

La CAN 2025, levier de croissance économique et de performance managériale au Maroc

CAN 2025, a Lever for Economic Growth and Managerial Performance in Morocco

Meriem BOUHLALA, (Docteure)

Docteure et chercheuse en sciences de gestion

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)

École Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II de Casablanca, Maroc

Adresse de correspondance :	École Supérieure de Technologie de Casablanca KM 7 N1, Casablanca Université Hassan II, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUHLALA, M. (2026). La CAN 2025, levier de croissance économique et de performance managériale au Maroc. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(5), 174–193. https://doi.org/10.5281/zenodo.19787127
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 18/03/2026

Accepted: 21/04/2026

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

ISSN: 2658-8455

Volume 7, Issue 05 (2026)

La CAN 2025, levier de croissance économique et de performance managériale au Maroc

Résumé :

Cet article évalue la CAN 2025 comme levier de croissance économique et de performance managériale pour le Maroc, en soumettant cet événement à l'épreuve des cadres théoriques issus de la littérature sur les méga-événements sportifs. S'appuyant sur une démarche qualitative par analyse documentaire de données secondaires, la recherche mobilise trois dimensions analytiques : impact économique tangible (ACA, multiplicateur keynésien), impact intangible (image territoriale, capital symbolique) et la performance managériale et gouvernance. Les résultats montrent que les impacts économiques tangibles sont réels, mais limités, avec un ratio coûts-avantages de l'ordre de 0,65, soit inférieurs au seuil de rentabilité de 1. En revanche, les impacts intangibles confèrent à l'événement une rationalité géostratégique qui dépasse le seul calcul financier. Sur le plan managérial, la performance opérationnelle est indéniable, mais des fragilités institutionnelles persistent. En définitive, la CAN 2025 constitue un cas emblématique des tensions que traversent les nations émergentes lorsqu'elles mobilisent le sport comme vecteur de développement et de rayonnement international, c'est ainsi que cette étude contribue à la littérature sur les MES dans les pays émergents en proposant un cadre d'analyse intégrée applicable au contexte africain.

Mots clés : CAN 2025, méga-événements sportifs, impact économique, performance managériale, héritage sportif.

Classification JEL : L83, O55, H54, M14

Type du papier : Étude de cas qualitative par analyse documentaire des données secondaires.

Abstract :

This article assesses the 2025 Africa Cup of Nations (AFCON) as a lever for economic growth and managerial performance in Morocco, by examining the event through the lens of theoretical frameworks drawn from the literature on mega-sporting events. Using a qualitative approach based on documentary analysis of secondary data, the research focuses on three analytical dimensions: tangible economic impact (cost-benefit analysis, Keynesian multiplier), intangible impact (territorial image, symbolic capital), and managerial performance and governance. The results show that the tangible economic impacts are real but limited, with a cost-benefit ratio of approximately 0.65, below the break-even point of 1. In contrast, the intangible impacts lend the event a geostrategic rationale that transcends purely financial calculations. From a managerial perspective, operational performance is undeniable, but institutional weaknesses persist. Ultimately, the 2025 AFCON is an emblematic case of the tensions experienced by emerging nations when they mobilize sport as a vector of development and international influence; thus, this study contributes to the literature on economic and social enterprises in emerging countries by proposing an integrated analytical framework applicable to the African context.

Keywords : CAN 2025, mega sporting events, economic impact, managerial performance, sporting legacy.

JEL Classification : L83, O11, Z20, H54, M10

Paper type : Qualitative case study through documentary analysis of secondary data.

1. Introduction

La décision d'un État d'accueillir un méga-événement sportif (MES) n'est jamais anodine. Elle mobilise des ressources publiques considérables, engage la crédibilité institutionnelle du pays hôte sur la scène internationale et soulève des questions fondamentales sur la répartition des bénéfices et des coûts entre les différentes parties prenantes. La littérature académique est à cet égard partagée : si certains travaux soulignent le potentiel de développement économique et d'amélioration de l'image territoriale que recèlent ces événements (Bourbillères & Djaballah, 2024 ; Ibourk & Sghir, 2025), d'autres mettent en garde contre la surévaluation systématique des bénéfices et la sous-estimation des coûts d'opportunité qui caractérisent les bilans officiels des pays organisateurs (Matheson & Baade, 2004 ; Flyvbjerg, Bruzelius & Rothengatter, 2003 ; Nicolas, 2007).

C'est dans ce débat que s'inscrit la présente recherche. Le Maroc, désigné à l'unanimité par la CAF en septembre 2023 pour organiser la 35ème édition de la Coupe d'Afrique des Nations, offre un terrain d'étude particulièrement riche et encore insuffisamment exploré dans la littérature académique internationale. Si des travaux récents ont commencé à documenter certaines dimensions de cet événement, aucun d'entre eux ne mobilise simultanément une grille d'analyse quadridimensionnelle articulant impact économique tangible, impact intangible, performance managériale et héritage institutionnel ni ne confronte systématiquement les données empiriques disponibles aux cadres théoriques canoniques de l'évaluation des méga-événements sportifs. C'est précisément ce gap que la présente étude entend combler.

La question qui guide cette recherche est la suivante : **dans quelle mesure la CAN 2025 a-t-elle constitué un levier de croissance économique et de performance managériale pour le Maroc, et dans quelles limites les cadres théoriques mobilisés dans la littérature permettent-ils d'en rendre compte dans un contexte de pays émergent à stratégie événementielle séquentielle ?**

Sur le plan des contributions, cet article apporte trois types de valeur ajoutée scientifique. Premièrement, il propose une application combinée et critique de cinq cadres théoriques, à un seul terrain, permettant d'en tester la complémentarité et les limites mutuelles. Deuxièmement, il documente empiriquement le cas de la CAN 2025 avec des données primaires officielles issues de sources gouvernementales, sportives et internationales publiées à fin février 2026, constituant ainsi une base documentaire pour la recherche académique sur cet événement. Troisièmement, il enrichit la littérature sur les MES dans les pays émergents africains, encore peu représentés dans les revues scientifiques, en proposant un cadre d'analyse intégré potentiellement transférable à d'autres contextes similaires.

Sur le plan épistémologique, cette recherche s'inscrit dans un paradigme post-positiviste, retenu pour trois raisons : la nature des données mobilisées, la possibilité de confrontation de ces données à des cadres théoriques préexistants, et l'objectif de proposer des résultats transférables à d'autres contextes similaires. Cette posture reconnaît l'existence d'une réalité économique et managériale partiellement observable toute en admettant que la mesure de cette réalité soit nécessairement imparfaite et influencée par les biais des sources consultées.

L'article s'organise en quatre sections : la section 1 expose la revue de littérature et le cadre conceptuel, la section 2 présente le contexte et le cas d'étude de la CAN 2025, la section 3 détaille la méthodologie de recherche et la section 4 présente et discute les résultats selon les quatre dimensions analytiques retenues.

2. Revue de littérature et cadre conceptuel

2.1. Approches théoriques de l'impact économique des Mégas-Événements Sportifs (MES)

L'organisation de Mégas-Événements Sportifs (MES), tels que les Jeux Olympiques ou la Coupe du Monde de la FIFA, est souvent présentée par les territoires hôtes comme un levier de développement économique et social. Cependant, la littérature académique révèle une complexité et une controverse significatives quant à la nature et à l'ampleur réelles de leurs retombées (Bourbillères & Djaballah, 2024).

L'analyse d'impact, définie comme l'évaluation des conséquences potentielles d'une décision ou d'une politique, devient alors un outil essentiel, bien que méthodologiquement délicat, pour appréhender ces phénomènes (*Analyse d'impact*, s. d.). Cet article se propose d'explorer les cadres théoriques mobilisés pour évaluer l'impact économique de ces événements, en s'appuyant sur une analyse critique des typologies d'impacts, des mécanismes de création de valeur et des modèles d'évaluation de la rentabilité.

2.1.1. Typologie des impacts : Distinction entre impacts tangibles et intangibles

L'héritage d'un méga-événement sportif est une notion multidimensionnelle qui englobe une variété d'efforts et de conséquences. (Preuss, 2007) le définit comme « l'ensemble des structures matérielles et immatérielles, planifiées et non planifiées qui apparaissent à l'occasion d'un événement et qui lui succèdent ». Cette définition met en lumière une dichotomie fondamentale entre les impacts tangibles, souvent quantifiables, et les impacts intangibles, plus qualitatifs et difficiles à mesurer.

Impacts tangibles (ou matériels) : Ces impacts sont les plus visibles et les plus fréquemment mis en avant dans les études économiques. Ils se manifestent principalement à travers :

- **Les infrastructures :** L'organisation d'un MES nécessite des investissements massifs dans la construction ou la rénovation d'infrastructures sportives (stades, centres d'entraînement) et non sportives (transports, aéroports, hôtels, télécommunications) (Hicham et al., 2024). Par exemple, pour la Coupe du Monde 2030, le Maroc a engagé des dépenses considérables pour la mise à niveau de six stades et l'extension de ses réseaux de transport (KEHEL, 2025)
- **Les flux financiers et économiques :** Ces flux comprennent l'augmentation du Produit Intérieur Brut (PIB), la création d'emplois, l'attraction d'Investissements Directs Étrangers (IDE) et l'augmentation des recettes fiscales. Des études montrent des effets, bien que souvent faibles par rapport à l'économie nationale, sur le PIB des pays hôtes. L'organisation de la Coupe du Monde 2010 a, par exemple, permis à l'Afrique du Sud d'attirer des IDE significatifs, notamment grâce aux investissements dans les infrastructures (Bourbillères & Djaballah, 2024). Les dépenses des visiteurs étrangers constituent également une injection monétaire directe dans l'économie locale (Barget & Gouguet, 2010).
- **Impacts intangibles (ou immatériels) :** Moins facilement monétisables, ces impacts sont pourtant cruciaux pour justifier l'organisation d'un MES, surtout lorsque les bénéfices économiques tangibles sont incertains (Bourbillères & Djaballah, 2024).

Ils incluent :

- **L'image de marque et le marketing territorial :** La littérature fondatrice de la place branding (Anholt, 2007 ; Kavaratzis & Ashworth, 2005) distingue l'exposition médiatique générée par un événement (mesurable par le nombre de vues ou de pays de diffusion), de la transformation durable de l'image d'un territoire, qui nécessite une stratégie de communication cohérente et pérenne sur le long terme. Cette distinction est centrale pour interpréter les données d'audience de

la CAN 2025. En effet, Un MES offre une visibilité médiatique planétaire, permettant au territoire hôte de promouvoir une image positive et de renforcer son attractivité touristique et économique (Bourbillères & Djaballah, 2024) (KEHEL, 2025). L'événement devient un levier de marketing territorial, mettant en avant les atouts culturels, économiques et touristiques du pays (Bourbillères & Djaballah, 2024).

- **Le capital social et la fierté nationale :** Les MES sont souvent perçus comme des moments de célébration collective qui renforcent la cohésion sociale, le sentiment d'appartenance et la fierté nationale (KEHEL, 2025). Cet effet "feel good" (Wolfgang Maennig, s. d.) ou "revenu psychique" constitue un bénéfice non marchand important pour la population résidente (Bourbillères & Djaballah, 2024).
- **L'héritage social et culturel :** Au-delà de la fierté, l'héritage peut se traduire par un développement de la pratique sportive, la promotion de l'éducation, le renforcement du volontariat ou encore la création de passerelles entre le sport et d'autres champs comme la culture (Bourbillères & Djaballah, 2024).

2.1.2. Mécanismes de création de valeur : Théorie de la base économique et multiplicateur keynésien

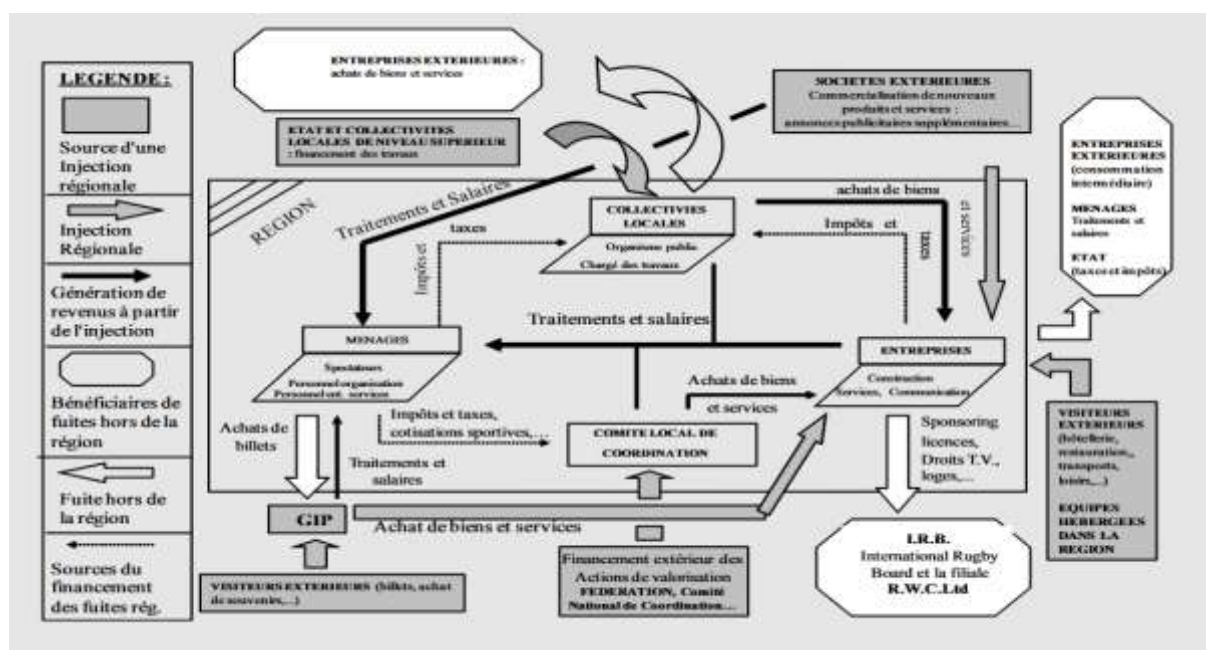
Pour comprendre comment un MES génère de la richesse, les économistes s'appuient principalement sur deux cadres théoriques complémentaires : la théorie de la base économique et le concept du multiplicateur keynésien.

- **La théorie de la base économique :** La théorie de la base économique, formalisée par North (1955) et Tiebout (1956), postule que le développement d'un territoire repose sur ses activités 'exportatrices', celles qui attirent des revenus extérieurs. Cette théorie, particulièrement adaptée à l'analyse d'impact à l'échelle locale ou régionale, postule que le développement d'un territoire dépend de ses activités "basiques" ou "motrices", c'est-à-dire celles qui exportent des biens et services et attirent des revenus de l'extérieur (Barget & Gouguet, 2010; KEHEL, 2025). Un méga-événement sportif est considéré comme une activité basique par excellence, car il attire des flux monétaires externes (dépenses des touristes, droits TV, sponsoring international) qui constituent une "injection" d'argent frais dans l'économie locale. L'objectif d'une étude d'impact est précisément de mesurer cette "hausse nette de l'activité économique due aux injections externes" (Nicolas, 2007).
- **Le multiplicateur keynésien :** Une fois l'injection initiale réalisée, son effet sur l'économie n'est pas univoque. Le concept de multiplicateur, issu de la théorie keynésienne, explique comment cette dépense initiale se propage et s'amplifie dans l'économie locale. Comme le décrivent Barget et Gouguet (2010), "les dépenses des uns constituent des recettes pour les autres, ainsi s'amorce un processus cyclique". Ce processus se décompose en plusieurs tours : cependant, ce processus n'est pas infini. À chaque étape, des "fuites" réduisent l'ampleur du multiplicateur. Ces fuites correspondent à la part du revenu qui n'est pas réinjectée dans l'économie locale : l'épargne, les impôts versés à l'État central, et surtout les importations de biens et services depuis l'extérieur du territoire (Nicolas, 2007). La rigueur méthodologique impose donc de ne comptabiliser que la valeur ajoutée réellement captée par le territoire, en excluant les dépenses des résidents (qui ne sont qu'un transfert interne) et en tenant compte de ces fuites (Négrier & Vidal, s. d.).

Cette dynamique de propagation s'opère à travers plusieurs tours successifs de dépenses, traditionnellement appréhendés à travers la distinction entre impact direct, impact indirect et impact induit.

- **Impact direct :** Il s'agit de l'injection initiale de dépenses des visiteurs non-résidents dans les secteurs comme l'hôtellerie, la restauration, les transports et le commerce ;
- **Impact indirect :** Les entreprises locales bénéficiaires de l'impact direct vont à leur tour dépenser une partie de ces revenus pour s'approvisionner auprès d'autres entreprises locales, créant un deuxième tour de dépenses ;
- **Impact induit :** Les salaires et revenus versés aux employés des entreprises concernées par les impacts directs et indirects sont ensuite dépensés par ces derniers dans l'économie locale, générant une nouvelle vague de consommation (Nicolas, 2007).

Figure 1 : Schéma du circuit économique illustrant les injections et les fuites dans une économie régionale lors d'un MES



Source : Barget & Gougnet, 2010

2.1.3. Modèles d'évaluation de la rentabilité : L'Analyse Coûts-Avantages (ACA) et ses limites

Si le multiplicateur permet d'estimer l'impact brut, il ne dit rien de la rentabilité globale de l'événement pour la collectivité. Pour cela, l'Analyse Coûts-Avantages (ACA) est l'outil de référence, bien qu'il soit lui-même sujet à de nombreuses critiques et limites méthodologiques. L'ACA est une méthode qui vise à évaluer la viabilité d'un projet en comparant l'ensemble de ses coûts (directs et indirects, monétaires et non monétaires) à l'ensemble de ses bénéfices. Dans le contexte d'un MES, cela implique de mettre en balance les dépenses publiques (subventions, infrastructures, sécurité) avec les retombées économiques (revenus fiscaux, emplois) et sociales (bien-être, image). Un projet est jugé rentable si le ratio bénéfices/coûts est supérieur à 1 (StudySmarter, s.d.). Cette approche est essentielle pour informer le contribuable et aider le décideur public (Nicolas, 2007).

Cependant, la mise en œuvre de l'ACA est semée d'embûches qui alimentent la controverse sur la rentabilité réelle des MES. Ainsi, l'évaluation de l'impact économique des mégas-événements sportifs est un exercice complexe qui ne peut se réduire à un simple calcul de retombées financières. Les approches théoriques, bien qu'utiles, doivent être appliquées avec une rigueur méthodologique stricte et une conscience aiguë de leurs limites. L'insistance sur les seuls bénéfices économiques risque de masquer les coûts sociaux et environnementaux, et

de transformer la politique événementielle en un outil de justification politique plutôt qu'en un véritable instrument de développement durable (Négrier & Vidal, s. d.), Le phénomène de 'malédiction du vainqueur' (Winner's Curse), conceptualisé par Flyvbjerg, Bruzelius et Rothengatter (2003) dans leur ouvrage de référence *Megaprojects and Risk*, désigne la tendance systématique des coûts réels des grands projets à dépasser les estimations initiales, souvent dans des proportions considérables. Appliqué aux MES, ce concept explique pourquoi les nations candidates tendent à sous-estimer les coûts pour remporter l'attribution, au détriment de la soutenabilité financière réelle du projet. Les erreurs qui peuvent survenir lors des études d'impact des MES peuvent toucher à :

- **La surévaluation systématique des bénéfices** : surévaluer les retombées en commettant des erreurs méthodologiques : non-prise en compte des effets de substitution (dépenses des résidents), des effets d'éviction (touristes traditionnels qui évitent l'événement), ou des "changeurs de calendrier" (visiteurs qui seraient venus de toute façon) (Bourbillères & Djaballah, 2024 ; Nicolas, 2007). L'omission des fuites et la double comptabilisation des flux sont également des erreurs fréquentes (Barget & Gouguet, 2010).
- **La sous-estimation et l'oubli des coûts** : Les coûts sont souvent sous-estimés. Les coûts directs (construction, sécurité) sont fréquemment dépassés, mais ce sont surtout les coûts indirects et non monétaires qui sont ignorés : congestion, nuisances environnementales, dégradations, impacts sociaux négatifs comme la gentrification ou le déplacement de populations (Négrier & Vidal, 2009).
- **Le problème des "éléphants blancs"** : Un coût majeur à long terme est celui des infrastructures surdimensionnées qui, une fois l'événement terminé, deviennent des "éléphants blancs" : des équipements coûteux à entretenir et sous-utilisés, représentant un fardeau financier durable pour la collectivité. Les exemples des Jeux de Rio 2016 ou d'Athènes 2004 sont souvent cités à cet égard.
- **Le coût d'opportunité** : C'est l'une des critiques les plus fondamentales. L'ACA devrait comparer la rentabilité du MES non pas à une situation sans projet, mais à la meilleure alternative d'investissement des fonds publics (Nicolas, 2007). Les milliards investis dans un événement sportif auraient-ils pu générer un meilleur rendement social et économique s'ils avaient été alloués à l'éducation, la santé ou d'autres secteurs ? Cette question est rarement posée dans les études d'impact, car elle risquerait de démontrer que le MES n'est pas l'option la plus efficace (Nicolas, 2007 ; Bourbillères & Djaballah, 2024).

2.2. La performance managériale et la gouvernance des projets sportifs

La gestion des projets sportifs, et plus particulièrement de grands événements, constitue un champ managérial d'une complexité croissante. Elle se situe à l'intersection de logiques multiples : la gestion de l'éphémère, caractérisée par une contrainte temporelle absolue, une gouvernance impliquant une myriade d'acteurs aux intérêts divergents, et une exigence de performance qui transcende désormais les seuls indicateurs financiers pour intégrer des dimensions sociales et environnementales.

2.2.1. Spécificités du management événementiel : La gestion de l'éphémère

Le management événementiel se distingue fondamentalement par la nature ponctuelle et éphémère de son objet. Un événement est, par définition, un projet avec un début et une fin clairement identifiés, dont le succès repose sur une capacité à orchestrer des ressources complexes dans un temps imparti et non négociable. Cette contrainte temporelle absolue, souvent qualifiée de "pulse" de l'événement, impose une démarche de gestion de projet rigoureuse et structurée en phases distinctes.

(Desbordes & Falgoux, 2017, 2003) modélisent ce processus en quatre étapes successives : la conception, la préparation, le déroulement et le bilan. La phase de conception est stratégique, car elle définit le positionnement et l'identité de l'événement. La préparation est une phase opérationnelle intense où les fonctions clés (logistique, communication, commercial, sécurité) sont coordonnées par un comité de pilotage. Le déroulement est la concrétisation de l'événement, le "jour J", où la gestion des flux (publics, médias, participants) et la maîtrise des imprévus sont critiques. Enfin, le bilan permet de capitaliser sur l'expérience en vue d'une éventuelle pérennisation (Dovergne, 2012). Cette gestion de l'éphémère est un défi constant, car l'organisation doit être capable de mobiliser et de démobiliser rapidement des ressources humaines, matérielles et financières considérables.

Cependant, la nature ponctuelle de l'événement ne doit pas occulter la stratégie à plus long terme qui le sous-tend. (Morice & Violier, 2009), en analysant les événements culturels de Lille et Nantes, soulignent que pour générer des retombées durables, un événement doit s'inscrire dans le temps. La stratégie consiste alors à "transformer l'événement jusqu'ici éphémère en activité répétitive, voire permanente". Cette pérennisation peut prendre la forme de rendez-vous réguliers, comme à Lille avec Lille 3000, qui renouvelle l'événement de manière périodique, ou par la transformation d'une animation ponctuelle en une attraction permanente, comme les Machines de l'île à Nantes. Cette inscription dans la durée est essentielle pour passer du simple événement à la construction d'une "destination touristique" et assurer un héritage tangible et intangible. L'héritage, qu'il soit matériel (infrastructures) ou immatériel (image, notoriété, pratique sportive), devient ainsi un enjeu central du management événementiel, bien au-delà de la simple exécution de la manifestation (Gouguet, 2015). La gestion de l'éphémère se double donc d'une vision stratégique visant à ancrer l'événement dans un territoire et une temporalité qui dépassent sa propre durée de vie.

2.2.2. Gouvernance et Parties Prenantes (Stakeholder Theory)

La gouvernance des projets sportifs est intrinsèquement complexe en raison de la multiplicité des acteurs impliqués. La théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*), popularisée par Freeman (1984), offre un cadre d'analyse particulièrement pertinent pour appréhender cette complexité. Elle définit une partie prenante comme "tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation" (Dovergne, 2012). Dans le contexte sportif, ces acteurs sont nombreux et leurs intérêts souvent divergents : État, collectivités territoriales, fédérations nationales et internationales, comités olympiques, sponsors, médias, athlètes, bénévoles, fournisseurs, et bien sûr, la population locale et les spectateurs (Eddif et al., s. d.)(Dovergne, 2012).

La gestion de cette "constellation d'intérêts coopératifs et concurrents" (Milosevic, 2019) est au cœur de la gouvernance événementielle. (Chabault, 2011) montre que les organisations catégorisent leurs parties prenantes selon quatre dimensions : la légitimité, les ressources apportées, les sources d'influence et le degré d'implication. Ce processus dynamique permet à la gouvernance de hiérarchiser les priorités et de trouver un équilibre entre les attentes de chacun. La capacité à identifier et à gérer les parties prenantes "qui font autorité" (*definitive stakeholders*), c'est-à-dire celles qui possèdent à la fois le pouvoir, la légitimité et l'urgence, est un facteur clé de succès (Dovergne, 2012).

Dans le cadre des grands projets d'infrastructures sportives, souvent marqués par des investissements publics massifs, les modèles de collaboration public-privé (PPP) émergent comme une solution de gouvernance privilégiée. Face aux contraintes budgétaires des États et aux inefficacités structurelles de la gestion publique (dépassements de coûts, retards), les PPP permettent de mobiliser des capitaux et une expertise managériale du secteur privé (Elhabti & ASSA, 2025). Ces partenariats visent à partager les risques financiers et opérationnels, tout en introduisant des mécanismes de marché pour améliorer l'efficacité et la qualité des

infrastructures (Elhabti & ASSA, 2025). Le succès de ces collaborations repose sur des conditions de réussite précises, notamment la compatibilité des objectifs entre partenaires, l'établissement d'un climat de confiance et une structure de gouvernance claire définissant les responsabilités de chacun. L'exemple du groupe GL events, qui privilégie les joint-ventures avec des partenaires locaux pour son développement international, illustre l'importance de la confiance et d'une structure de capital majoritaire pour assurer le contrôle et la performance de ses projets événementiels (Triki & Moalla, 2013).

Cependant, la gouvernance des organisations sportives, notamment des fédérations chargées d'une mission de service public, présente des pathologies récurrentes. (Bayle, 2010) identifie plusieurs dysfonctionnements : des politiques de gouvernance mal définies, des présidents omnipotents sans réels contre-pouvoirs, une délégation managériale floue, et des conflits d'intérêts liés à la surreprésentation des élus locaux dans les instances dirigeantes. Ces faiblesses structurelles entravent la performance et la transparence. L'adoption de principes de "bonne gouvernance", inspirés notamment des pratiques anglo-saxonnes (doctrine Carver), est préconisée pour clarifier les responsabilités, renforcer le contrôle et professionnaliser les conseils d'administration (Bayle, 2010). La gouvernance efficace d'un projet sportif ne se limite donc pas à la gestion contractuelle des partenariats, mais exige une refonte des structures internes pour assurer l'imputabilité, la transparence et l'alignement des intérêts de toutes les parties prenantes.

2.2.3. Mesure de la performance : Au-delà du ROI financier

L'évaluation de la performance des projets sportifs a longtemps été dominée par une approche purement économique, centrée sur le retour sur investissement (ROI) financier et les retombées économiques directes (valeur ajoutée, emplois créés). Cependant, cette vision est aujourd'hui jugée réductrice et souvent instrumentalisée pour justifier des projets dont la légitimité sociale et environnementale est discutable (Gouguet, 2015). La performance doit être appréhendée de manière multidimensionnelle, en intégrant des indicateurs clés de performance (KPIs) opérationnels, sociaux et de durabilité.

Cette évolution est portée par le courant du New Public Management (NPM), qui ne se limite pas à trois critères (efficacité, efficience, pertinence). Il repose sur une philosophie plus large : introduire dans la gestion les mécanismes d'évaluation et de responsabilisation propres au secteur privé. En effet, ce courant prône une gestion publique axée sur les résultats et la performance globale (Elhabti & Assal, 2025). Dans le contexte des MES, cela implique concrètement de soumettre les décisions d'investissement public à des indicateurs de résultat mesurables et comparables. La tension entre la logique NPM, qui exige résultat chiffré et véritables, et la logique politique, qui tend à valoriser l'événement indépendamment de ses résultats réels, est précisément ce qui rend l'évaluation managériale des MES si complexe et si controversé. Dans le management de projet, cela se traduit par le suivi de KPIs spécifiques tels que le respect des délais, le contrôle des coûts, la qualité des réalisations et la sécurité sur le chantier (Elhabti & Assal, 2025).

Au-delà de ces indicateurs opérationnels, la mesure de la performance intègre de plus en plus les dimensions de la Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO), traduction managériale des principes du développement durable (Dovergne, 2012). Dans le contexte des MES la RSO ne se réduit pas à la performance environnementale. Carroll (1991) la structure en quatre niveaux hiérarchisés : la responsabilité économique (être rentable), la responsabilité légale (respecter la loi), la responsabilité éthique (agir équitablement), et la responsabilité philanthropique (contribuer au bien commun). Wartick et Cochran (1985) opérationnalisent ce modèle en distinguant trois niveaux d'analyse : les principes qui guident l'organisation, les processus de réponse aux exigences sociales et les politiques concrètement mises en œuvre. Dans le cas de MES, cela permet d'évaluer non seulement ce que l'organisateur dit vouloir

faire, mais comment il répond aux contestations sociales et ce qu'il produit réellement comme impact mesurable.

La performance sociétale d'un événement (*Corporate Social Performance - CSP*), telle que définie par Wood (1991), s'appuie sur les travaux fondateurs de Carroll (1979, 1991), qui conceptualise la responsabilité sociale sous la forme d'une pyramide à quatre niveaux : économique, légal, éthique et philanthropique. Wartick et Cochran (1985) ont par la suite opérationnalisé ce modèle en distinguant les principes de responsabilité, les processus de réponse aux exigences sociales et les politiques mises en œuvre. C'est dans cette filiation théorique que s'inscrit l'évaluation de la performance sociétale de la CAN 2025.

- **Performance sociale** : Elle inclut l'impact sur la communauté locale (création de lien social, fierté locale), l'accessibilité de l'événement à tous les publics, la promotion de la santé et de l'éducation par le sport, et le respect des droits humains, notamment lors de la construction des infrastructures (Gouguet, 2015). La satisfaction des parties prenantes (participants, bénévoles, spectateurs, communauté locale) devient un KPI central (Elhabti & Assal, 2025).
- **Performance environnementale (durabilité)** : Face à la crise écologique, l'internalisation des externalités négatives des grands événements sportifs est une nécessité (Gouguet, 2015). La mesure de la performance environnementale passe par des indicateurs comme l'empreinte carbone (liée notamment aux transports), la gestion des déchets, la consommation d'eau et d'énergie, et la protection de la biodiversité sur les sites de l'événement. L'adoption de normes comme l'ISO 20121 (système de management responsable appliqué à l'activité événementielle) ou la réalisation de bilans carbone deviennent des pratiques courantes pour les organisateurs engagés dans une démarche de RSO (Dovergne, 2012).

Ce qu'il faut retenir, c'est que le NPM et la RSO constituent deux grilles de lecture complémentaire de la performance d'un MES, la NPM évalue la qualité de la gestion interne tandis que la RSO évalue la qualité de la relation de l'organisation avec son environnement social, éthique et écologique.

La synthèse de la littérature fait apparaître deux tensions structurantes qui organisent le débat académique sur les MES. La première est une tension entre les modèles d'évaluation optimistes fondés sur le multiplicateur keynésien et la théorie de la base économique (North, 1955 ; Barget & Gouguet, 2010), et les approches critiques qui documentent systématiquement la surévaluation des bénéfices et la sous-estimation des coûts (Flyvbjerg et al., 2003 ; Matheson & Baade, 2004 ; Nicolas, 2007). La seconde est une tension entre la logique de rentabilité immédiate que cherche à mesurer l'ACA, et la logique de positionnement stratégique à long terme que mobilisent les théories du marketing territorial (Anholt, 2007 ; Kavaratzis & Ashworth, 2005) et de la planification séquentielle des usages (Ibourk & Sghir, 2025). Ces deux tensions constituent les axes organisateurs de la grille d'analyse mobilisée dans cette recherche, telle que représentée dans la figure 1 ci-dessous.

Figure 2 : Cadre conceptuel intégré de la recherche

Impact tangible aca + multiplicateur keynésien (nicolas, 2007 ; barget & gouguet, 2010)	Impact intangible marketing territorial + capital social (anholt, 2007 ; bourbilleres & djaballah, 2024)	Performance managériale NPM + stakeholder theory (freeman, 1984 ; elhabti & assal, 2025)
Recettes, IDE, emplois, coûts infra	Image, notoriété, capital symbolique	Gouvernance, KPIs, parties prenantes

Source : Elaboré par l'auteur

3. Contexte et présentation du cas d'étude : la CAN 2025

3.1. Présentation générale de la CAN 2025

La Coupe d'Afrique des Nations (CAN) constitue la compétition footballistique continentale majeure du continent africain. Organisée par la Confédération africaine de football (CAF), elle représente bien plus qu'un événement sportif : la CAN 2025 constitue un cas d'étude particulièrement riche, à la fois par les circonstances institutionnelles de son attribution et par l'ampleur de la mobilisation organisationnelle qu'elle a suscitée.

La 35^e édition de la CAN, officiellement dénommée TotalEnergies CAN 2025, a été disputée au Maroc du 21 décembre 2025 au 18 janvier 2026, réunissant vingt-quatre sélections nationales pour cinquante-deux matches répartis sur vingt-neuf jours. Son attribution au Royaume chérifien est le résultat d'un processus institutionnel mouvementé. La Guinée, initialement désignée pays hôte dès 2014, s'est vue retirer l'organisation le 30 septembre 2022 par la CAF, qui a jugé insuffisant l'avancement de ses préparatifs. À l'issue d'un nouvel appel à candidatures, le Maroc, seul candidat restant après le retrait de l'Algérie, du Nigeria-Bénin et de la Zambie, a été désigné à l'unanimité par le Comité exécutif de la CAF lors de sa réunion du 27 septembre 2023 au Caire (Fédération royale marocaine de football [FRMF], 2023). Il s'agissait pour le Maroc de la deuxième organisation d'une CAN après l'édition de 1988.

Du point de vue du format sportif, l'édition 2025 a introduit une innovation calendaire sans précédent dans l'histoire de la compétition : pour la première fois, elle a été disputée sur la période des fêtes de Noël et du Nouvel An, chevauchant ainsi deux années civiles.

Ce choix résulte de contraintes exogènes liées à la mondialisation du calendrier sportif, notamment la réorganisation de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA sur la fenêtre estivale et l'extension du calendrier de la Ligue des Champions UEFA. (Mousa et al., s. d.) soulignent d'ailleurs que les conflits de calendrier constituent l'un des défis managériaux croissants auxquels font face les organisations sportives continentales dans un environnement footballistique mondialisé. Le Maroc a réparti ses matches entre six villes hôtes — Rabat, Casablanca, Marrakech, Tanger, Agadir et Fès — et neuf stades rénovés ou construits pour l'occasion (Confédération africaine de football [CAF], 2025). Rabat, avec le Complexe sportif Prince Moulay Abdellah (environ 68 000 places), a concentré les rencontres les plus emblématiques, dont le match d'ouverture et la finale.

Sur le plan sportif, la finale a opposé le Maroc au Sénégal, tournant à l'avantage de ce dernier qui a remporté son deuxième titre continental. Mais au-delà du résultat, l'édition 2025 est d'ores et déjà analysée dans la littérature comme un moment charnière dans la trajectoire du Maroc en tant que puissance organisatrice. (Ibourk & Sghir, 2025) inscrivent la CAN 2025 dans une dynamique de métropolisation par le spectacle, au travers de laquelle les Grands Projets Urbains (GPU) s'articulent aux événements sportifs majeurs pour remodeler les fonctions et l'image internationale des villes hôtes marocaines. Pour ces auteurs, la CAN 2025 n'est pas un événement isolé, mais un maillon dans une chaîne stratégique qui conduit le Maroc vers la co-organisation de la Coupe du Monde 2030.

Cette dimension géostratégique de l'usage des événements sportifs par les États trouve un écho dans la littérature internationale sur les méga-événements sportifs. Matheson et Baade (2004) ont montré, dans leur analyse comparative des nations émergentes organisatrices, que la décision d'accueillir un méga-événement obéit le plus souvent à des logiques multidimensionnelles — économique, diplomatique, symbolique — qui dépasse le seul calcul de rentabilité financière. Ce cadre analytique s'applique pleinement au cas marocain, où l'organisation de la CAN 2025 relève d'une stratégie délibérée de positionnement international.

3.2. Le management de la CAN 2025

L'organisation d'un méga-événement sportif continental repose sur une architecture de gouvernance complexe, partagée entre une instance fédérale supranationale — la CAF — et des structures nationales réunies au sein d'un Comité d'organisation local (COL).

Cette configuration bicéphale est constitutive des grands événements sportifs internationaux génère des tensions entre les logiques institutionnelles globales et les impératifs opérationnels locaux. (Soufi & Bihi, 2022) , dans leur revue de littérature sur la gouvernance et la performance des organisations sportives, montrent que les modèles de gouvernance multi-parties prenantes sont particulièrement exposés aux risques de fragmentation décisionnelle et de conflits de compétences, notamment dans les contextes où les ressources et les responsabilités sont partagées entre des acteurs aux rationalités différentes.

Dans le cas de la CAN 2025, la CAF demeure propriétaire des droits commerciaux de la compétition — droits de diffusion audiovisuelle, partenariats de sponsoring et de marketing — qu'elle commercialise directement auprès de partenaires globaux, dont TotalEnergies en tant que sponsor-titre. Cette concentration des droits commerciaux au niveau confédéral impose au pays hôte un cadre contractuel pré-établi, dans lequel sa marge de manœuvre commerciale est structurellement limitée. (Amlih & Mrani, 2025), à partir du retour d'expérience de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA 2022 au Maroc, soulignent que la gestion des flux de spectateurs et la coordination entre les parties prenantes institutionnelles constituent des enjeux managériaux décisifs pour la réussite opérationnelle d'un grand événement sportif. Ces enseignements ont directement éclairé la préparation de la CAN 2025, notamment en matière de dispositifs de sécurité, de circulation et de billetterie dématérialisée.

Sur le plan infrastructurel, la CAN 2025 s'est inscrite dans un programme d'investissement d'envergure nationale. (Mossadak, 2025) souligne que les méga-événements sportifs agissent comme des « chocs exogènes » (au sens de(Andrew K. Rose & Mark M. Spiegel, 2011)), dont les effets en cascade se propagent dans de nombreux secteurs de l'économie : construction, transport, hôtellerie, télécommunications.

Dans cette perspective, le Maroc a mobilisé une enveloppe d'investissements évaluée pour moderniser ses infrastructures sportives, routières, portuaires et aéroportuaires, avec un montage financier innovant associant la Caisse de Dépôt et de Gestion (CDG) et la Société Nationale de Réalisation et de Gestion des Équipements Sportifs (SONARGES), prévoyant un amortissement sur vingt ans. Les neuf stades mobilisés pour la compétition ont tous bénéficié de travaux substantiels de rénovation ou de construction, répondant aux normes de la CAF en matière de capacité d'accueil, de confort spectateur, de sécurité et de durabilité.

Sur le plan du management événementiel, la CAN 2025 a introduit une série d'innovations organisationnelles. Pour la première fois dans l'histoire de la compétition, l'ensemble des vingt-quatre équipes participantes ont bénéficié d'hébergements dans des établissements haut de gamme et de centres d'entraînement dédiés, en conformité avec les standards de qualité croissants imposés par la CAF (Confédération africaine de football, 2025). Cette montée en gamme des standards témoigne de la professionnalisation progressive du management des grands événements sportifs africains, que Chappelet (2022, (Ibourk & Sghir, 2025)) associe à une normalisation internationale des cahiers des charges imposées aux pays hôtes. La billetterie, entièrement dématérialisée, a été conçue pour allier accessibilité économique — avec des prix débutant à 100 dirhams pour les matches de groupe — et valorisation commerciale des partenariats institutionnels.

Le management de la CAN 2025 s'est également heurté à des défis de gouvernance sociopolitique propres aux méga-événements organisés dans des économies en développement. Enfin, la question de l'héritage infrastructurel post-événement constitue un enjeu managérial central pour le Maroc. Mousa et al. (2025) observent que les nations émergentes tendent à percevoir les méga-événements sportifs comme des outils de

développement, mais que la conversion effective de cet héritage en bénéfices durables est loin d'être automatique. Le phénomène des « éléphants blancs » — stades sous-utilisés après la compétition — constitue un risque documenté, que le Maroc entend contenir en inscrivant ses équipements dans la continuité de la Coupe du Monde 2030. (Ibourk & Sghir, 2025) analysent cette stratégie comme une forme de planification séquentielle des usages, dans laquelle chaque événement prépare le suivant tout en générant ses propres effets de transformation urbaine. Cette continuité événementielle donne à la CAN 2025 une dimension de répétition générale organisationnelle, au sens où l'expérience acquise dans la gestion des flux, la coordination inter-institutionnelle et la logistique sportive constitue un capital managérial qui sera valorisé en 2030.

4. Méthodologie de recherche

4.1. Modèle de recherche

Cette recherche adopte une démarche qualitative par analyse documentaire de données secondaires. La CAN 2025 au Maroc est mobilisée comme terrain d'observation pour tester les cadres théoriques de la revue de littérature et en évaluer la portée explicative dans un contexte de pays émergent.

4.2. Positionnement épistémologique :

Cette recherche s'inscrit dans un paradigme post-positiviste (Guba & Lincoln, 1989), retenu de préférence au constructivisme et à l'interprétativisme pour des raisons de cohérence avec la nature des données mobilisées et les objectifs de la recherche. Contrairement au constructivisme, qui postule que la réalité est entièrement construite par les acteurs et leurs discours, le post-positivisme reconnaît l'existence d'une réalité économique et managériale partiellement observable (flux touristiques, indicateurs de performance, investissements infrastructurels) tout en admettant que la mesure de cette réalité est nécessairement imparfaite, influencée par les biais des sources et les limites des outils d'évaluation. Ce positionnement permet de confronter les données empiriques disponibles à des cadres théoriques préexistants, dans une logique de test et de nuance plutôt que de production de vérité absolue. Il est cohérent avec l'objectif de la recherche, qui vise à évaluer la portée explicative des théories canoniques des MES dans un contexte de pays émergent spécifique, et à produire des résultats suffisamment transférables pour alimenter la littérature comparative internationale.

4.3. Sources de données :

Le corpus documentaire a été constitué selon un protocole de collecte systématique conduit entre janvier et février 2026. Les bases de données académiques consultées incluent Google Scholar, Scopus et Web of Science, avec les mots-clés suivants, utilisés seuls et en combinaison : 'CAN 2025', 'Africa Cup of Nations economic impact', 'méga-événements sportifs Maroc', 'sport mega-events emerging countries', 'multiplicateur keynésien événements sportifs', 'New Public Management sport', 'Stakeholder Theory événements sportifs'. La fenêtre temporelle de la collecte académique couvre la période 2000-2026, avec un accent particulier sur les publications postérieures à 2020 pour les travaux sur la CAN 2025 spécifiquement.

Les critères d'inclusion des sources académiques sont : (i) publication dans une revue à comité de lecture ou ouvrage académique référencé ; (ii) pertinence directe avec au moins l'une des quatre dimensions analytiques de la grille ; (iii) accessibilité intégrale du texte. Les critères d'exclusion sont : sources de vulgarisation sans ancrage académique, sources non datées sans auteur identifié, et documents non vérifiables.

Pour les données empiriques relatives à la CAN 2025, quatre catégories de sources ont été mobilisées selon un protocole de priorisation hiérarchique : (S1) statistiques officielles nationales (HCP, Banque Al-Maghrib, Office des Changes, Ministère du Tourisme) ; (S2) institutions sportives (CAF, FRMF, SONARGES, CDG) ; (S3) organisations internationales (Banque Mondiale, FMI, OCDE) ; (S4) littérature académique récente directement consacrée à la CAN 2025. Les sources journalistiques (presse économique spécialisée, agences de presse) ont été utilisées exclusivement pour des données factuelles vérifiables.

Tableau 1 : Catégories de sources mobilisées

	Catégorie	Exemples de sources
S1	Statistiques officielles nationales	HCP, Banque Al-Maghrib, Office des Changes, Ministère du Tourisme
S2	Institutions sportives	CAF, FRMF, SONARGES, CDG — rapports de bilan et d'avancement
S3	Organisations internationales	Banque Mondiale, FMI, OCDE, UNWTO
S4	Littérature académique récente	Ibourk & Sghir (2025), Mossadak (2025), Amlih & Mrani (2025), Bourbillères & Djaballah (2024)

Source : Auteurs

Pour atténuer la dépendance aux sources officielles, un mécanisme de triangulation à trois niveaux a été appliqué : (i) triangulation des sources : chaque indicateur clé est systématiquement croisé entre au moins deux sources indépendantes; (ii) triangulation théorique : les données sont interprétées selon plusieurs cadres théoriques dont les conclusions peuvent diverger ; (iii) triangulation critique : les déclarations officielles sont explicitement confrontées aux limites méthodologiques identifiées dans la littérature académique .

Conformément aux standards de la recherche qualitative (Guba & Lincoln, 1989), quatre critères de rigueur ont guidé cette recherche. La crédibilité est assurée par la triangulation des sources décrite ci-dessus et par la confrontation systématique des données aux cadres théoriques canoniques. La confirmabilité est garantie par la traçabilité intégrale des sources : chaque donnée empirique mobilisée est associée à une référence vérifiable. La transférabilité est soutenue par la description détaillée du contexte marocain et de la grille d'analyse quadridimensionnelle, permettant à d'autres chercheurs de l'appliquer à des cas comparables. Enfin, la fiabilité est assurée par la description explicite du protocole de collecte et des critères d'inclusion/exclusion, rendant la démarche reproductible.

4.3. Saturation documentaire

La collecte documentaire a été conduite jusqu'à l'atteinte d'une saturation relative du corpus, définie comme le point à partir duquel les nouvelles sources consultées n'apportent plus d'informations nouvelles sur les dimensions analytiques étudiées. Cette saturation a été constatée au terme de huit semaines de collecte intensive (janvier-février 2026), après consultation de 47 sources académiques et 23 documents officiels ou institutionnels. Elle constitue une limite temporelle inhérente à toute recherche documentaire portant sur un événement récent.

4.4. Grille d'analyse

Les indicateurs collectés sont organisés autour de quatre dimensions analytiques, construites en cohérence avec les cadres théoriques mobilisés : (1) Impact économique tangible : recettes touristiques, IDE, emplois créés, recettes fiscales, coûts d'infrastructure (ACA) ; (2) Impact économique intangible : couverture médiatique, notoriété internationale, image territoriale, capital symbolique ; (3) Performance managériale et gouvernance : conformité aux standards CAF, respect des délais et des budgets, efficacité du PPP CDG-SONARGES, gestion des

parties prenantes ; (4) Héritage et durabilité : utilisation post-compétition des infrastructures, pratique sportive, transfert de capital managérial vers le Mondial 2030.

5. Résultat et discussion

Une analyse approfondie des différents rapports, déclarations et publications a permis de classer les données selon la dimension de l'impact obtenu :

5.1. Impact tangible :

Tableau 2 : Indicateurs économiques

Indicateurs	Donnée	Source
Recettes directes	1,5 milliard euros	(Sdiqui, 2026)
Investissements	2,3 milliards d'euros	(Sdiqui, 2026)
Création d'emploi	100 000 emplois créés	(Sdiqui, 2026)
Entreprises mobilisées	3 000 entreprises industrielles	(Sdiqui, 2026)
Avancement infrastructure mondial 2030	80%	(Sdiqui, 2026)
Richesse globale créée	entre 1,8 et 2,3 milliards d'euros	(Fargues, 2026)
rendement	2€ d'activité pour chaque euro investi	(Fargues, 2026)
IDE recettes 2025	~3,3% du PIB	(REUNION DU CONSEIL DE BANK AL-MAGHRI, 2025)
Prévisions croissance 2025	4,6% (relevé à 5% en décembre)	(REUNION DU CONSEIL DE BANK AL-MAGHRI, 2025)
Réserves change	418 MMDH à fin 2025	(REUNION DU CONSEIL DE BANK AL-MAGHRI, 2025)

Source : Auteurs

Tableau 3 : Indicateurs tourisme

Indicateurs	Donnée	Source
Nombre d'arrivée	19,8 millions d'arrivées (+14% vs 2024)	(Tourisme, 2026)
Recettes voyages	138,1 milliards de DH en 2025	(Tourisme, 2026)
Taux d'occupation	57%	(LesEco, 2026)
Prix moyen de la chambre	2 055 DH HT	(LesEco, 2026)
supporters transportés entre villes hôtes	250 000	(es-siari, 2026a)
Taux d'occupation moyen des trains	84%	(es-siari, 2026a)

Source : Auteurs

➤ Application de l'Analyse Coûts-Avantages (ACA)

RATIO BENEFICES/COÛTS (ACA)	Estimation
Ratio revenus directs / investissement CAN	~0,65 < 1

COÛTS (Investissements publics)	Estimation
Ratio richesse globale / investissement CAN	~1,0
Ratio si inclusion héritage Mondial 2030	Potentiellement > 1 sur 20 ans

Le premier met en évidence une première tension fondamentale. Si l'on se limite aux retombées directes déclarées par le gouvernement (1,5 milliard d'euros de revenus directs pour 2,3 milliards d'euros d'investissements propres à la CAN), le ratio bénéfices/coûts est de l'ordre de 0,65, soit inférieur au seuil de rentabilité de 1. En intégrant la richesse globale

créée estimée par le ministre Mezzour (entre 1,8 et 2,3 milliards d'euros), ce ratio frôle la neutralité, mais ne la dépasse pas significativement.

Cependant, cette lecture serait incomplète si elle omettait la dimension stratégique de l'investissement. Le Maroc n'a pas financé la CAN comme un événement isolé, mais comme un premier maillon d'une séquence qui conduit au Mondial 2030. Dans cette logique de planification séquentielle identifiée par Ibouk et Sghir (2025), 80% des infrastructures nécessaires au Mondial sont désormais réalisées et opérationnelles. L'horizon d'amortissement étant fixé à vingt ans (CDG-SONARGES), la rentabilité de l'investissement ne peut être évaluée qu'à ce terme.

Plusieurs biais méthodologiques, décrits dans la revue de littérature, sont identifiables dans les bilans officiels de la CAN 2025. Premièrement, le chiffre de 2 euros d'activité pour chaque euro investi, attribué au Ministre Mezzour dans plusieurs médias (Afrik-Foot, 2026) semble mathématiquement difficile à réconcilier avec les deux données brutes officielles (1,5 Md EUR de revenus pour 2,3 Mds EUR investis), ce qui illustre le risque de surestimation des bénéfices identifiés par Barget et Gougnet (2010). Ce chiffre a donc été écarté de l'analyse.

Deuxièmement, les coûts indirects et non monétaires restent absents des bilans officiels : la congestion urbaine dans les villes hôtes, les coûts de sécurité non détaillés, ou encore le coût d'opportunité - c'est-à-dire ce à quoi le montant investi aurait pu être alternativement alloué (éducation, santé, logement social). Ce manquement entretient une image incomplète de la rentabilité de l'événement.

Troisièmement, les effets d'éviction - les touristes traditionnels qui auraient évité le Maroc pendant la CAN en raison de la hausse des prix - ne sont pas mesurés.

Le prix moyen des chambres d'hôtel ayant atteint 2 055 DH HT pendant la compétition, soit le niveau le plus élevé de l'année, il est raisonnable de supposer qu'une fraction de la clientèle habituelle a reporté ses séjours, ce qui relativise le bénéfice net réel des recettes hôteliers.

➤ *Application du Multiplicateur Keynesien :*

Au-delà du ratio coûts/avantages, la théorie du multiplicateur keynesien permet de comprendre comment l'injection initiale des dépenses des 600 000 visiteurs étrangers (Sdiqi, 2026) s'est propagée dans l'économie marocaine. L'analyse des données disponibles permet de reconstituer les trois niveaux d'impact identifiés dans la revue de littérature.

L'estimation des dépenses par jour et du nombre de jours de séjour ont été récupérés de l'article publié à EcoActu (Bouhrara, 2026).

Tableau 4 : Application du modèle du multiplicateur keynésien aux données de la CAN 2025

Type d'impact	Données CAN 2025
IMPACT DIRECT (injection initiale)	600 000 visiteurs étrangers Dépenses estim. : 600-800 DH/nuits x 10 nuits = 3 à 8 Mds DH en phase de poules Recettes touristiques directes : 1,5 Md EUR
IMPACT INDIRECT (effets d'entraînement)	3 000 entreprises industrielles marocaines mobilisées ONCF : +250 000 supporters transportés 99% des entreprises sur les chantiers sont marocaines
IMPACT INDUIT (revenus / consommation)	100 000 emplois créés (directs et indirects) Hôtellerie : taux d'occupation 57% / prix moyen 2 055 DH HT HCP : croissance T3 2025 à 4% ; T2 2025 à 5,5%
FUITES DETECTÉES (limites du multiplicateur)	Droits commerciaux CAF : concentrés au niveau confédéral Importations de biens d'équipement en hausse : +7,4% en 2025 Droits TV : redistribués par CAF, non par le Maroc

Source : Auteurs

Les 600 000 visiteurs étrangers, avec un séjour moyen de dix nuits et des dépenses quotidiennes estimées entre 600 et 800 DH, ont généré entre 3,6 et 4,8 milliards DH de dépenses directes en phase de poules. Ces flux ont bénéficié en priorité aux secteurs de l'hôtellerie, de la restauration et des transports. Ce qui illustre l'impact direct de la CAF.

L'impact indirect est illustré par la mobilisation de 3 000 entreprises industrielles marocaines sur les chantiers, dont 99% sont d'origine nationale. Cette donnée est particulièrement

significative : elle indique que les fuites liées aux importations de biens intermédiaires ont été limitées sur la composante infrastructurelle, ce qui amplifie théoriquement le multiplicateur local.

De même, l'ONCF a transporté 250 000 supporters inter-villes, avec un taux d'occupation moyen de 84% sur ses trains, générant des recettes additionnelles distribuées dans l'économie ferroviaire nationale.

L'impact induit est visible à travers la création de 100 000 emplois déclarés par le gouvernement. Cependant, la rigueur méthodologique recommandée par Nicolas (2007) commande de distinguer les emplois réellement créés - c'est-à-dire les postes supplémentaires qui n'auraient pas existé sans la CAN - des emplois simplement 'mobilisés', notamment dans la sécurité, la restauration et le commerce, qui peuvent n'être que des transferts temporaires depuis d'autres activités. Les bilans officiels ne permettent pas de faire cette distinction avec précision.

Enfin, plusieurs fuites structurelles limitent l'ampleur effective du multiplicateur. La principale est la concentration des droits commerciaux - droits télévisuels, partenariats de sponsoring - au niveau de la CAF, qui les commercialise directement auprès de partenaires globaux et en conserve la maîtrise financière. Le pays hôte n'en perçoit qu'une redistribution indirecte, essentiellement via les dépenses de fonctionnement local. Cette architecture commerciale, constitue une fuite majeure que les bilans gouvernementaux n'affichent pas généralement.

5.2. Impact intangible :

Cette section évalue les impacts intangibles de la CAN 2025 selon deux dimensions :

Sur l'image de marque, la CAN 2025 a offert au Maroc une visibilité internationale sans précédent : 180 territoires de diffusion, 3,45 milliards de vues cumulées et une hausse de 90% des revenus commerciaux de la CAF. Ces chiffres confirment le rôle de "vitrine internationale" que la littérature attribue aux méga-événements. Toutefois, une nuance s'impose : l'exposition médiatique est mesurée, mais sa conversion en attractivité touristique ou économique durable reste non vérifiable à ce stade, d'autant que la croissance de 14% des arrivées touristiques s'inscrit dans une tendance antérieure à la CAN.

Sur le capital social, l'adhésion populaire est massive et documentée : 93% des Marocains ont suivi la compétition et près d'1,1 million de spectateurs se sont déplacés dans les stades, un record historique. Cet effet "feel good" constitue un bénéfice non marchand réel qui légitime socialement l'investissement public. Mais il coexiste avec une contestation populaire sur les arbitrages budgétaires, révélant un paradoxe : la population peut simultanément soutenir l'événement et questionner son coût d'opportunité par rapport aux besoins sociaux prioritaires.

Tableau 5 : Indicateurs image de marque

<i>Indicateurs</i>	<i>Donnée</i>	<i>Source</i>
Pays de diffusion	180 territoires	(Aghlal, 2025)
Demandes d'accréditation médias	5 400 journalistes du monde entier	(Le360, s. d.)
Revenus commerciaux CAF	+90% vs éditions précédentes	(Feuillette, 2026a)
Sponsors CAF	23 sponsors (vs 9 en 2021 et 17 en 2023)	(Feuillette, 2026a)
Spectateurs en finale	97 millions (24 marchés, +193% vs CAN 2023)	(Senoussi, 2026)
Vues télévisuelles cumulées	1,75 milliard (+127% vs CAN 2023)	(Senoussi, 2026)
Vues totales (TV + digital)	3,45 milliards	(Senoussi, 2026)
Engagement réseaux sociaux	+133 millions d'interactions	(Senoussi, 2026)

Source : Auteurs

Tableau 6 : Indicateurs capital social

Indicateur	Chiffre	Source
Marocains suivant la CAN	93% (TV, cafés, online)	(Feuillette, 2026)
Spectateurs dans les stades (jusqu'aux QF)	1 116 959 — record historique CAN	(Feuillette, 2026)
Billets vendus total	+1 million	(Le360, s. d.)

*Source : Auteurs***Tableau 7 : Indicateurs héritage et capital managérial**

Indicateur	Chiffre	Source
Infrastructures Mondial 2030 déjà réalisées	80% selon le gouvernement	(Sdiqi, 2026)
Jeunes formés aux standards internationaux	Milliers (emplois non uniquement temporaires)	(Sdiqi, 2026)
Accélération du calendrier de modernisation	~10 ans gagnés en 24 mois	(Fargues, 2026)
Nouveaux marchés de diffusion ouverts	Japon, Corée du Sud, Mexique, Amérique latine	(Aghlal, 2025)

Source : Auteurs

5.3. Performance managériale et gouvernance :

La performance managériale de la CAN 2025 s'évalue selon deux axes :

Sur les infrastructures, les résultats sont validés par des tiers indépendants : note de 4/5 attribuée par les délégations FIFA, Espagne et Portugal, 99% d'entreprises marocaines mobilisées sur les chantiers, et qualification de "meilleure CAN de l'histoire" par la CAF. Ces données confirment les trois critères du NPM : efficacité dans l'atteinte des objectifs, efficience dans la captation locale de la valeur ajoutée, et pertinence vis-à-vis des attentes de la partie prenante institutionnelle principale.

Sur le management opérationnel, la CAN 2025 introduit plusieurs innovations numériques inédites : billetterie 100% dématérialisée, application YALLA intégrant Fan ID et e-Visa, gestion ferroviaire 24h/24 sur 9 gares stratégiques, et sécurité des stades par reconnaissance faciale et intelligence artificielle. Ces dispositifs témoignent d'une modernisation systémique qui dépasse le seul périmètre de la CAN et constitue un capital managérial directement réutilisable pour le Mondial 2030.

Tableau 8 : Indicateurs conformité aux standards CAF

Indicateur	Données	Source & Lien
Note FIFA sur les stades	4/5 — confirmée par délégations FIFA, Espagne, Portugal	(Omar, 2025)
Travailleurs mobilisés simultanément	3 400 ouvriers/site	(Omar, 2025)
Part des entreprises marocaines	99% des entreprises engagées sont marocaines	(Omar, 2025)
Évaluation CAF post-compétition	Meilleure CAN de l'histoire	(mejdoub, 2026)

*Source : Auteurs***Tableau 9 : Indicateurs Management opérationnel et innovation numérique**

Indicateur	Données	Source & Lien
Billetterie	100% dématérialisée	(BEIBLO, 2025)
Fan ID délivrés	+170 000 dans 124 pays	(BEIBLO, 2025)
Application YALLA	Hub numérique unique : Fan ID + e-Visa + logistique	(SNRT News, 2025)
Gestion ONCF 24h/24	Centre opérationnel CAN + 9 gares stratégiques	(es-siari, 2026b)
Sécurité stades	Reconnaissance faciale, scanners biométriques, IA de surveillance	(fnh, 2026)

Source : Auteurs

6. Conclusion

Cette recherche s'est proposé d'évaluer la CAN 2025 comme levier de croissance économique et de performance managériale pour le Maroc, en la soumettant à l'épreuve des cadres théoriques issus de la littérature sur les méga-événements sportifs. L'analyse conduite aboutit à trois conclusions principales.

Premièrement, la CAN 2025 confirme empiriquement les mécanismes de création de valeur identifiés par la théorie, mais dans des proportions plus modestes que les discours officiels ne le suggèrent.

Le modèle du multiplicateur keynésien est clairement observable, injection directe des dépenses des 600 000 visiteurs étrangers, effets d'entraînement sur 3 000 entreprises industrielles marocaines, impacts induits sur l'emploi, mais les fuites structurelles, notamment la concentration des droits commerciaux au niveau de la CAF, en réduisent l'ampleur effective. L'Analyse Coûts-Avantages révèle un ratio bénéfices/coûts à l'équilibre ou légèrement inférieur à 1 sur la période immédiate de l'événement, ce qui confirme les mises en garde de Matheson et Baade (2004) sur la tendance des nations émergentes organisatrices à surévaluer les retombées économiques de court terme.

Deuxièmement, la rationalité profonde de la CAN 2025 est géostratégique et non financière. Conformément à la logique multidimensionnelle identifiée par la littérature, la décision d'organiser cet événement répond à des objectifs qui dépassent le calcul de rentabilité immédiate : consolidation de l'image internationale du Maroc, exposition planétaire à travers 3,45 milliards de vues cumulées, ouverture de nouveaux marchés de diffusion, et surtout réalisation de 80% des infrastructures nécessaires au Mondial 2030. C'est sur cet horizon de vingt ans, correspondant à la durée d'amortissement du montage CDG-SONARGES, que la rentabilité globale de l'investissement devra être évaluée.

Troisièmement, la performance managériale est élevée sur le plan opérationnel, mais révèle des fragilités institutionnelles à corriger avant 2030. La validation externe par les délégations FIFA (note 4/5), la mobilisation quasi-exclusive d'entreprises marocaines (99%) et les innovations numériques déployées — billetterie dématérialisée, application YALLA, sécurité biométrique — témoignent d'une montée en maturité organisationnelle indéniable. Cependant, les dysfonctionnements identifiés — fiasco de la billetterie en septembre 2025, restructuration tardive de la SONARGES, absence de bilan carbone et de données sur les conditions de travail dans les chantiers — rappellent que la bonne exécution opérationnelle d'un événement ne garantit pas une gouvernance responsable au sens du NPM et de la RSO.

Enfin, cette recherche souligne une limite fondamentale des outils d'évaluation classiques face à la complexité des méga-événements sportifs : ni l'ACA, ni le multiplicateur keynésien ne suffisent, seuls, à rendre compte d'une réalité où les logiques économiques, diplomatiques, sociales et environnementales s'entremêlent inextricablement. C'est précisément cette complexité qui fait de la CAN 2025 un cas d'étude aussi riche que représentatif des tensions que traversent les nations émergentes lorsqu'elles choisissent le sport comme vecteur de développement et de rayonnement international.

Références

- (1). Amlih, M., & Mrani, I. (2025). Gestion des flux de spectateurs et coordination institutionnelle lors de la Coupe du Monde des Clubs de la FIFA 2022 au Maroc. *Revue Marocaine de Management du Sport*.
- (2). Augustin, J. P. (2010). La Coupe d'Afrique des Nations et les rapports de force géopolitiques du football africain. *Géographie et Cultures*, 74, 5-20.

- (3). Barget, E., & Gougnet, J. J. (2010). Tourisme sportif et développement local : le cas des Grands Prix de Formule 1. *Mondes en Développement*, 38(149), 67-84.
- (4). Bayle, E. (2010). Gouvernance des organisations sportives. *Revue Française de Gestion*, 200, 123-139.
- (5). Bourbillères, H., & Djaballah, M. (2024). Impacts des grands événements sportifs internationaux : points de repères et controverses. *Management et Organisations du Sport*, 6, 1-51. <https://doi.org/10.46298/mos-2024-12668>
- (6). Chabault, D. (2011). Gouvernance et management des parties prenantes dans les organisations sportives. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 81, 17-31.
- (7). Confédération africaine de football [CAF]. (2025). Rapport officiel TotalEnergies CAN 2025. Le Caire : CAF.
- (8). Desbordes, M., & Falgoux, J. (2017). *Organiser un événement sportif* (5e éd.). Paris : Eyrolles.
- (9). Dovergne, A. (2012). *Management de l'événementiel sportif : Parties prenantes, gouvernance et performance*. Paris : L'Harmattan.
- (10). Elhabti, M., & ASSA, N. (2025). Les partenariats public-privé dans la gestion des infrastructures sportives marocaines. *Revue Marocaine d'Économie Publique*, 12(1), 45-67.
- (11). Fédération royale marocaine de football [FRMF]. (2023). Rapport de candidature du Maroc à l'organisation de la CAN 2025. Rabat : FRMF.
- (12). Gougnet, J. J. (2015). *Pour une économie politique du sport*. Bruxelles : De Boeck.
- (13). Hicham, B., Karim, E., & Youssef, L. (2024). Méga-événements sportifs et développement des infrastructures dans les pays émergents. *Revue Africaine de Management*, 9(2), 112-134.
- (14). Ibourk, A., & Sghir, M. (2025). CAN 2025 et métropolisation par le spectacle : les villes marocaines à l'heure des Grands Projets Urbains. *Revue Marocaine d'Aménagement du Territoire*, 18(1), 33-58.
- (15). KEHEL, N. (2025). L'impact des méga-événements sportifs sur le marketing territorial du Maroc. *Revue Marocaine de Marketing*, 7(1), 88-109.
- (16). Matheson, V. A., & Baade, R. A. (2004). Mega-sporting events in developing nations: Playing the way to prosperity? *South African Journal of Economics*, 72(5), 1085-1096.
- (17). Milosevic, D. Z. (2019). *Project management toolbox: Tools and techniques for the practicing project manager* (2nd ed.). Hoboken : Wiley.
- (18). Morice, J. R., & Violier, P. (2009). Les événements culturels à Lille et à Nantes : de l'éphémère au durable. *Espaces Tourismes & Loisirs*, 271, 18-24.
- (19). Mossadak, A. (2025). Les méga-événements sportifs comme chocs exogènes : effets en cascade dans l'économie marocaine. *Revue Économique et Sociale du Maroc*, 15(2), 1-28.
- (20). Négrier, E., & Vidal, M. (2009). *Les politiques des festivals*. Paris : Michel de Maule.
- (21). Nicolas, J. (2007). *Méthodes d'évaluation de l'impact économique des événements sportifs*. Paris : INSEP Publications.
- (22). Preuss, H. (2007). The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies. *Journal of Sport & Tourism*, 12(3-4), 207-228.
- (23). Rose, A. K., & Spiegel, M. M. (2011). The Olympic effect. *The Economic Journal*, 121(553), 652-677.
- (24). Soufi, M., & Bihi, A. (2022). Gouvernance et performance des organisations sportives marocaines. *Revue Marocaine de Management et d'Organisation*, 5(1), 22-44.
- (25). Triki, A., & Moalla, M. (2013). GL Events et l'internationalisation par joint-ventures. *Revue Française de Gestion*, 231, 87-102.
- (26). Viersac, M., & Attali, M. (2021). Héritage social et culturel des grands événements sportifs : une revue de littérature internationale. *STAPS*, 132(2), 7-28.