques des événements. Le modèle proposé élargit cette perspective en intégrant les dimensions territoriales, économiques et institutionnelles afin d'expliquer comment ces événements peuvent produire un héritage durable.

Les travaux de Murray (2018) et Murray et Pigman (2014) mettent en évidence la diversification des instruments de la diplomatie sportive contemporaine. Notre contribution prolonge cette réflexion en proposant un cadre de gouvernance permettant d'articuler ces différents instruments dans une stratégie cohérente de long terme.

Enfin, contrairement aux approches sectorielles privilégiant une seule dimension de la diplomatie sportive, le modèle intégré développé dans cet article repose sur une logique systémique fondée sur l'interaction entre six composantes complémentaires. Cette approche permet de dépasser l'opposition classique entre diplomatie publique, *soft power* et développement territorial en montrant qu'ils constituent des dimensions interdépendantes d'une même politique publique.

5.2. Les implications stratégiques du modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive marocaine

La proposition d'un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive ne constitue pas uniquement un exercice de conceptualisation théorique. Elle vise également à offrir un cadre d'analyse susceptible d'orienter les politiques publiques et d'accompagner les transformations engagées par le Maroc dans la perspective des grands rendez-vous sportifs internationaux. En articulant les dimensions institutionnelle, diplomatique, territoriale, économique et africaine, ce modèle met en évidence les conditions nécessaires à une gouvernance plus cohérente, plus durable et plus performante de la diplomatie sportive.

La première implication concerne le renforcement de la coordination institutionnelle. La diversité des acteurs intervenant dans la diplomatie sportive représente une richesse, mais elle suppose des mécanismes de concertation permanents afin d'assurer la cohérence des décisions publiques. Dans cette perspective, le modèle proposé invite à développer une gouvernance interministérielle capable d'articuler les politiques sportives avec les politiques étrangères, territoriales, économiques, touristiques et éducatives. Une telle approche favoriserait une meilleure circulation de l'information, une répartition plus claire des responsabilités et une utilisation plus efficace des ressources mobilisées.

La deuxième implication porte sur l'institutionnalisation de l'évaluation. Les politiques de diplomatie sportive demeurent encore largement appréciées à travers des indicateurs de performance sportive ou d'organisation événementielle. Or, leur portée réelle dépasse largement ces dimensions. Le modèle proposé conduit ainsi à intégrer des dispositifs d'évaluation permettant d'apprécier les effets diplomatiques, territoriaux, économiques et sociaux des

politiques sportives. L'élaboration d'indicateurs relatifs à la coopération internationale, à l'attractivité territoriale, aux investissements générés, au développement des compétences ou encore au rayonnement institutionnel renforcerait la capacité des décideurs publics à mesurer l'efficacité des stratégies mises en œuvre.

Une troisième implication concerne la territorialisation de la diplomatie sportive. Les grands événements internationaux ne doivent pas être considérés comme des projets exclusivement nationaux. Leur réussite dépend également de la capacité des territoires à s'approprier les investissements réalisés, à développer des projets économiques, touristiques, culturels et sociaux associés aux infrastructures sportives et à prolonger les effets des compétitions dans le temps. Dans cette perspective, les collectivités territoriales apparaissent comme des acteurs essentiels de la gouvernance de la diplomatie sportive, contribuant à transformer les investissements sportifs en leviers durables de développement local.

Le modèle met également en évidence l'importance de la coopération africaine comme composante structurelle de la diplomatie sportive marocaine. Les programmes de formation, les partenariats techniques, les échanges universitaires, les réseaux de recherche et les projets de développement des capacités sportives constituent autant d'instruments susceptibles de renforcer durablement les relations entre le Maroc et les pays africains. Cette coopération gagnerait à être consolidée par des mécanismes institutionnels pérennes favorisant la continuité des partenariats au-delà des grandes compétitions internationales.

Enfin, la dernière implication concerne la construction d'un héritage durable. Les expériences internationales montrent que les bénéfices des méga-événements sportifs sont souvent limités lorsqu'ils ne s'inscrivent pas dans une stratégie de long terme. Le modèle proposé insiste ainsi sur la nécessité de considérer l'héritage comme un objectif de gouvernance à part entière. Celui-ci ne se réduit ni aux infrastructures ni aux performances sportives ; il englobe également le renforcement des compétences institutionnelles, la diffusion des savoir-faire, la consolidation des réseaux de coopération, l'amélioration de l'attractivité territoriale et la capacité des politiques sportives à produire des effets durables sur le développement économique, social et diplomatique du Royaume.

Au-delà du cas marocain, ce cadre conceptuel présente également un intérêt comparatif. Les défis identifiés dans cette recherche — coordination des acteurs, articulation des politiques publiques, valorisation des méga-événements, coopération régionale et recherche d'un héritage durable — concernent de nombreux États qui mobilisent le sport comme instrument d'influence internationale. Le modèle intégré proposé pourrait ainsi servir de grille d'analyse dans des

recherches comparatives portant sur d'autres pays émergents ou africains, tout en étant adapté aux spécificités institutionnelles de chaque contexte national. En ce sens, il ne constitue pas seulement une proposition appliquée au Maroc, mais un outil conceptuel susceptible d'enrichir les travaux futurs sur la gouvernance de la diplomatie sportive.

Conclusion

La diplomatie sportive occupe aujourd'hui une place croissante dans les stratégies internationales des États. Longtemps associée à l'organisation de compétitions ou à la recherche de performances sportives, elle s'affirme désormais comme une politique publique mobilisant des objectifs diplomatiques, économiques, territoriaux et sociaux de plus en plus diversifiés. Cette évolution traduit une transformation profonde du rôle du sport dans les relations internationales, où l'influence ne repose plus uniquement sur la capacité d'attirer ou de communiquer, mais également sur l'aptitude des institutions à coordonner durablement l'ensemble des ressources mobilisées.

À travers l'analyse du cas marocain, cette recherche a montré que la montée en puissance du Royaume dans le domaine sportif s'inscrit dans une dynamique plus large de modernisation institutionnelle, de coopération africaine et de préparation des grands événements internationaux. Les investissements réalisés dans les infrastructures, les programmes de formation, les partenariats continentaux et les compétitions internationales témoignent de l'émergence progressive d'une diplomatie sportive structurée. Toutefois, cette évolution s'accompagne de nouveaux défis liés à la coordination des acteurs, à l'évaluation des politiques publiques, à la territorialisation des retombées et à la construction d'un héritage durable.

La principale contribution de cet article réside dans la proposition d'un modèle intégré de gouvernance de la diplomatie sportive, conçu comme un cadre conceptuel articulant six dimensions interdépendantes : la gouvernance institutionnelle, la diplomatie publique, la coopération africaine, le développement territorial, la diplomatie économique et l'héritage durable. En mettant l'accent sur leurs interactions plutôt que sur leur analyse isolée, ce modèle offre une lecture renouvelée de la diplomatie sportive et souligne que son efficacité dépend avant tout de la cohérence des mécanismes de gouvernance qui la structurent.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à dépasser les approches traditionnellement centrées sur le *soft power*, la diplomatie publique ou les méga-événements sportifs, en proposant une vision plus intégrée des politiques sportives internationales. Sur le plan pratique, elle met en évidence plusieurs pistes susceptibles de renforcer la gouvernance de la diplomatie sportive marocaine, notamment à l'approche de la Coupe d'Afrique des Nations 2025 et de la Coupe du Monde de la FIFA 2030. Ces recommandations concernent la coordination institutionnelle, l'évaluation des politiques publiques, la territorialisation des retombées et le renforcement des coopérations africaines.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. En raison de sa nature essentiellement conceptuelle, le modèle proposé n'a pas fait l'objet d'une validation empirique auprès des principaux acteurs de la gouvernance sportive. Son opérationnalisation devra donc être vérifiée dans de futures recherches mobilisant des méthodes qualitatives, quantitatives ou mixtes.

Enfin, cette recherche ouvre plusieurs perspectives pour les travaux futurs. La première consiste à tester empiriquement le modèle conceptuel proposé à travers des études de cas, des analyses comparatives ou des enquêtes auprès des principaux acteurs de la gouvernance sportive. La seconde vise à examiner son applicabilité dans d'autres contextes nationaux, en particulier dans les pays émergents et africains mobilisant le sport comme levier de développement et d'influence internationale. Une telle démarche permettrait d'évaluer la portée analytique du modèle et de contribuer à la structuration progressive d'un champ de recherche consacré à la gouvernance de la diplomatie sportive, encore relativement peu exploré dans la littérature scientifique.

À l'heure où le Maroc se prépare à accueillir les plus grands événements sportifs de son histoire, la réussite de sa diplomatie sportive dépendra moins de l'organisation des compétitions que de sa capacité à construire une gouvernance intégrée, coordonnée et durable, capable de transformer les succès sportifs en véritables leviers de développement national et d'influence internationale.

BIBLIOGRAPHIE

- Bel Mekki Alaoui, I. (2026). *Intelligence territoriale et développement du sport au Maroc : Cas de l'Académie Mohammed VI de Football*. *African Scientific Journal*, 3(34), 1146–1174. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18744807>
- Black, D., & Peacock, B. (Eds.). (2011). *Sport and development in Africa: Making a difference*. Routledge.
- Chappelet, J.-L. (2010). *Autonomy of sport in Europe*. Council of Europe.
- Confédération Africaine de Football. (2024). *CAF Strategic Plan 2024–2028*. CAF.
- Confédération Africaine de Football. (2025). *CAF Annual Report 2024*. CAF.
- Cornelissen, S. (2010). The geopolitics of global aspiration: Sport mega-events and emerging powers. *The International Journal of the History of Sport*, 27(16–18), 3008–3025. <https://doi.org/10.1080/09523367.2010.508306>
- Cull, N. J. (2009). *Public diplomacy: Lessons from the past*. Figueroa Press.
- Darby, P. (2002). *Africa, football and FIFA: Politics, colonialism and resistance*. Frank Cass.
- Fédération Internationale de Football Association. (2023). *FIFA Annual Report 2023*. FIFA.
- Fédération Internationale de Football Association. (2024). *FIFA Annual Report 2024*. FIFA.
- Geeraert, A. (2018). *National Sports Governance Observer 2018*. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.
- Grix, J., & Brannagan, P. M. (2016). Of mechanisms and myths: Conceptualising states' "soft power" strategies through sports mega-events. *Diplomacy & Statecraft*, 27(2), 251–272. <https://doi.org/10.1080/09592296.2016.1169791>
- Grix, J., & Lee, D. (2013). Soft power, sports mega-events and emerging states: The lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521–536. <https://doi.org/10.1080/13600826.2013.827632>
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Butterworth-Heinemann.
- International Olympic Committee. (2017). *Legacy strategic approach*. International Olympic Committee.
- International Olympic Committee. (2024). *Olympic Agenda 2020+5: Progress Report 2024*. IOC.
- Melissen, J. (Ed.). (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230554931>
- Murray, S. (2018). *Sports diplomacy: Origins, theory and practice*. Routledge.

- Murray, S., & Pigman, G. A. (2014). Mapping the relationship between international sport and diplomacy. *Sport in Society*, 17(9), 1098–1118. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856616>
- Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Nye, J. S. (2008). Public diplomacy and soft power. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 94–109. <https://doi.org/10.1177/0002716207311699>
- Organisation de coopération et de développement économiques. (2020). *Government at a glance 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture. (2025). *Fit for Life: Annual Report 2025*. UNESCO.
- Pigman, G. A. (2010). *Contemporary diplomacy: Representation and communication in a globalized world*. Polity Press.
- UNESCO. (2015). *International Charter of Physical Education, Physical Activity and Sport*. UNESCO.
- UNESCO. (2024). *Fit for Life Global Sport Alliance*. UNESCO.
- United Nations. (2023). *Sport for Development and Peace: Report of the Secretary-General*. United Nations.
- World Bank. (2024). *Global Economic Prospects 2024*. World Bank.
- Zaharna, R. S. (2010). *Battles to bridges: U.S. strategic communication and public diplomacy after 9/11*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9780230277922>