

Université de Montréal

**Contribution à l'analyse sociohistorique du système sportif sénégalais :
le cas de la Fédération sénégalaise de basket-ball**

par

Amadou Anna Seye

Département de kinésiologie

**Thèse présentée à la Faculté des études supérieures
en vue de l'obtention du grade de
Philosophiae Doctor en science de l'activité physique (Ph.D.)**

Avril 2005

©Amadou Anna Seye, 2005

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

**Université de Montréal
Faculté des études supérieures**

Cette thèse intitulée :

***Contribution à l'analyse sociohistorique du système sportif sénégalais :
le cas de la Fédération sénégalaise de basket-ball***

présenté par :

Amadou Anna Seye

a été évaluée par un jury composé des personnes suivantes :

Yvan Girardin, président-rapporteur

Rose-Marie Lèbe, directrice de recherche

Léo Deschenes, membre du jury

Guy Thibault, examinateur externe

Barthélemy Defo Kuate, représentant du doyen de la FES



RÉSUMÉ

Cette étude est centrée sur une analyse sociohistorique d'un modèle d'association volontaire : la Fédération sénégalaise de basket-ball (FSBB). Le modèle stratégique de Crozier et Friedberg (1977) a été choisi pour analyser le fonctionnement de la fédération ciblée, de 1960 à 2000. Une méthode phénoménologique restreinte a été utilisée et l'élaboration des stratégies s'est faite à partir d'une analyse de contenu des 40 entrevues réalisées auprès des dirigeants qui ont eu à occuper des postes au sein des comités directeurs successifs de la FSBB. Plusieurs idéal-types de stratégies ont été dégagés, ils correspondent chacun à différentes catégories d'acteurs mais aussi aux six différents comités directeurs qui se sont succédés aux commandes de la FSBB de 1960 à 2000. On retrouve de manière générale des stratégies aussi bien offensives que défensives de la part des dirigeants élus et des dirigeants non élus mais aussi une stratégie de la technocratie de la part des dirigeants détachés. À titre d'exemple on peut citer les présidents qui le plus souvent adoptent une stratégie offensive visant à créer une atmosphère de paix à l'interne et à avoir carte blanche à l'externe. Les dirigeants détachés cherchent le plus souvent à protéger leur emploi alors que les dirigeants non élus se cantonnent pour la plupart derrière une stratégie défensive afin de maintenir un minimum de marge de manœuvre. Pour être complet dans cette recherche des stratégies et du jeu en présence au sein de la FSBB, l'étude s'est aussi intéressée à trois éléments de l'environnement pertinent de la fédération : l'État, les médias et les sponsors. Le constat est qu'au Sénégal il y a encore beaucoup d'efforts à faire car les médias et les sponsors sont loin de constituer une source alternative de revenus pour les organismes sportifs. La FSBB peut de ce fait difficilement se passer des subventions de l'État qui pourtant prône un désengagement progressif envers les organismes sportifs. Une telle attitude pourrait avoir de fâcheuses conséquences sur la vie même des fédérations et surtout sur le développement du sport au Sénégal. L'autonomisation de la FSBB demeure jusqu'à preuve du contraire une utopie d'autant plus que les moyens financiers et matériels des différents comités directeurs ont été et demeurent encore très limités. Ainsi l'État et la FSBB qui est délégataire de pouvoir doivent continuer la réflexion afin de trouver les moyens qui vont permettre aux entités fédérales de se prendre en charge.

Mots clés : Sport sénégalais – Fédération – Basket-ball

ABSTRACT

This study focuses on the socio-historical analysis of a model of sport organization: the basket-ball federation from Senegal (FSBB). The strategic model of Crozier and Friedberg (1977) has been chosen to investigate the evolution of this organism from 1960 to the year 2000. A limited phenomenological approach has been used to conduct the research and the analysis of contents of 40 interviews conducted with former members of the director committees, served to discover the strategies used. Several different strategies emerged; they were related to the different categories of actors and the different committees, which took place in the FSBB from 1960 to 2000. Offensive as well as defensive strategies can be recognize among the elected members and non-elected members of the committees as well as the staff members detached from the Ministère de la Jeunesse et des Sports (MJS). For instance, some presidents seem to adopt an offensive strategy in order to create a peaceful atmosphere inside the federation and to foster their own authority on the outside. The detached staff favour a defensive strategy to protect their status meanwhile the non-elected members prefer such an approach in order to keep a relative autonomy.

In order to complete the study of the strategies and the plays which take place in the FSBB, three environmental elements that surrounds the federation were also examined: The State, the media and the sponsors. Evidence shows that much remains to be done before the media and the sponsors may become serious alternatives in the financement of sport organisms. Presently it seems difficult to anticipate that the FSBB will live without the government subventions at a time when the State look forward to disengage itself from the sport structures. Such an attitude may lead toward awkward consequences on the development of the sport federations and the future of sport in Senegal. To infer that the FSBB could become autonomous derives from a utopia especially when the evidence shows already a lack of financial and material support in the present organization. Thus the government and the FSBB have to engage in a serious reflex ion in order to find the means to help the sport organisms of Senegal to take care of themselves.

Key Words : Sport in Senegal – Federation – Basket-ball

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
ABSTRACT.....	iv
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	ix
REMERCIEMENTS.....	x
INTRODUCTION	1
Choix du sujet et son extension	5
Importance de l'étude	6
Cadre et limites de l'étude	7
Organisation de la thèse.....	8
CHAPITRE 1 - REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	10
1.1 Littérature sur le Sénégal	11
1.2 Intervention de l'État dans le sport.....	12
1.2.1 Les motifs de l'intervention de l'État.....	12
1.2.2 Les relations entre l'État et les fédérations sportives.....	14
1.3 Littérature sur les organisations sportives.....	15
1.4 Les théories organisationnelles	22
1.4.1 La théorie « classique » et la théorie wébérienne de la bureaucratie	23
1.4.2 L'école des relations humaines	24
1.4.3 Les modèles structuro-fonctionnalistes	25
1.4.4 La théorie générale des systèmes	25
1.4.5 Les théories de la contingence structurelle	25
1.4.6 L'analyse stratégique	26

1.5 Conclusion	27
CHAPITRE 2 - CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE.....	29
2.1 Justification du choix du cadre theorique	30
2.2 Concepts opératoires.....	30
2.2.1 Le concept de rationalité limitée	31
2.2.2 Le concept de stratégie.....	31
2.2.3 Le concept de zone d'incertitude	32
2.2.4 Le concept de pouvoir.....	33
2.2.5 Le concept de jeu.....	33
2.2.6 Les concepts d'environnement et de relais	34
2.3 Protocole de la recherche.....	35
2.4 Cueillette des données.....	36
2.4.1 Les entretiens.....	37
2.4.2 L'échantillon.....	38
2.5 Analyse des données.....	39
CHAPITRE 3 - ORGANISATION DU SPORT AU SÉNÉGAL	41
3.1 Les périodes charnières.....	42
3.1.1 Avant l'indépendance.....	42
3.1.1.1 Les fondements de la politique sportive française avant 1960	43
3.1.1.2 Les activités sportives en AOF avant 1960.....	45
3.1.2 Après l'indépendance.....	46
3.1.2.1 L'ère sous Senghor (1960-1980)	46
3.1.2.2 L'ère de Abdou Diouf (1981-2000).....	56
3.2 Les grandes orientations de la politique sportive au Sénégal	62
CHAPITRE 4 - ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS	66
4.1 Structure formelle des comités directeurs.....	67
4.1.1 Analyse.....	67
4.1.2 Discussion	83

4.2 Structure informelle (stratégique).....	87
4.2.1 Analyse.....	87
4.2.1 Discussion	129
4.3 Les comités directeurs et leur environnement	136
4.3.1 Analyse.....	136
4.3.2 Discussion	150
CHAPITRE 5 - SYNTHÈSE GÉNÉRALE	154
CONCLUSION.....	161
RÉFÉRENCES	165
ANNEXE I - Résumé des stratégies des différents comités	173
ANNEXE II - Comparaison des états financiers (1965 et 1995) et programme annuel (1995) de la FSSB	178
ANNEXE III - Guide d'entrevue.....	182

LISTE DES FIGURES

Figure 1	Structure formelle du comité directeur N1	68
Figure 2	Structure formelle du comité directeur N2	71
Figure 3	Structure formelle des comités directeurs N3 et N4	73
Figure 4	Structure formelle du comité directeur N5	75
Figure 5	Structure formelle du comité directeur N6	82
Figure 6	Structure informelle du comité directeur N1	88
Figure 7	Structure informelle du comité directeur N2	94
Figure 8	Structure informelle des comités directeur N3 et N4	100
Figure 9	Structure informelle du comité directeur N5	108
Figure 10	Structure informelle du comité directeur N6	118

LISTE DES ABRÉVIATIONS

APS	Activité physique et sportive
AFABA	Association des fédérations africaines de basket-ball
CNO	Comité national olympique
CNOSS	Comité national olympique sportif sénégalais
DHC	Direction de la haute compétition
DEPAS	Direction de l'éducation physique et des activités sportives
FIBA	Fédération internationale de basket-ball amateur
CIO	Comité International Olympique
FSBB	Fédération sénégalaise de basket-ball
MJS	Ministère de la Jeunesse et des Sports
MEPJS	Ministère de l'Éducation populaire, de la Jeunesse et des Sports
MCJS	Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports
SEJS	Secrétaire d'État à la Jeunesse et aux Sports

REMERCIEMENTS

J'ai le plaisir d'exprimer à Madame Rose-Marie Lèbe, ma gratitude et ma reconnaissance pour la source de support remarquable dont elle a su m'entourer tout au long de ce travail. Mes remerciements s'adressent par la même occasion à tout le corps professoral, aux bibliothécaires et à tous les membres de l'administration de l'Université de Montréal pour leur aide précieuse et leur disponibilité.

Je tiens aussi à remercier l'ensemble des dirigeants de la Fédération sénégalaise de basket-ball (FSBB), ainsi que les agents du Ministère des Sports qui ont mis à ma disposition les documents nécessaires à la réalisation de ce travail et qui ont accepté de participer aux entrevues. Sans votre collaboration, cette thèse n'aurait jamais vu le jour. J'espère que les résultats de cette étude contribueront à améliorer le fonctionnement de la FSBB.

Je m'en voudrais d'oublier de remercier mes collègues et tout le personnel de l'Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et Sportive (INSEPS) de Dakar, pour leur collaboration sans faille et leur soutien indéfectible. Comment ne pas citer la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sports des pays d'expression française (CONFESJES) qui m'a octroyé une bourse d'études ? La collaboration entre ces deux entités m'a permis de venir faire ce doctorat à l'Université de Montréal.

Enfin, je ne pourrais jamais assez remercier Eunice, ma mère, pour son soutien inconditionnel, Youssoupha, mon père, pour ses conseils, Papa Momar, mon frère, pour ses encouragements. *Last but not least*, je tiens à remercier du plus profond de mon cœur ma femme, Véronique pour son amour, son soutien sans faille, sa compréhension et sa patience. Je termine ces remerciements par ceux que j'adresse à mes adorables enfants, Mike Momar, David Youssoupha et Djilane Eunice qui au travers de leurs sourires réussissent à dissiper tous les sentiments négatifs possibles et imaginables pour ne laisser place qu'à cet état d'émerveillement dans lequel ils me mettent tous les jours. Ce travail est pour VOUS!

INTRODUCTION

Les composantes du champ des activités physiques et sportives sont multiples. Celles que nous avons ciblées, à savoir les organisations sportives, jouent un rôle de tout premier ordre, dans la mesure où elles sont chacune chargées de gérer une ou plusieurs disciplines sportives. Il s'avère donc nécessaire, voire incontournable, de réfléchir en matière de sport sur les organisations sportives et en l'occurrence sur les fédérations qui font l'objet de notre recherche. En effet, pour comprendre les nombreux défis auxquels doit faire face le sport dans un pays, l'analyse des structures chargées d'organiser ce sport, à savoir les fédérations, peut être très riche en enseignements. À cet effet, Chifflet (1987) précise « qu'une fédération répond aux caractéristiques principales des organisations : division des tâches, distribution des rôles, système d'autorité, système de communication, système de contribution-rétribution ». (Chifflet, 1987, p. 290) Les fédérations sportives sont donc bien des organisations et constituent une des pierres angulaires de la structure du sport d'un pays donné. Mais elles permettent également de mieux comprendre les politiques mis en place par un gouvernement par rapport au sport, phénomène social important de notre époque, « ... fait omniprésent et envahissant, de dimension planétaire puisque aucune société ne lui échappe » (Fates, 1998, p. 6).

Sur la base de ces différents constats, nous avons choisi d'analyser le système sportif sénégalais en examinant un exemple, celui de la Fédération sénégalaise de basket-ball (FSBB). Cette étude de cas a pour but d'apporter le maximum d'informations sur l'évolution de la fédération de 1960, année de l'indépendance sénégalaise, jusqu'à l'an 2000, et de mieux comprendre les phénomènes qui influencent son développement. Elle s'attache à décrire le processus évolutif qui a amené la fédération à la situation actuelle déjà prospectée (Sèye, 1997) et à analyser les stratégies particulières qui entrent en jeu durant ce phénomène dans un pays comme le Sénégal.

Cette approche diachronique a essentiellement pour fonction de retracer la trajectoire suivie par la FSBB durant quatre décennies. C'est une recherche sociohistorique peu courante dans le domaine de l'administration des fédérations, mais elle a le mérite de mieux faire ressortir les influences diverses qui marquent le développement du sport dans nos sociétés. Ce n'est donc pas un hasard si « un certain

nombre d'historiens qui en ont pris conscience se déclarent historiens-sociologues et se réclament d'une recherche sociohistorique » (René, 1984, p. 62). Ce travail est à classer dans ce que l'on appelle l'histoire immédiate dans la mesure où l'historique fait irruption dans l'actuel avec comme objectif ultime de voir le passé éclairer le présent.

À l'image des autres pays francophones d'Afrique, le sport sénégalais est le fruit d'un processus généré par la reproduction du modèle français. En effet, il y a eu une transposition des structures sportives françaises en Afrique noire francophone, aussi bien dans les colonies que dans les jeunes États au moment des indépendances en 1960. Ainsi, depuis l'époque coloniale jusqu'à nos jours, l'organisation du sport au Sénégal est comparable, toutes proportions gardées, à celle de la France. Précisons qu'au Sénégal, il est courant de parler d'un unique système « fédéral » du sport, dans la mesure où l'organisation et le fonctionnement institutionnel de l'ensemble des fédérations sportives présentent un système uniforme et étatisé. Les fédérations sont contrôlées par des statuts types et des textes réglementaires généraux communs. Le système associatif, organisation de base du sport sénégalais est un des piliers du champ des pratiques sportives contemporaines au Sénégal de par sa mission de service public, le rôle déterminant qu'il joue dans l'encadrement des APS et son impact historique dans le développement du sport.

Au sommet d'un système sportif on retrouve l'État, le ministère des Sports, les comités international et national olympiques et à la base se trouvent les pratiquants réunis en associations sportives qui la plupart du temps sont affiliées aux fédérations sportives qui sont chacune chargées de régir une ou plusieurs disciplines. Ces dernières réunissent en fait plusieurs associations et leurs prérogatives s'étendent sur le plan national et international. Ces fédérations sont issues des comités départementaux et régionaux qui émanent eux-mêmes des associations sportives locales.

Au Sénégal, le sport est donc placé sous la co-responsabilité de l'État et du mouvement sportif. Mais cette situation n'a rien de particulier quand on sait que l'une des caractéristiques de l'administration du sport moderne est sans nul doute l'intervention de l'État couplée paradoxalement avec une certaine autonomie des organismes chargés de

régir la pratique sportive. Précisons que l'étatisation du mouvement sportif sénégalais trouve son fondement dans les dispositions de la constitution. La responsabilité politique de l'État implique que son intervention ne se limite pas à rappeler les objectifs et à donner les moyens de les réaliser, elle implique aussi le contrôle des institutions sportives nationales. Pour mener à bien cette mission, la puissance publique délègue les pouvoirs à certaines structures. L'administration des fédérations est régie par la charte des sports qui impose à ces derniers une structure prédéterminée. Les fédérations sont des associations sans but lucratif qui dépendent en grande partie des subventions de l'État. Mais cette situation, dans un pays en voie de développement, ne manque pas de poser des problèmes aux gouvernants qui sont en permanence confrontés à une situation économique difficile. C'est ainsi qu'à partir des années 1990, l'État va chercher à initier une autre forme de gestion du sport afin de se désengager en partie de la « chose sportive » (Journal Officiel de la République du Sénégal du 10-02-1996).

Parallèlement à cette structuration et à ce mode de fonctionnement propres aux fédérations, il faut tenir compte des influences qui proviennent de l'environnement social. Ainsi, l'analyse du système d'action organisée de la FSBB que nous avons ciblé va prendre en compte les trois segments d'environnement que nous avons jugés les plus pertinents, à savoir, l'État, les médias et les sponsors.

La problématique de cette présente étude est de considérer la FSBB comme un système d'action organisée et tenter de saisir à différents moments de son histoire le rôle et les objectifs de ses acteurs mais aussi et surtout les options stratégiques qui se sont offertes à elle en analysant les problèmes relatifs à son établissement et à son fonctionnement pendant quatre décennies. Ainsi, par une analyse sociohistorique, il nous sera donné de saisir de manière diachronique, aussi bien le rôle et les objectifs de ses membres, que les options stratégiques qui se sont offertes à elle, à différents moments de son histoire. Cette approche est nécessaire afin de mieux comprendre la situation actuelle des fédérations au Sénégal et de démontrer la pertinence des propos de Chifflet (1987) qui déplore « la faiblesse des connaissances actuelles sur le système fédéral tel qu'il existe actuellement » et qui soutient que : « Tout se passe comme si les fédérations

étaient des institutions immuables, sans effet sur l'évolution du sport, et donc des non-objets sociologiques » (Chifflet, 1987, p. 288).

Cette étude qui porte sur l'évolution de la FSBB de 1960 à nos jours, tente de répondre à plusieurs interrogations après avoir observé puis analysé trois aspects de cette fédération soit sa structure formelle, son système d'action organisée stratégique que nous qualifierons de structure informelle et enfin son environnement pertinent. Les deux questions de recherche examinées sont les suivantes :

- 1) Le processus d'émergence, d'évolution et de transformation de la structure de la FSBB a-t-il été marqué par les stratégies de développement du Sénégal de 1960 à 2000 ?
- 2) La lutte de pouvoir au sein de la FSBB a-t-elle été influencée par le contexte des facteurs internes et externes à la fédération ?

Plusieurs questions spécifiques seront considérées :

- a) Peut-on parler d'une influence significative du modèle colonial sur la structuration de la FSBB ?
- b) Le jeu des acteurs a-t-il une action positive ou négative sur le mode de fonctionnement de la FSBB ?
- c) L'environnement proche de la FSBB a-t-il constitué un frein à son rayonnement ?

CHOIX DU SUJET ET SON EXTENSION

L'origine de cette recherche est une première étude entreprise dans le cadre d'un travail de maîtrise centré sur l'analyse organisationnelle de la FSBB, recherche qui a principalement insisté sur les stratégies des dirigeants de cette fédération durant les années 1990. C'est ainsi qu'en partant des résultats obtenus mais aussi et surtout du cadre et des limites de cette recherche initiale, nous avons envisagé, pour notre travail de thèse de doctorat, de l'élargir en intégrant une dimension diachronique qui tentera de retracer l'évolution du système sportif sénégalais, toujours à travers l'exemple de la FSBB. Cette étude de cas va se faire selon une perspective sociohistorique délimitée dans le temps (1960-2000).

IMPORTANCE DE L'ÉTUDE

À partir des années 1970, il y a eu une multiplication des travaux historiques et sociologiques dans le domaine des sports. On note aussi que l'histoire s'est enrichie en nouant progressivement des relations avec les autres sciences sociales. Ceci nous permet aujourd'hui d'envisager l'élargissement et l'approfondissement de la réflexion portant sur le champ des pratiques sportives en général et plus particulièrement sur les organisations sportives. Ainsi, à partir des enjeux et idéologies des politiques sportives qui ont existé au Sénégal de 1960 à nos jours, il s'agira de faire ressortir les données formelles, comme la division des tâches et la distribution de l'autorité hiérarchique telles que les ont laissés apparaître les différents organigrammes de la FSBB. Les nombreuses contraintes politiques, économiques, sociales et culturelles seront également prises en compte, en rapport avec les relations que cette fédération a entretenu avec son environnement pertinent. Pour être complète, cette analyse va essayer de connaître les perceptions que les acteurs ont eu à l'égard de leur fédération et les défis auxquels ils ont du faire face.

Sur le plan théorique, l'intérêt de cette étude se trouve dans l'utilisation de l'analyse sociohistorique à travers l'approche élaborée par Crozier et Friedberg (1977) qui ont développé un modèle d'analyse stratégique des organisations et des systèmes d'actions. Cette approche, nous dit Rail, « [...] permet d'appréhender le fonctionnement des organisations complexes par l'étude des *feed-back* et des mécanismes régulateurs que sont les relations de pouvoir » (1984, p. 5).

Sur le plan méthodologique, il y a peu d'études qui utilisent l'analyse sociohistorique pour comprendre le fonctionnement des fédérations sportives. Pourtant, comme nous l'avons indiqué, les fédérations sportives considérées comme des organisations, se prêtent bien à ce genre d'analyse de par leurs propriétés même. Dans le cas du Sénégal, il s'agit d'un besoin dans la mesure où il n'existe pas à notre connaissance d'études faisant appel à ce genre d'analyse. Friedberg (1972) a par ailleurs affirmé qu'elle « constitue un instrument précieux de compréhension et d'analyse réels de fonctionnement des différentes organisations [...], elle n'apporte pas de solutions; elle ne

fournit qu'une méthode pour appréhender et comprendre la réalité » (Friedberg, 1972, p. 100).

Enfin, sur le plan pratique, cette étude va tenir compte de certaines caractéristiques du Sénégal qui est considéré comme un pays en développement. Ainsi, par rapport à leurs environnements pertinents, cette situation ne va pas manquer d'avoir certaines répercussions sur la dynamique organisationnelle et fonctionnelle des fédérations sportives. Il importe alors d'explorer comment les différents acteurs au sein de la fédération étudiée se sont adaptés à un environnement difficile et changeant.

CADRE ET LIMITES DE L'ÉTUDE

Cette étude de type exploratoire fait appel à une observation qui s'étale sur une période de quarante ans (1960-2000). Elle s'appuie d'abord sur des catégories d'analyse pour identifier la structure formelle et informelle de la FSBB. Ensuite, elle prend en compte les relations de celle-ci avec son environnement pertinent, et enfin se penche sur les stratégies et le jeu des dirigeants que l'on retrouve au sein de cette fédération. Elle fait appel à certains aspects de l'analyse stratégique, une forme d'analyse organisationnelle développée par Crozier et Friedberg (1977), qui permet une étude en profondeur des organisations. Essentiellement, c'est le cadre conceptuel proposé par ces auteurs qui sera utilisé pour mener à bien notre recherche. C'est ainsi qu'un protocole de recherche non expérimental, portant sur une étude de cas, a paru le plus adapté dans le cadre de cette analyse sociohistorique du système sportif sénégalais.

La méthodologie utilisée pour cette étude s'inspire d'une perspective phénoménologique restreinte, telle que proposée par Crozier et Friedberg (1977) et qui ici s'étale dans le temps. Elle se caractérise par un retour au vécu des acteurs et donne la possibilité de faire ressortir leurs perceptions, leurs sentiments et attitudes, par le biais de l'entrevue qui constitue l'instrument privilégié de cette approche. Il ne s'agit donc, ni d'étudier un champ d'action dans l'abstrait, ni de faire appel à une théorie *a priori*. L'objectif étant ici de découvrir la nature des rapports entre les acteurs, la démarche ne peut être qu'hypothético-inductive, c'est-à-dire qu'elle part du vécu des acteurs afin de mieux saisir leurs stratégies. Le problème majeur qui se pose semble être le caractère

subjectif des données. Crozier et Friedberg (1977) ont contourné ce handicap en montrant qu'il est possible d'obtenir des connaissances objectives à partir de l'analyse d'expériences subjectives, souscrivant ainsi à la tradition phénoménologique.

Pour des questions d'ordre temporel et matériel nous n'avons pu prendre en considération toutes les entités qui forment le système fédéral sportif sénégalais. Ce travail se limite à l'analyse de la FSBB dont le siège et les principaux acteurs se trouvent dans la région de Dakar, capitale du Sénégal. Il y a lieu de préciser ici que nous avons eu beaucoup de mal à retrouver les dirigeants de la « première heure », c'est-à-dire entre 1960 et 1970. On a été aussi confronté à la loi qui protège les archives appartenant aux trente dernières années. Le choix de la FSBB tient surtout compte du fait que le basket-ball est classé comme discipline prioritaire tout comme elle est considérée comme l'une des mieux structurées et des plus stables au Sénégal. Ainsi, cette analyse diachronique devrait permettre, nous l'espérons, une conceptualisation du mode de fonctionnement de cette fédération sur une période de quarante ans.

Cette analyse sociohistorique se veut la plus exhaustive possible et tente d'apporter des éléments de réponses aux constituants importants d'un système d'action organisée en faisant référence à certains aspects clés qui ont structuré le jeu des nombreux acteurs qu'a connus la FSBB. Cependant, le caractère restrictif de cette démarche qui n'a ciblé qu'une seule entité, permet très peu d'inférence par rapport à des catégories similaires dans d'autres fédérations sportives. Par conséquent, la généralisation des résultats ne sera pas possible. En effet, l'analyse utilisée dans le cadre de cette étude est de type clinique, c'est-à-dire que la connaissance obtenue n'est ni abstraite ni générale et on ne peut donc pas parler de lois. L'application des conclusions doit se faire uniquement en tenant compte du contexte d'action étudié.

ORGANISATION DE LA THÈSE

Cette thèse comprend cinq chapitres. L'introduction énonce la problématique, les objectifs de l'étude et les hypothèses de recherche. La recension des écrits sur les organisations sportives, l'intervention de l'État dans le sport et les théories organisationnelles est présentée au premier chapitre. Le deuxième chapitre est consacré

au cadre théorique et à la méthodologie. Y est justifié d'une part, le choix de l'analyse sociohistorique plus le cadre théorique et, d'autre part, sont précisés les concepts clés pour une bonne compréhension de l'analyse stratégique. On y propose également une méthodologie de type qualitatif. C'est dans le troisième chapitre que l'idéologie et les grandes orientations de la politique sportive sénégalaise de 1960 à nos jours sont passées en revue. On y insiste sur l'organisation du système sportif sénégalais. L'analyse et la discussion de la structure formelle, mais aussi des différentes stratégies adoptées par les dirigeants à travers les relations de pouvoir qui se vivent au sein de la FSBB, ainsi que les relations que cette dernière vit avec son environnement, telles que perçues par les dirigeants, sont présentés au chapitre quatre. Le cinquième chapitre présente la synthèse des résultats portant sur le système sportif sénégalais en général et plus particulièrement sur les aspects clés structurant le jeu des dirigeants de la FSBB, ainsi que les nombreux défis que les différents comités directeurs étudiés ont du relever. Enfin, la conclusion termine cette étude sociohistorique.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce premier chapitre est consacré à la recension des écrits portant sur quatre points liés à la problématique de cette étude. Le premier point porte sur la littérature spécifique au Sénégal et insiste sur le contexte politique, économique social et culturel. Le deuxième point fait référence à la littérature sur les organisations sportives. Il s'agit ici de passer en revue les écrits ayant trait aux organisations sportives en insistant plus particulièrement sur les fédérations sportives. Le troisième point met l'accent sur les motifs de l'intervention de l'État dans le sport de manière générale, puis essaie de voir dans un cadre plus spécifique, cette intervention dans les organisations sportives. Le quatrième et dernier point s'attache à résumer de manière chronologique l'ensemble des écrits se rapportant aux principales théories organisationnelles, avec en dernier ressort, l'analyse stratégique des organisations de Crozier et Friedberg (1977) qui va servir de cadre de référence à notre étude.

1.1 LITTÉRATURE SUR LE SÉNÉGAL

Parmi les ouvrages concernant le Sénégal ayant un rapport avec notre étude, nous pouvons citer Cruise O'Brien (1979) qui insiste sur les maux du sous-développement, en mettant l'accent sur la notion de dépendance et ses conséquences. Fougeyrollas analyse beaucoup les dix premières années d'indépendance du Sénégal et essaie de l'imaginer dans les années qui vont suivre. Decraene (1985) fait une présentation et une analyse générale du Sénégal sur le plan géographique, politique, économique social et culturel. Mayer magnifie l'aura intellectuel et la stature d'homme politique de Léopold Sédar Senghor qui a été le premier président du Sénégal. Le magistère de Abdou Diouf deuxième président du Sénégal est passé en revue par Fall (1986) qui en profite pour insister sur la personnalité du chef d'État. Il fait ressortir toutes les incertitudes auxquelles le peuple Sénégalais est confronté. Zuccarelli (1988), sur une période allant de 1940 à 1988, et Hesselting (1985) retracent l'histoire politique du Sénégal en insistant sur les institutions, le droit et les caractéristiques de la société. Sall et Hafsi (1994) analysent de manière détaillée les stratégies de développement au Sénégal de 1960 à 1990. Ils mettent d'abord l'accent sur le contexte économique en insistant sur les richesses locales, les infrastructures, les indicateurs économiques, les exportations et importations, le

secteur agricole et le secteur industriel. Ensuite, ils décrivent le contexte politique à l'aide d'une approche historique, de la période coloniale à la période de l'indépendance. Enfin, ils ont mis l'accent sur la vision, les stratégies et le fonctionnement du Sénégal sous Léopold Sédar Senghor, premier président qui a gouverné de 1960 à 1980. La même analyse a été faite avec Abdou Diouf, deuxième président pour la période allant de 1980 à 1990.

1.2 INTERVENTION DE L'ÉTAT DANS LE SPORT

1.2.1 Les motifs de l'intervention de l'État

Le livre de Danthu (1997) sert de référence pour le passage de la période coloniale à la période de l'indépendance. À travers l'exemple des anciens territoires français d'Afrique occidentale, il décrit la greffe des pratiques sportives en terre vierge. D'une part, durant la période coloniale, il montre que dans le domaine sportif, les rapports entre les colonisateurs et les colonisés, sans toutefois se libérer complètement de la relation dominant-dominé, furent source de passion réciproque et de sentiments souvent contradictoires. D'autre part, il précise comment les jeunes gouvernements d'Afrique vont s'intéresser, très tôt après l'indépendance au développement sportif de leur pays. Les principaux objectifs étant de participer à l'édification de la nation et de favoriser son affirmation internationale à travers le sport. Pour ce faire, trois rôles sont réservés au sport, à savoir : (1) cristalliser le sentiment national, (2) utiliser les élites pour en faire des héros, (3) valoriser les sport traditionnel. En général, ce sont les voies qui ont été les plus exploitées par les gouvernements d'Afrique occidentale francophone et en particulier par celui du Sénégal.

Dans un ouvrage classique en sociologie du sport, Meynaud (1966) a proposé une classification des motifs qui ont encouragé l'intervention des États. Il a parlé de la sauvegarde de l'ordre public, l'amélioration de la condition physique de la population et l'affirmation du prestige national. L'intervention étatique dans le domaine du sport, ont dit Harvey et Proulx (1988), s'inscrit dans la logique du développement du rôle de l'État dans chaque formation sociale. Aussi ont-ils préconisé une approche historique pour mieux comprendre cette intervention de l'État. Ils se sont appuyés sur Panitch (1977) qui a

affirmé que l'État capitaliste a trois fonctions : l'adoption de mesures permettant l'accumulation du capital, la conservation de l'harmonie sociale et la coercition. Ils donnent l'exemple du Canada où les initiatives de l'État dans le domaine du sport ont été surtout liées au développement des politiques dites d'État providence et aux politiques de promotion du nationalisme. Il s'en est suivi tout un processus que l'analyse de Jamet (1980) a bien fait ressortir lorsque, par souci méthodologique, il a fait une distinction entre société politique et société civile. La première devant être considérée « comme une organisation politique et juridique » selon la formule de Gramsci et la seconde désignant :

L'ensemble des activités économiques, culturelles, idéologiques dans la société; et s'organise par la mise en place d'une série d'institution en éducation, en sport; une série d'organisations telles que les régies, les syndicats, les fédérations et enfin par des organismes à l'image des entreprises, des écoles, des clubs sportifs. (Jamet, 1980, p. 28).

Jamet a ainsi démontré que la société politique a peu à peu pris en charge le sport qui, jusqu'au début des années 1960, relevait de la société civile. Ces analyses qui sont surtout valables dans les sociétés capitalistes avancées, permettent quand même de faire une extrapolation à l'Afrique avec Dikoumé (1989) qui a donné l'exemple des pays sous mandat français, ayant obtenu leur indépendance dans les années 1960 et qui par conséquent ont vu leur sport uniquement sous le contrôle de l'État.

Toujours dans le même ordre d'idée, Harvey (1991) a précisé que les enjeux que représentent le sport et l'activité physique pour l'État moderne se regroupent en quatre catégories : la régulation sociale, le support à l'accumulation du capital, la politique extérieure et la justice redistributrice. Cette étude s'est faite sur la base de trois pays à savoir, l'Angleterre, le Canada et la France. Gorran (1980) a montré que le gouvernement fédéral des États-Unis est intervenu dans les années 1970 par la voie législative pour développer le sport amateur, la participation aux jeux olympiques et le sport pour personnes handicapées. Enfin, terminons ce sous-point avec Chazaud (1989) qui, au niveau régional, a étudié les relations entre le sport et les collectivités locales à travers deux grands points : les compétences de l'État dans le domaine du sport et les relations entre les associations sportives et les collectivités locales.

1.2.2 Les relations entre l'État et les fédérations sportives

Afin de mieux comprendre les transformations du système fédéral, des chercheurs ont analysé les relations entre les pouvoirs publics et les fédérations (Auneau, 1993; Bonnes, 1987; Houel, 1984). C'est ainsi que Simon (1990) a fait une analyse juridique appuyée sur des décisions de jurisprudence, afin de déterminer les relations entre les fédérations sportives et les instances étatiques. Oswald (1993) a soulevé les problèmes des relations entre les règles émises par les organisations sportives et la législation étatique.

On peut constater avec Macintosh (1988) que dans les années 1970, les associations sportives canadiennes ont bénéficié de moyens techniques, administratifs et financiers jamais égalés. Elles ont connu par contre une perte d'autonomie et ont été incapables d'élaborer un plan d'action unifié pour contrer l'ingérence du gouvernement fédéral dans le sport de haut niveau. Macintosh explique ce changement par les nouveaux motifs tels que les symboles d'unité nationale et par la mise en place d'une structure, soit administrative ou politique, ayant pour but de faciliter l'atteinte d'objectifs qui lui sont propres. Dans le même ordre d'idée, Lachaume (1990) a analysé des textes permettant d'évaluer la conciliation entre le contrôle de l'État et l'indépendance des fédérations sportives. Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) sont restés sur la même lancée lorsqu'ils avancent que dans le jeu stratégique des organisations sportives, l'État a toujours tenu un rôle prépondérant, tant par sa présence en cadres au sein des fédérations, que par l'attribution de subventions budgétaires et extrabudgétaires. Ils ont mis l'accent sur le passage d'une logique de collaboration à celle d'intégration, ce qui a eu pour conséquence de nuire à l'autonomie du mouvement sportif. Hecquard-Théron (1991) s'est lui focalisé sur l'étendue respective des compétences des fédérations sportives délégataires et du ministère chargé des sports. Il a mis l'accent sur l'interprétation de la loi relative à la motivation des actes administratifs qui régissent les fédérations sportives.

Dikoumé (1989) a affirmé que les fédérations sportives au Cameroun n'échappent pas au contrôle de l'État et subissent donc la tutelle du ministère des Sports qui exerce son contrôle par le biais de la délégation de pouvoir. Chifflet et Gouda (1992) ont avancé

que tout en bénéficiant d'une délégation de pouvoir, les fédérations dépendent de l'aide publique, le système sportif étant en fait dominé par les services politico-administratifs de l'État.

Mais ces interventions ne se sont pas faites sans difficulté, et c'est ainsi que Harvey (1987) évoque les restrictions budgétaires, les privatisations, la déréglementation et la décentralisation qui ont été à l'ordre du jour depuis que s'est amorcée la crise de l'État providence. Dans un autre article, Harvey et Thibault (1994) nous ont fait part d'une redéfinition du rôle de l'État, d'une modification des rapports entre l'État et la société civile, du désengagement financier de l'État, d'une restructuration de l'administration publique, d'une dévolution de certaines prérogatives et de la marchandisation du sport.

Tout ceci devant pousser les organisations sportives à faire appel de manière systématique à la commandite privée. À cet effet, Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) ont évoqué l'existence de nouvelles stratégies relationnelles et constaté qu'en matière sportive, les interventions de l'État vont de pair avec les stratégies politico-sportives et les stratégies d'alliance. Le problème pour les fédérations sportives étant de savoir si ce sont elles qui maîtrisent les règles du jeu. C'est ainsi qu'ils ont précisé que, les deux entités, à savoir l'État et les fédérations, sont intimement et irrémédiablement liées dans un rapport de force et de coopération nécessaire et incontournable.

Le sénégalais, Sarr (1992) a étudié la délégation de pouvoir aux fédérations sportives en ayant comme objectif de mieux apprécier les problèmes qui limitent l'efficacité de la gestion. Dans un premier temps, l'auteur examine, comment, à travers la technique de la délégation, s'effectue la gestion du sport de compétition et, dans un deuxième temps, il essaie de montrer dans quelle mesure la technique de la délégation est inadaptée en faisant ressortir ses limites.

1.3 LITTÉRATURE SUR LES ORGANISATIONS SPORTIVES

La plupart des écrits, surtout en français, que nous avons pu répertorier sur les organisations sportives se présentent surtout sous forme d'articles de périodiques. Cependant, nous commençons par citer la thèse de Gouda (1986) qui porte sur une

analyse organisationnelle des activités physiques et sportives au Bénin. Il a analysé le ministère des Sports, le Conseil National des Sports, les fédérations sportives, en s'appuyant essentiellement sur la théorie des organisations, telle qu'elle a été présentée par Crozier et Friedberg (1977). Toute l'étude tourne autour de l'hypothèse centrale stipulant que le système sportif béninois actuel est mal adapté aux conditions culturelles, sociales et économiques du pays. La thèse se termine sur des constats par rapport à l'approche systémique, l'approche stratégique et l'analyse de l'environnement des activités physiques et sportives du Bénin.

Thibault (1987), Arnaud et Camy (1987) ont fait appel à l'histoire du sport et ont fourni quelques éléments de connaissance sur la naissance des organisations sportives. Des recherches sur la sociologie des organisations sportives ont été entreprises en France, en Allemagne et au Canada. Ainsi, Malenfant (1989) a constaté qu'il reste beaucoup à étudier dans le domaine des organisations sportives en France. Elle propose d'orienter les recherches selon trois paramètres : la stratégie, les structures et le processus de décision au sein des organisations sportives. Horch (1989) a fait un panorama de la sociologie des associations sportives développée depuis quelques années dans les organisations sportives en République Fédérale d'Allemagne. L'organisation est présentée avec ses objectifs, sa structure, en interaction avec les membres et le monde extérieur. Slack et Kikulis (1989) ont, pour leur part, conclu que les nombreuses organisations sportives canadiennes ont été négligées par les chercheurs en sociologie du sport. Ils font alors le point sur les raisons de cette situation. Parallèlement, ils relèvent quelques problèmes qui, pour eux, sont contenus implicitement ou explicitement dans la littérature sportive. Ils parlent entre autre de bureaucratisation, de relations de genre, de direction, de professionnalisation, de dépendance vis-à-vis du gouvernement, de changement organisationnel. Enfin, leur article insiste sur le travail accompli et fait des suggestions sur l'apport que pourraient avoir des approches découvertes dans la sociologie organisationnelle et la théorie organisationnelle des organisations sportives.

À propos de l'étude comparative des organisations, des typologies ont été élaborées par les sociologues. On a par exemple les organisations « volontaires » telles l'église, la chorale, et les organisations « obligatoires » telles que l'hôpital, la prison, etc. Ainsi, les

fédérations sportives sont considérées comme des associations volontaires. Une typologie à quatre volets est à mettre à l'actif de Biau et Scott (1963) : les associations de profits mutuels, les entreprises commerciales, les organisations de service et les organisations d'intérêt public, avec respectivement comme premiers bénéficiaires, les membres, les propriétaires, les clients et le public. Les fédérations sportives sont à associer à la catégorie des associations de profits mutuels. Etzioni (1961) a fait part d'une typologie qui compare les organisations et met en relation trois formes de pouvoir (coercitif, rémunérateur, normatif) et respectivement, leur implication aliénante, calculatrice et morale. C'est à la catégorie normative-morale qu'appartiennent les fédérations sportives. Nous faisons enfin appel à Weber (1947) qui a présenté une typologie qui se réfère à trois types idéaux de pouvoir : le pouvoir traditionnel, le pouvoir charismatique et le pouvoir rationnel-légal. Suivant la société d'appartenance, les fédérations vont privilégier l'une ou l'autre de ces formes de pouvoir.

On peut relever un certain nombre de recherches portant, entre autres, sur le mode de gestion, le rôle des dirigeants sportifs, le pouvoir, les valeurs et croyances, l'efficacité et les subventions, au sein de ces organisations. Dans La lettre de l'économie du sport (1992) sont présentés trois modes de gestion des activités sportives pour faire face à la complexité croissante des organisations sportives. Booth et Hansen (1990) ont fait une revue de la littérature concernant l'évolution respective des dirigeants sportifs bénévoles et professionnels au sein des organisations sportives nationales depuis les années 1960. Pitter (1990) a fait une étude de cas visant à déterminer les types d'expériences, tels que le pouvoir et le contrôle, des membres des organisations sportives. Quant à Slack et Thibault (1989), ils se sont penchés sur la finalité actuelle des organisations sportives nationales au Canada, gagnée par la bureaucratie et le professionnalisme, remettant en cause les objectifs sportifs du sport amateur.

Si l'on se réfère au système fédéral qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de notre étude, on constate qu'il n'existe pas beaucoup de travaux portant sur les fédérations sportives mêmes. Citons tout d'abord Pawlack et Przybysz (1983) qui, à l'image de l'approche utilisée dans le cadre de notre étude, ont fait une analyse organisationnelle de la fédération polonaise d'escrime dans les années 1980. Ils ont ainsi

étudié comment la participation aux processus d'information et de décision en tant qu'ils influent sur le degré d'identification des membres aux objectifs de l'organisation.

Rail (1988) a souligné la nécessité d'un cadre théorique général basé sur le modèle de l'analyse stratégique élaboré par Crozier et Friedberg. Cette théorie sociologique permet de comprendre les organismes sportifs complexes par l'étude des stratégies et des relations de pouvoir. Elle ajoute que l'analyse de la stratégie et la phénoménologie restreinte constitue un riche potentiel de compréhension du comportement des dirigeants sportifs. Pour Hoyle (1971), il est important de faire appel à la théorie organisationnelle pour apporter des éléments de réponses solides aux problèmes que l'on rencontre dans les organisations sportives. Par rapport à ces dernières, il parle d'une typologie qui pourrait prendre en compte le mode de financement, le capital et le degré de bureaucratisation. Frisby (1982) s'est appuyée sur un cadre théorique et un ensemble d'hypothèses à vérifier en ce qui concerne le lien entre la bureaucratisation des organisations sportives volontaires et l'efficacité organisationnelle. Une étude de Heinila (1972) a porté sur le processus décisionnel alors que Bratton (1970) s'est intéressé aux problèmes de consensus autour des politiques organisationnelles que l'on retrouve dans les organisations sportives.

Toujours par rapport au système fédéral, un certain nombre de chercheurs se sont penchés sur l'évolution des fédérations sportives. Herr (1981) a proposé à partir d'indications chiffrées, des éléments chronologiques sur la création des fédérations sportives. Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) ont examiné le fonctionnement et les dysfonctionnements des organisations sportives à travers une analyse managériale. Pour eux, la structure d'une organisation est caractérisée par trois dimensions, à savoir, la spécialisation, la coordination et la formalisation. Dans un cadre plus spécifique, Chifflet (1987) a rappelé que la sociologie des organisations peut être utilisée pour étudier un système sportif fédéral. Il a démontré, à partir de la perspective stratégique de Crozier et Friedberg (1977), comment le système fédéral français est passé d'une culture associative à une culture de service public, avant d'être confronté à une culture managériale, c'est à dire de marché. Dans une autre étude, Chifflet (1989) a montré que le système sportif fédéral a d'abord développé une logique d'organisation verticale. Il est amené

actuellement à développer une logique d'organisation horizontale tout particulièrement au niveau local. Chelladurai, Szyszio et Haggerty (1987) ont de leur côté réalisé une étude de la perception de l'efficacité d'un organisme sportif national (de type fédérations sportives) chez les administrateurs bénévoles et professionnels vis-à-vis de l'opposition entre le sport de masse et le sport d'élite. En faisant appel à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), Sfeir (1981) s'est intéressée au processus décisionnel et aux politiques prônées par le Comité olympique égyptien. Elle démontre que la notion de pouvoir s'avère d'une importance déterminante et constate qu'une menace constante pèse sur l'intégration organisationnelle, mais aussi que sur le plan politique, le processus de décision est influencé par des stratégies de domination, de manipulation et de marchandage. Citons enfin les travaux de Yerlès (1980) et Rail (1984) qui ont porté sur les stratégies qui sous-tendent les modalités de participation des dirigeants de fédérations, sur la base de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Le travail de Rail, qui constitue une réplique à celui mené par Yerlès et qui est très semblable à l'étude portant sur la FSBB, mérite d'être décrit un peu plus en détail. L'auteur a dégagé les contraintes, les ressources et les stratégies de quatre catégories d'acteurs :

a) Les administrateurs permanents

Ce sont des dirigeants recrutés et évalués par des administrateurs bénévoles. Ils n'ont pas de sécurité d'emploi et doivent être crédibles auprès des bénévoles pour garder cet emploi. Leur recrutement se fait sur des bases techniques mais leur évaluation est faite selon des critères administratifs. Ils ne possèdent aucun pouvoir formel de décision et doivent de ce fait composer avec la volonté de coopérer des dirigeants bénévoles qui en dernier ressort prennent les décisions. Les administrateurs permanents ont des ressources: ils possèdent une grande autonomie dans leur tâche. Leur passé sportif est très souvent synonyme de compétence technique, ce qui est une source de pouvoir au sein de leur fédération. Grâce à leurs nombreuses années d'expérience, ils maîtrisent bien le réseau d'influence de leur fédération. Ils occupent une position de relais entre leur organisation et les organismes affinitaires et le gouvernement. Ils régulent les communications et le flux d'information à l'intérieur de leur fédération. Enfin, les administrateurs permanents ont les stratégies suivantes : ils font appel à une stratégie de la technocratie qui est essentiellement offensive, afin d'imposer leur compétences

techniques auprès des bénévoles, mais aussi afin de fusionner les sphères politique et financière, l'enjeu d'une telle stratégie étant de garder un emploi auquel ils tiennent.

b) *Les administrateurs bénévoles provinciaux*

Ces administrateurs sont soumis aux processus d'élection périodique et n'ont pas toujours le temps pour démontrer la nécessité de leur contribution. Pour des raisons professionnelles, géographiques ou familiales, leur temps d'engagement est réduit. Souvent, leur modeste passé sportif a pour conséquence de limiter leur autorité sur les permanents. Sur le plan formel, ils sont en charge du pouvoir exécutif, ce qui les oblige à rendre des comptes au conseil d'administration quant à l'application et l'administration de leur fédération. En dépit de ces contraintes, les administrateurs bénévoles provinciaux ont aussi des ressources : de par leur statut, ils bénéficient d'une importante marge de manœuvre et d'une grande latitude dans la définition de leur mandat. La position qu'ils occupent dans la hiérarchie formelle de la fédération leur donne un poids important lors de l'établissement des politiques, et une position stratégique de relais entre l'organisation et le gouvernement provincial, d'une part, et la fédération nationale, d'autre part. Enfin, les administrateurs bénévoles provinciaux adoptent une stratégie : celle-ci est à la fois offensive et défensive et a pour but ultime de conserver un pouvoir de décision menacé par la présence des permanents. Cette stratégie de contre-offensive vise la paix à l'interne et prône la carte blanche à l'externe.

c) *Les administrateurs bénévoles régionaux*

Leur temps d'engagement est réduit et, pour cause d'élection périodique, ils n'ont pas toujours le temps nécessaire pour bien se familiariser avec leur tâche et l'organisation. Ils dépendent des administrateurs de niveau provincial au sujet de l'information, et leur crédibilité est liée au succès des dirigeants locaux. Leur influence est menacée par la présence des permanents mais aussi par leur relatif manque d'expérience. La distance géographique entre les régions représente un handicap à leur action collective. Les administrateurs bénévoles provinciaux jouissent d'une grande marge de manœuvre, de beaucoup d'autonomie et d'un pouvoir associé à leur position de relais entre les niveaux local et provincial. Enfin, ces administrateurs font souvent appel à une stratégie de retrait

politique qui est essentiellement défensive puisqu'elle vise le maintien et l'élargissement de la marge de liberté, c'est-à-dire de la capacité à agir. L'enjeu de cette stratégie est la protection de l'autonomie de la région.

d) Les dirigeants locaux

Leur temps d'engagement est restreint par leur occupation professionnelle ainsi que par des considérants géographiques et familiaux. Ils ont une lourde tâche à assumer puisque, d'une part, ils dépendent des municipalités ou des institutions scolaires en ce qui concerne les installations et équipements sportifs, d'autre part, ils dépendent des niveaux régionaux et provinciaux de leur fédération pour ce qui a trait à l'information. Leur manque d'expérience a un impact direct sur leur crédibilité, aussi bien aux yeux des bénévoles que par rapport à leur savoir faire. Formellement, ils n'ont pas de réel poids politique au sein de leur région et de leur fédération. Ils jouissent de beaucoup d'autonomie et utilisent les règles organisationnelles, ce qui constitue à la fois une source d'incertitude et une source de pouvoir pour la fédération. Ils peuvent outrepasser les règles pour faire fonctionner leur fédération et se retrouvent en position de force puisque leurs supérieurs hiérarchiques n'ont pas la possibilité de faire pression sur eux. La connaissance du fonctionnement et du réseau d'influence de leur fédération confère un atout supplémentaire aux entraîneurs en particulier. Enfin, les dirigeants locaux adoptent une stratégie de défense tout azimut qui est centrée sur la protection de leur autonomie et celle de leur club. Les études de Rail tout comme celles de Yerlès ont montré et confirmé que l'intégration et la participation des dirigeants se fait à travers un processus de négociation, de marchandage et de conflit.

En ce qui a trait à la relation entre les fédérations sportives et l'environnement, on peut retenir l'article de Leblanc et Leblanc (1987) qui ont présenté les résultats d'une enquête menée en 1987 auprès de 39 fédérations sportives françaises (20 olympiques et 19 non olympiques) sur leur rapport avec les médias : quelle image du sport ceux-ci véhiculent-ils et quelle est leur influence sur l'opinion publique? Une analyse a été faite dans *La lettre de l'économie du sport* (1990) sur l'évolution des relations économiques entre les fédérations sportives, les partenaires et les sponsors à travers des statistiques sur

les disciplines olympiques. Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989) ont suggéré de distinguer les « stratégies relationnelles » qui lient d'une part, les fédérations à l'État ou aux collectivités locales, et d'autre part, les fédérations et les entreprises ou les entreprises entre elles.

Des études récentes menées par Theodoraki et Henry (1994) examinent les structures organisationnelles des instances dirigeantes nationales dans le domaine du sport en Grande-Bretagne et leurs styles de management stratégique. Le projet vise à expliquer le contexte et les caractéristiques structurelles des organisations. Enfin Horch (1994) a mené une enquête qui avait pour but de vérifier si les finances publiques exercent une influence négative sur l'autonomie des organisations bénévoles. Les conclusions mettent en évidence l'importance des perspectives fournies par les agences gouvernementales, tandis que la contre-influence exercée par l'organisation elle-même paraît trop faible pour limiter la perte d'autonomie. Elles font ressortir aussi la thèse selon laquelle les facteurs culturels pourraient jouer un rôle capital dans la réduction de l'immixtion gouvernementale.

Au Sénégal, la littérature portant sur les organisations sportives est très peu fournie. Les associations sportives ont été analysées par Mignon (1987) qui montre comment, d'un point de vue historique, elles se sont formées en s'inspirant du modèle français. Thioye (1988) a quant à lui analysé l'impact de la fédération sénégalaise des sports corporatifs¹ dans le développement des activités physiques et sportives au Sénégal. Il est d'abord parti de la situation des activités physiques et sportives du moment pour expliquer l'urgence de la participation des entreprises; puis il a tenté de proposer des solutions à l'intention des pouvoirs publics, des chefs d'entreprises, des dirigeants et pratiquants du mouvement sportif.

1.4 LES THÉORIES ORGANISATIONNELLES

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé nécessaire de passer en revue, de manière succincte, les principales théories organisationnelles pour aboutir à l'analyse

¹ Sport dans les entreprises

stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), qui va servir de cadre théorique à notre étude.

1.4.1 La théorie « classique » et la théorie wébérienne de la bureaucratie

Le courant classique au début du XX^e siècle a étudié le fonctionnement général et les moyens de rationaliser l'organisation qui privilégie le « système technique ». Ce courant d'analyse des organisations a prévalu pendant près d'un demi-siècle, et « quand on parlait de structure d'organisation, on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées couplées à un système strict d'autorité formelle » (Minzberg, 1982, p. 25). Balle (1990) a précisé que les auteurs qui ont contribué à définir les organisations sont unanimes sur leurs « ancêtres », « pionniers » et « précurseurs ». Il y en a essentiellement deux : Max Weber et Frederick Winslow Taylor. Elle a ajouté que « La place de la doctrine taylorienne dans la réflexion sur les organisations a été définitivement établie à partir du moment où elle a été retenue comme une théorie classique de l'organisation » (1990, p. 25). C'est ainsi que March et Simon (1958) ont dit à propos de Taylor qu'il a établi la tâche générale de la théorie des organisations lorsqu'il s'intéressa à l'utilisation réelle des êtres humains dans les organisations industrielles. Il analysa alors les interactions entre les caractéristiques des êtres humains et les milieux sociaux de travail créés par les organisations. Pour une meilleure compréhension de cette théorie, nous pouvons nous référer à Séguin-Bernard et Chanlat (1983) qui ont affirmé que Taylor s'appuie sur la possibilité d'un « *one best way* », c'est-à-dire la meilleure façon de produire. Ainsi, les relations de pouvoir deviennent caduques, puisque aussi bien les patrons que les ouvriers n'ont pas d'autre choix que de s'accorder sur ce postulat. Il s'agit donc pour tous de faire appel à la façon la plus rationnelle de produire. Dès lors que le pouvoir disparaît, les conflits ne sont plus possibles.

En ce qui concerne la théorie wébérienne de la bureaucratie, March et Simon (1991) ont expliqué que pour Weber, l'organisation bureaucratique est une solution rationnelle à la complexité des problèmes modernes. En d'autres termes, il souhaite montrer comment l'organisation bureaucratique arrive à surmonter les limites de prise de décision et de traitement de l'information pouvant affecter les individus ou les formes

possibles d'organisation. Bernoux (1989) a parlé lui d'une forme d'organisation que Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par des éléments tels que la présence de règles, les postes bien définis et l'organisation hiérarchique avec des fonctionnaires spécialisés qui font carrière à plein temps.

Terminons ce sous-point avec Séguin-Bernard et Chanlat (1983) qui ont constaté que l'école classique et la théorie de la bureaucratie de Weber assimilent l'organisation à une mécanique. Il faut entendre par là un ensemble d'éléments formels liés entre eux et qui sont à l'origine de l'efficacité plus ou moins grande de l'organisation. Ils partagent la même croyance en une rationalité quasi illimitée, ce qui donne les meilleures possibilités de produire et de gérer efficacement les organisations.

1.4.2 L'école des relations humaines

L'école des relations humaines fait référence aussi au courant des relations humaines qui étudie, à partir des années 1930, les problèmes de relations inter ou intra groupes, en considérant les conditions techniques d'une organisation comme une donnée environnante. Elle privilégie le « système social » de l'organisation pour essayer de mieux comprendre l'individu lui-même et le rôle qu'il joue dans l'organisation. Séguin-Bernard et Chanlat (1983) ont précisé que ce courant des relations humaines « ne considère plus l'organisation comme une mécanique, mais se rattache d'avantage au modèle organiciste » (p. 17-18). Ils affirment que cette théorie commence par considérer que le fonctionnement de toute organisation qui se veut efficace doit prendre pour acquis les principes de production industrielle de l'organisation scientifique du travail et d'administration de l'organisation administrative du travail. Cependant, cela ne va pas manquer de provoquer des conflits au sein de l'organisation en ce qui concerne les interactions entre individus et petits groupes. Les problèmes existants doivent être attribués à des incompréhensions entre individus, des personnalités difficiles, une communication défectueuse. Il s'agit donc là d'une raison d'ordre psychologique et non pas d'ordre structurel qui peut être résolue sans avoir à modifier les structures du travail.

1.4.3 Les modèles structuro-fonctionnalistes

Bernoux (1990) nous a proposé les thèmes de l'école structuro-fonctionnaliste à partir de deux critiques : « l'une porte sur « les conflits d'intérêt entre acteurs qui auraient gagné à être mieux connus » (p. 384); l'autre met l'accent sur « l'absence d'analyse des ajustements mutuels entre les acteurs et le système, et de la nécessaire régulation entre les deux » (p. 384-385). Ce même auteur a ainsi montré que les besoins sont toujours présents, qu'il s'agisse d'un système de rôle, de fonction d'ajustement ou d'intégration. Ainsi, les membres se doivent d'ajuster leurs comportements en conséquence. Pour les fonctionnalistes, seule compte la survie de l'organisation quels que soient les changements à subir.

1.4.4 La théorie générale des systèmes

Le Moigne (1974, p. 46) a affirmé qu'à l'origine, la théorie des systèmes part du principe suivant : « Il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux ». À partir de cette première idée, il devient possible de penser l'entreprise ou l'organisation comme un ensemble. Ainsi, les théoriciens des systèmes ne montrent plus d'intérêt à l'égard des parties (l'ensemble des différents services, les classes socio-professionnelles, les stades hiérarchiques, etc.) mais s'intéressent aux interactions entre elles. Cette idée n'a pas manqué d'être critiquée par certains auteurs tels que Gouldner (1967) qui pense qu'il peut y avoir des éléments du système plus autonomes que d'autres; ce qui ne va pas manquer d'avoir une influence sur l'ensemble.

1.4.5 Les théories de la contingence structurelle

Le développement de ce courant de pensée part du principe de l'ajustement de l'entreprise et s'appuie sur le fait que les contraintes que l'on retrouve dans l'environnement de l'organisation sont à l'origine de sa forme. Ainsi, « la structure de l'organisation étant déterminée par les événements contingents survenant dans leur environnement » (Bernoux, 1989, p. 388), ce courant va porter le nom de théorie de la contingence structurelle. Ces théories, nous dit Bernoux (1989), considèrent l'ajustement

d'une organisation à ses contraintes plus comme un problème que comme une nécessité. Cependant elles ont trop considéré les organisations comme des ensembles contraints n'ayant d'autre choix que celui de s'adapter pour échapper à ces contraintes. C'est d'ailleurs cette façon de voir que l'analyse stratégique va remettre en cause.

1.4.6 L'analyse stratégique

Le courant de l'analyse stratégique, développé depuis le début des années 1970 en France a eu pour projet, non plus de découvrir des modèles idéaux d'organisation, mais d'étudier, cas par cas, le fonctionnement réel, complexe et particulier, dissimulé derrière chaque action organisée. Concernant ce courant, il faudrait noter les travaux de Crozier entre 1963 et 1965 comme étant les « travaux de référence ».

En s'inspirant de ces travaux, Crozier et Friedberg (1977, p. 38) précisent que l'être humain ne peut être considéré uniquement comme une « main », ce que laissait sous-entendre le schéma taylorien d'organisation, ou alors, seulement comme une « main et un cœur », que prônaient les agents du mouvement des sciences humaines. Pour eux, l'individu est avant tout « une tête », à savoir un agent libre, capable de s'adapter et d'inventer par rapport aux circonstances. En outre, son comportement au sein de l'organisation n'est jamais totalement déterminé : l'acteur, pour atteindre ses objectifs, fait appel en toute liberté à une stratégie rationnelle. Sur la même lancée, Crozier et Friedberg postulent que toute organisation a des objectifs propres, est structurée par un système formel doublé d'un système informel, mais est influencée par l'environnement et regroupe des individus divers mêlant en permanence leurs objectifs et stratégies propres à ceux de l'organisation (Chifflet 1994). Ansart (1990, p. 70) va dans le même sens et a montré que les rapports de l'organisation à l'environnement sont appréhendés comme des processus organisationnels c'est-à-dire jouant un rôle structurant sur l'organisation et « les individus qui concourent au fonctionnement de l'organisation vont y apporter leur contribution, dans des conditions orientées par les règles, mais pour y poursuivre leurs intérêts selon des stratégies conformes à leur représentation de ces intérêts ».

1.5 CONCLUSION

Cette recension abordant les divers éléments de la problématique permet de faire un certain nombre de constats. Depuis quelques années, les chercheurs ont commencé à s'intéresser aux organisations sportives, domaine où la recherche faisait cruellement défaut (Malenfant, 1989; Slack et Kikulis, 1989). Les études qui se réfèrent précisément au contexte organisationnel existent en nombre assez restreint et l'utilisation de concepts, de typologies où de nouvelles théories en sociologie des organisations sportives reste faible. Cependant, en dépit du fait que l'importance de la théorie ait été soulignée et suggérée (Hoyle, 1971), on constate qu'il existe beaucoup d'études descriptives (Booth et Hansen, 1990; Pitter, 1990), mais aussi des études qui ne s'appuient sur aucune théorie sociologique (Chelladurai, Szyszlo et Haggerty, 1987).

Parallèlement à ce constat, nous pouvons retenir, d'une part, les études sur les organisations sportives se référant aux formes de structures et qui ont insisté sur la notion de bureaucratisation (Frisby, 1982; Slack et Kikulis, 1989; Slack et Thibault, 1989), mais aussi sur les notions de spécialisation, de coordination et de formalisation (Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1987). D'autre part, il y a lieu de porter un regard sur les études ayant traité de l'ingérence de l'État qui apporte un soutien financier aux fédérations sportives mais en contrepartie entraîne leur perte d'autonomie (Chifflet et Gouda, 1992; Dikoumé, 1989; Lachaume, 1990; Macintosh, 1988; Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1987). Ainsi, le niveau d'intervention de l'État dans les organisations sportives a été grandissant au cours des dernières décennies, mais depuis quelques temps on note un retrait des pouvoirs publics, et c'est un des points sur lequel nous allons mettre l'accent. Il en est de même pour les relations à l'environnement (Leblanc et Leblanc, 1987; Ramanantsoa et Thiéry-Baslé, 1989) qui comprend des groupes sociaux extérieurs tels que l'État, les médias et les sponsors qui ont une influence certaine sur le fonctionnement des organisations.

Terminons avec les recherches qui ont fait appel au modèle d'analyse organisationnelle utilisant l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) comme base théorique. D'abord, Chifflet (1987) et Gouda (1986) ont fait appel à une analyse systémique, une analyse stratégique et une analyse de l'environnement, afin de faire

ressortir les politiques et stratégies des fédérations sportives pour le premier et dresser un bilan des activités physiques et sportives au Bénin pour le deuxième. Ensuite, Sfeir (1981) a insisté sur la notion de pouvoir qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche. Enfin, l'accent a été mis sur les modes d'intégration et les stratégies des dirigeants de fédérations par Rail (1984) et Yerlès (1980). En s'inspirant de ces différents résultats, la présente étude va faire appel à une théorie organisationnelle générale basée sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), pour dégager la structure formelle et la structure informelle, pour examiner les relations avec l'environnement et faire ainsi ressortir les stratégies et le jeu des acteurs que l'on retrouve au sein d'une organisation sportive complexe au Sénégal. Il sera alors adéquat dans la discussion de comparer les contraintes, les ressources et les stratégies des dirigeants de la FSBB avec celles des dirigeants des fédérations étudiées par Rail.

CHAPITRE 2

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Pour mener à bien cette étude, nous allons nous appuyer sur la théorie de l'analyse des organisations présentée par Michel Crozier et Erhard Friedberg dans leur ouvrage collectif *L'Acteur et le système* (Crozier et Friedberg, 1977). Ce troisième chapitre a d'abord pour but de justifier le choix de ce cadre théorique, ensuite de définir les concepts opératoires qui caractérisent l'approche de Crozier et Friedberg et enfin, de développer un cadre d'analyse et une méthodologie sur lesquels va s'appuyer cette étude.

2.1 JUSTIFICATION DU CHOIX DU CADRE THÉORIQUE

Bernoux (1990) a démontré que l'approche de Crozier et Friedberg, en l'occurrence l'analyse stratégique, part de critiques adressées aux théories précédentes que nous avons résumées dans la revue de la littérature. Il affirme également qu'elle repose sur certains postulats. Chaque être humain a ses buts et ses objectifs personnels. L'accent est mis ici sur la liberté et l'autonomie de l'acteur. On parle ainsi d'une rationalité limitée et contingente en ce qui concerne les stratégies des acteurs. Chacun défendrait nécessairement ses intérêts en rapport avec ses objectifs particuliers.

Cette démarche, par sa cohérence, sa richesse, sa souplesse, « permet de découvrir les conditions matérielles, structurelles et humaines qui limitent et définissent la liberté et la rationalité des acteurs et partant, le sens des comportements observables » (Rail, 1984, p. 6). Elle appartient à l'approche des systèmes ouverts permettant ainsi de saisir le fonctionnement des organisations à partir de l'expérience vécue des participants et des mécanismes régulateurs que sont les relations de pouvoir. Cette approche théorique a de ce fait le mérite de tenir compte du système, mais aussi des acteurs, pour une meilleure compréhension du fonctionnement réel dissimulé derrière chaque action organisée.

2.2 CONCEPTS OPÉRATOIRES

Ici, l'accent est mis en particulier sur les concepts de rationalité limitée, de stratégie, de zone d'incertitude, de pouvoir, de jeu, d'environnement et de relais.

2.2.1 Le concept de rationalité limitée

La notion de rationalité que l'on retrouve dans l'analyse stratégique prend ses racines dans le modèle de rationalité limitée de March et Simon (1958), selon lequel un certain nombre de contraintes cognitives, affectives et organisationnelles ne permettent pas à l'acteur de chercher la meilleure solution, mais plutôt de choisir pour chaque problème qui se présente à lui, la première solution qui lui donne la possibilité d'atteindre un seuil minimal de satisfaction. L'acteur se situe de ce fait, non par rapport à des objectifs précis qu'il poursuivrait, mais en tenant compte des opportunités provenant du système d'action des relations de pouvoir interdépendantes.

On peut alors considérer la rationalité limitée comme la capacité d'ajustement des moyens par rapport aux fins. Il n'y a pas une seule rationalité au sein d'une organisation du fait qu'il existe de nombreux moyens pour parvenir aux objectifs recherchés. Des choix, de la part des acteurs, s'avèrent alors nécessaires pour parvenir à la meilleure solution possible.

Précisons que la définition de la situation d'une organisation est sous l'influence du rôle et de la position de l'acteur, de la fonction et division des tâches mais aussi du réseau d'information. C'est par rapport à cette définition que l'acteur choisira une solution à son problème. En outre, les critères de satisfaction sont aussi sous l'influence des facteurs sociaux et culturels. On retrouve des normes du groupe organisationnel, des règles et des caractéristiques du système dans les critères de satisfaction qui sont utilisés par le décideur lors du choix de sa solution. Enfin, il y a la stratégie de l'acteur qui a une action significative sur les critères de satisfaction.

2.2.2 Le concept de stratégie

Pour comprendre ce concept fondamental, il y a lieu de s'inspirer des observations empiriques que nous proposent Crozier et Friedberg (1977). Pour eux, l'acteur a des objectifs complexes et difficilement maîtrisables. Son comportement est toujours contraint et limité, variant en fonction des occasions qui se présentent à lui et en fonction du comportement des autres acteurs. Il existe ainsi des comportements offensifs lorsque

l'acteur cherche à améliorer sa situation à partir des opportunités existantes; et des comportements défensifs quand il s'agit pour l'acteur de maintenir ou d'élargir sa marge de liberté, c'est-à-dire sa capacité à agir. La stratégie « n'est rien d'autre que le fondement inféré *ex post* des régularités de comportement observées empiriquement » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 48). Une telle définition de la stratégie, nous disent Crozier et Friedberg (1977), n'est pas synonyme de volonté et pas nécessairement consciente.

Précisons que, d'une part, rentrent en ligne de compte des facteurs qui ont trait aux caractéristiques propres de l'individu comme l'âge, la profession, le sexe, l'ethnie, le niveau d'éducation ou l'origine sociale, et d'autre part, il faut prendre en considération des facteurs liés aux contraintes organisationnelles, comme la position dans la hiérarchie organisationnelle, les structures et les règles formelles de l'organisation qui peuvent soit influencer, soit limiter la stratégie de l'acteur.

2.2.3 Le concept de zone d'incertitude

Selon Crozier et Friedberg (1977), « une source d'incertitude n'existe et ne prend sa signification pour et dans les processus organisationnels qu'à travers son investissement par les acteurs qui s'en saisissent pour la poursuite de leurs stratégies » (p. 71-72). Ainsi pour eux, les acteurs disposent de quatre grandes sources de pouvoir correspondant aux différentes « zones d'incertitude » particulières à l'organisation :

1. La maîtrise d'une compétence particulière et de la spécialisation fonctionnelle
2. Les relations entre l'organisation et ses environnements
3. La maîtrise de la communication et des informations
4. L'utilisation de la règle et des données formelles.

Ces quatre zones d'incertitude sont liées à l'existence même de l'organisation. Par conséquent, plus la zone d'incertitude contrôlée par un acteur est importante pour la bonne marche de l'organisation, plus celui-ci dispose de pouvoir. Il peut se retrouver alors en position de force lors d'une négociation, créant de ce fait une source d'incertitude subjective. Toutefois, la présence d'une zone d'incertitude ne dit rien sur la volonté ou la capacité des acteurs de véritablement saisir l'opportunité d'en profiter.

2.2.4 Le concept de pouvoir

Le pouvoir étant une relation, on peut de ce fait constater que la possibilité ou la capacité qu'ont les acteurs de négocier leur participation au sein de cette relation est à l'origine des sources de pouvoir. Il faut en outre être capable de distinguer les sources du pouvoir des ressources des acteurs :

Le pouvoir réside [...] dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir, c'est-à-dire dans sa possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Et la force, la richesse, le prestige, l'autorité, bref les ressources que possèdent les uns et les autres n'interviennent que dans la mesure où ils leurs fournissent une liberté d'action plus grande. (Crozier et Friedberg, 1977, p. 59-60)

Le pouvoir, pour s'exercer, doit faire appel à des relations d'échange et d'adaptation et donc de négociation : « le pouvoir est inséparablement lié à la négociation : c'est une relation d'échange, donc de négociation, dans laquelle deux personnes, au moins, sont engagées » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 56-57).

2.2.5 Le concept de jeu

Crozier et Friedberg (1977) assimilent le concept de jeu à un mécanisme concret qui permet aux acteurs de structurer et régulariser leurs relations de pouvoir et règle aussi par la même occasion leur coopération. Il faut alors insister sur le fait qu'un acteur n'a pas un jeu, mais que le jeu est constitué par l'ensemble des stratégies des acteurs. Le jeu est ce qui permet aux stratégies offensives et défensives de s'imbriquer les unes dans les autres. L'intégration des stratégies est alors définie comme :

La conséquence indirecte de la contrainte fondamentale qui oblige chaque participant - s'il veut continuer à jouer et s'assurer simultanément que son engagement dans l'ensemble soit payant pour lui ou tout au moins ne lui coûte pas trop - à tenir compte des exigences et règles prévalant dans l'organisation et ainsi contribuer *nolens volens* à l'accomplissement des objectifs de celle-ci. (Crozier et Friedberg, 1977, p. 98)

Parler de jeu ne veut pas nécessairement dire entente parfaite sur les règles de ce jeu. Aussi, on peut assister à une modification des stratégies de la part des acteurs et des tentatives de restructuration des jeux en transformant leurs règles.

2.2.6 Les concepts d'environnement et de relais

Une organisation doit nécessairement prendre en considération son environnement, surtout quand on sait que « les rapports à l'environnement peuvent être considérés comme les produits d'autres jeux qui débordent les frontières formelles de l'organisation et dont la logique et les règles propres [...] deviennent la médiation fondamentale des influences de l'environnement » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 139).

Il est important de tenir compte du fait que l'organisation appartient à une société qui a atteint un certain niveau de développement économique, politique et culturel et qui renferme aussi certaines normes et valeurs. Cet environnement délimite, plus ou moins, la structure et le fonctionnement de l'organisation. Cette organisation doit alors trouver des ressources dans l'environnement et chercher à y placer ensuite ses produits.

Il existe des entités qui agissent comme des individus ayant pour but de connaître les problèmes ou les tendances de l'environnement, afin d'essayer de proposer des stratégies adaptées. On parle alors du concept de relais qui est indispensable pour une bonne compréhension du rapport entre l'organisation et son environnement. Les relais sont censés « représenter le segment d'environnement visé par tout ou partie de l'organisation. Ils sont choisis pour informer celle-ci de la situation qui caractérise leurs segments respectifs et des conséquences qui en découlent pour elle » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 142).

De ce fait, un acteur (ou un groupe d'acteurs) peut être désigné par l'organisation pour la représenter auprès d'un segment d'environnement, cet acteur ou relais représentant en même temps ce segment d'environnement auprès de l'organisation. Crozier et Friedberg (1977) l'ont exprimé de la façon suivante : « Bras allongés de l'environnement face à l'organisation, les relais sont aussi les agents de celle-ci dans l'environnement » (p. 142). Le relais est un réducteur d'incertitude nécessaire qui, s'il a le monopole de sa position de relais, peut bénéficier de certains avantages auprès de l'organisation. En outre, si sa capacité d'action est liée à l'existence de l'organisation, il y a de fortes chances pour qu'il en devienne au moins partiellement solidaire.

Précisons qu'il faut tenir compte de l'environnement non pas au sens lointain et large mais plutôt dans un sens restrictif et proche, qui influence l'organisation aussi bien au niveau de son fonctionnement, de la structuration de l'espace qu'elle occupe, mais aussi au niveau des stratégies élaborées par les acteurs. Dans le cadre de cette étude portant sur la FSBB, les trois segments d'environnement les plus pertinents qui ont été retenus sont : l'État, les médias et les sponsors.

2.3 PROTOCOLE DE LA RECHERCHE

L'objet de cette étude est de déterminer de manière diachronique la structure formelle et la structure informelle, d'identifier les choix stratégiques ainsi que l'impact de l'environnement, au sein d'un modèle d'association volontaire. Trois niveaux d'analyse sont développés à partir d'une analyse de contenu qualitative de la documentation et des entrevues.

Le premier niveau, celui de l'analyse des données formelles permet de connaître les caractéristiques objectives et concrètes de la fédération étudiée; elle est donc déductive. Cette approche permet, à partir d'une analyse de contenu des textes officiels (textes réglementaires, statuts, règlement intérieur) et des différents rapports de réunions et d'assemblées générales, d'étudier le fonctionnement interne et externe de la FSBB, ses réalisations, ainsi que les rapports formels entre l'État, les médias, les sponsors et cette fédération. Ce premier niveau porte en outre sur les spécificités des dirigeants sportifs. D'abord, l'analyse des données « objectives », c'est-à-dire la structure formelle des différents comités directeurs doit aussi permettre de circonscrire le champ d'action des différentes catégories de dirigeants. Il est question non seulement de discuter des caractéristiques des répondants mais aussi des zones d'incertitudes, des contraintes, des ressources et des sources de pouvoir associées aux dirigeants de l'ensemble des comités directeurs fédéraux. Cette étape initiale permet de faire une première esquisse sur le caractère offensif ou défensif des stratégies des catégories d'acteurs. Ensuite, il s'agit d'examiner d'une part, les spécificités des dirigeants à travers leurs intentions d'action et leurs interrelations, et d'autre part, les relations des dirigeants avec l'environnement pertinent de la FSBB.

Le deuxième niveau, celui de l'analyse stratégique, tente de dégager les actions et attitudes des dirigeants tels qu'ils ressortent des entrevues; elle est de ce fait inductive. Cette approche doit alors permettre de repérer les stratégies des dirigeants et le jeu en présence au sein de la FSBB qui constituent un élément révélateur du fonctionnement véritable de cette fédération.

Le troisième niveau d'analyse prend en compte l'environnement pertinent que Crozier et Friedberg (1977) définissent comme le produit du jeu d'influence. À partir de cette approche, il est possible d'identifier les perturbations engendrées par les changements institutionnels, économiques et sociaux. Tenir compte de l'action de l'État, des médias et des sponsors est important dans le cadre de cette étude puisque cet environnement structure partiellement la FSBB qui a été choisie pour cette étude.

D'une part, ce choix tient compte du fait que le basket-ball est classé comme discipline prioritaire et la fédération qui en a la charge est considérée comme étant l'une des mieux structurées et des plus stables au Sénégal. D'autre part, notre expérience dans le domaine de l'éducation physique et du sport en tant que professeur d'éducation physique et sportive, mais aussi d'entraîneur et de dirigeant fédéral n'a pas manqué d'éveiller notre réflexion sur le mode de fonctionnement réel des fédérations au Sénégal.

2.4 CUEILLETTE DES DONNÉES

La procédure de collecte s'est déroulée au Sénégal en deux phases. Premièrement, de mai à août 1999, la recherche a porté sur toutes les données formelles pouvant permettre d'avoir une connaissance « objective » du champ investigué. Ainsi, les différents présidents de la FSBB ont non seulement été sollicités pour bénéficier de leur appui et de celui de leurs collaborateurs, mais aussi pour l'obtention des documents nécessaires à la connaissance objective de cette fédération: l'organigramme, la charte, les règlements généraux, les statuts, les rapports, les documents d'archives, les périodiques et certaines statistiques.

Deuxièmement, l'ensemble des entrevues a été pris en compte sur deux périodes. Nous avons interrogé l'ensemble de la population ciblée de mars à août 2000, puis nous

avons interrogé à nouveau certains d'entre eux pour des informations complémentaires de septembre à décembre 2001. Friedberg (1972) affirme que « pour comprendre le fonctionnement réel d'une organisation, il ne suffit pas d'en connaître les données formelles » (p. 105-106). Ainsi, pour une compréhension profonde de la fédération de basket-ball, il est bon de « connaître et analyser les perceptions, sentiments et attitudes que les acteurs eux-mêmes ont à l'égard de tous les aspects de leur vie dans l'organisation » (Friedberg, 1972, p. 106).

L'analyse qualitative constitue une possibilité face aux problèmes méthodologiques qui caractérisent l'analyse organisationnelle. Le chercheur part d'une position d'extériorité pour prendre connaissance de la réalité, puis doit quitter sa position d'observateur extérieur pour entreprendre un détour par l'intériorité des acteurs. À cette fin, il utilise l'entretien qui est le principal moyen de s'adresser aux acteurs, et essaye à l'aide d'un raisonnement de type hypothético-inductif de dégager les stratégies existantes.

Précisons enfin que cette procédure s'est répétée pour les six bureaux fédéraux qu'a connu la FSBB de 1960 à nos jours :

- Comité directeur N°1 (1960-1961)
- Comité directeur N°2 (1961- 1965)
- Comités directeurs N°3 et N°4 (1965-1974)
- Comité directeur N°5 (1974-1995)
- Comité directeur N°6 (1995-2000)

2.4.1 Les entretiens

Pour mener à bien cette étude de cas, l'utilisation d'entrevues semi-dirigées a été retenue afin d'amener les interlocuteurs à s'exprimer assez librement sur différents thèmes; ceci étant conforme à l'esprit de l'analyse stratégique des organisations. Les questions du guide d'entrevue (voir annexe) ont été élaborées à partir du protocole d'entretien utilisé par Rail (1984) et de l'exemple de guide d'entretien proposé par Friedberg (1972). Les thèmes du protocole constituent ici les catégories d'analyse, l'objectif étant de dégager les stratégies des dirigeants et à partir de là, faire ressortir les

relations de pouvoir qui se vivent au sein de la FSBB, ainsi que les options stratégiques organisationnelles qui se posent au sein de cette fédération.

Les contacts préliminaires se faisaient par téléphone puis nous sommes allés à la rencontre des dirigeants ayant accepté le principe des entrevues. Ces dernières se sont déroulées au siège de la Fédération, au bureau voire au domicile des dirigeants et ont été enregistrées sur magnétophone. Toutes les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des entrevues ont été précisées et rappelées aux participants avant chaque entrevue. Pour rendre le plus anonyme possible les résultats des entretiens, aucun nom de dirigeant ne figurera dans la thèse et seule la mention des postes sera utilisée. Les dirigeants se sont entretenus avec le chercheur, sur un certain nombre de questions, au cours d'une première rencontre qui durait approximativement une heure et d'une seconde qui durait approximativement une demie heure.

L'objectif des entrevues était d'amener les dirigeants à expliquer et à évaluer leur situation au sein de la Fédération, de parler des problèmes qu'ils ont rencontré, des personnes avec qui ils devaient résoudre ces problèmes, et les relations qu'ils entretenaient avec ces derniers. On cherchait également à connaître le point de vue des dirigeants sur l'influence de l'environnement et sur les possibilités de changements auxquels devait faire face la fédération par rapport aux réalités politiques, économiques et sociales au moment où ils étaient en activité.

2.4.2 L'échantillon

L'objectif était d'avoir le maximum d'informants étant donné le nombre assez restreint de dirigeants au sein de la FSBB. Finalement, quatre dirigeants ont pu être recrutés pour le Comité directeur N°1; six dirigeants pour le Comité directeur N°2; huit dirigeants pour les Comités directeurs N°3 et 4, enfin 10 dirigeants pour le Comité directeur N° 5 et 12 dirigeants pour le Comité directeur N°6, ont accepté de participer à une entrevue.

La disponibilité s'est avéré le critère de base pour la constitution de l'échantillon. Les dirigeants ont été classés à partir des postes qu'ils occupaient dans l'organigramme de

la FSBB et dans les cas de cumul de postes qui sont d'ailleurs peu nombreux, c'est la position la plus élevée au moment des entrevues qui a été retenue. Il y a lieu de préciser qu'il n'a pas été facile de retrouver les dirigeants de la « première heure ».

L'échantillon est ainsi composé des dirigeants détachés qui sont des permanents et des dirigeants élus et non élus qui comprennent les membres du bureau fédéral, les présidents de commission et les entraîneurs nationaux.

2.5 ANALYSE DES DONNÉES

L'analyse qualitative du contenu des documents et des entrevues est la méthode qui a été retenue dans le cadre de cette étude. La première étape consiste en une analyse de contenu thématique des différents documents de la FSBB. L'analyse qualitative de contenu doit conduire à une interprétation des données, à partir de catégories analytiques, en dégagant et en expliquant les particularités des ressources documentaires. Nous sommes partis des niveaux d'analyse de la recherche pour établir les catégories d'information suivant des critères définis au préalable. Ainsi, par rapport à l'analyse de la structure formelle et informelle, les catégories suivantes ont été retenues : la division des tâches ou la distribution de l'autorité hiérarchique, les réalisations qualitatives. En ce qui concerne l'analyse de l'environnement, l'objectif est de prendre en compte les nombreuses contraintes extérieures (techniques, économiques et sociales), les rapports avec l'État, les médias et les sponsors qui sont reliés à cette fédération. Ainsi, les informations obtenues à travers les documents, pour chaque catégorie qui a été dégagée avant la collecte des données, ont été analysées afin de faire ressortir les aspects formels de la FSBB.

La deuxième étape est consacrée aux entrevues qui ont été d'abord enregistrées, puis transcrites intégralement. Elles ont été soumises ensuite à une analyse de contenu. Selon la méthode proposée par Crozier et Friedberg (1977), l'information obtenue doit servir, d'une part, à confirmer, clarifier ou enrichir les renseignements tirés de l'analyse documentaire. D'autre part, la méthode suggère de se servir des données de l'entretien pour dégager les stratégies des acteurs et remonter ainsi au jeu créé par ces stratégies. Ce

jeu permet alors de faire ressortir les relations de pouvoir liant les différents acteurs et qui, une fois dégagés, expliquent l'ensemble des régulations de la fédération étudiée.

La méthode de Crozier et Friedberg (1977) constitue une méthodologie dite de phénoménologie restreinte. Elle suppose plusieurs formes de cueillette de données, plusieurs retours sur le terrain pour tester et éventuellement modifier les hypothèses explicatives émanant de l'analyse des entrevues. Ainsi, nous avons profités de nos aller – retour entre Dakar et Montréal pour retourner interroger certains dirigeants suivant les besoins soulevés par les analyses antérieures. Cependant, il faut souligner que l'information contenue dans les entrevues a posé un réel défi à l'analyse. En effet, une première lecture des entrevues a révélé que tout s'est passé comme si les répondants se sentaient obligés de répondre aux questions de l'entrevue en utilisant un langage codé, un « discours de l'entreprise », une forme d'expression qui tient tant du langage bureaucratique que d'un certain discours « accepté ». En d'autres mots, tout nous porte à croire que, soit les acteurs ne sont pas prêts ou n'ont pas l'habitude de répondre à de telles questions, soit ils ne se sont pas exprimés de façon totalement ouverte, d'où l'utilité d'avoir pu retourner sur le terrain plus d'une fois.

Malgré les remarques qui précèdent, les répondants ont laissé tomber ici et là au cours des entrevues, des énoncés sur les tensions qui se vivent tant sur le plan du fonctionnement interne de la FSBB, que sur celui des relations qu'elle vit avec son environnement. Nous avons donc procédé à une analyse qualitative de contenu visant à faire ressortir ce que dénotent ces énoncés à propos des attitudes des dirigeants par rapport à la distribution du pouvoir au sein de l'organisation ciblée. L'analyse proposée repose donc sur le postulat que ces unités de contenu, ces énoncés, sont des indices de la structure du pouvoir au sein de la FSBB.

En résumé, la méthodologie proposée ici se présente comme une utilisation de la méthode de Crozier et Friedberg (1977) en fonction des limites imparties à ce projet.

CHAPITRE 3

ORGANISATION DU SPORT AU SÉNÉGAL

3.1 LES PÉRIODES CHARNIÈRES

Le Sénégal est un pays de 196 722 km² situé en Afrique occidentale. Ancienne colonie française, le Sénégal a obtenu son indépendance en 1960. Relativement stable sur le plan politique ce petit pays a connu trois présidents successifs :

- Léopold Sédar Senghor de 1960 à 1980 ;
- Abdou Diouf de 1980 à 2000 ;
- Abdoulaye Wade depuis 2000.

Avec un produit national brut de 30 000 francs CFA (550 dollars US) par habitant le Sénégal est considéré comme un pays en développement. Sa population est passée de 2 millions en 1960 à environ 9 millions en 2000. La religion musulmane est majoritaire à 90%. Le sport a été introduit au 19^e siècle par les colons français et a connu depuis lors un développement exponentiel certain. Le nombre de fédérations sportives est passé de 10 au moment de l'indépendance à 48 aujourd'hui. Actuellement, le sport est considéré au Sénégal comme un phénomène social de tout premier ordre.

3.1.1 Avant l'indépendance

Cette période est marquée par l'action colonisatrice de la France qui tente d'imposer son type de civilisation dans tous les domaines de la vie. Ainsi va naître l'Afrique Occidentale Française (AOF), une fédération de huit territoires (Sénégal, Mali, Mauritanie, Guinée, Côte d'Ivoire, Dahomey, Niger, Haute-Volta) couvrant 4,6 millions de km². Elle a été fondée en 1895 et administrée par la France jusqu'en 1959. Cette dernière va encourager le développement des activités physiques parmi les populations coloniales à l'image de ce qui se faisait en métropole. Aussi, on ne peut comprendre l'histoire du mouvement sportif sénégalais et la mise en place de son système institutionnel si on ne se réfère pas à ce qui se passait en France à la même époque. A ce sujet, il serait indiqué, comme le dit si bien Gouda (1987) de faire un bref rappel des fondements juridiques et politiques du sport français particulièrement entre 1940 et 1960.

3.1.1.1 Les fondements de la politique sportive française avant 1960

Le droit associatif est régi en France par la loi du 1^{er} juillet 1901. Le mouvement associatif a pu se développer de façon autonome grâce à cette loi qui a officialisé la liberté d'association. Mis à part quelques rares textes réglementaires, les rapports entre l'État et les associations sportives n'ont pas vraiment connus de réglementation spécifique avant 1940. C'est le gouvernement de Vichy qui préconisa ce qu'il convient d'appeler « l'intervention de l'État dans le sport » à travers la loi du 20.12.1940. La proclamation de cette charte des sports va avoir comme conséquence : une restriction de l'autonomie du mouvement sportif français. Cependant, l'ordonnance du 02.10.1943 va permettre de revenir au statut antérieur, à savoir l'autonomie organisationnelle sur la base de la Loi de 1901 tout en précisant mieux l'intervention de l'État. L'abrogation de cette ordonnance va sauver l'essentiel pour les pouvoirs publics notamment « l'agrément » qui demeure la condition exigée pour bénéficier des subventions gouvernementales. Il y a eu par la suite l'abrogation de l'ordonnance du 28.08.1945 qui va fixer certaines règles générales. Elle confère entre autre à l'État, le droit exclusif d'organiser des compétitions sportives et de procéder à la sélection des athlètes et équipes pouvant représenter la France dans les compétitions internationales. Les fédérations se voient donc confier par l'État la mission d'organiser le sport. Au nom de leurs adhérents, les fédérations avaient quand même assumé cette mission avant 1940, mais c'est plutôt le fait de l'assumer au nom de l'État qui est nouveau.

Dès 1945, l'État français a délégué aux fédérations sportives le pouvoir d'organiser et de promouvoir la pratique de leurs disciplines. Il en a résulté une assez large autonomie des fédérations qui constituent le « mouvement sportif » et qui sont au cœur de l'organisation du sport en France. Elles gèrent et animent l'ensemble des activités sportives de leurs disciplines, que ce soit le sport amateur ou le sport professionnel, le sport de haut niveau ou le sport de loisir.

La loi n° 84-610 du 16 juillet 1984 modifiée, relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives, fixe le cadre du « service public du

sport ». Elle distingue les fédérations qui bénéficient de l'agrément de l'État de celles qui, en plus, ont reçu délégation de ses pouvoirs.

Les fédérations agréées

Elles participent à l'exécution d'une mission de service public. À ce titre, elles sont notamment chargées de promouvoir l'éducation par les activités physiques et sportives, de développer et organiser la pratique de ces activités, d'assurer la formation et le perfectionnement de leurs cadres bénévoles et de délivrer les licences et titres fédéraux. Elles sont soumises au contrôle de l'État et doivent adopter des statuts comportant certaines dispositions obligatoires et un règlement disciplinaire conforme à un règlement type.

Les fédérations délégataires

Certaines fédérations sont directement chargées de l'exécution proprement dite d'une mission de service public. Elles reçoivent la délégation du Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative (MJSVA) accordée à une seule fédération dans une discipline donnée pour organiser les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres internationaux, nationaux, régionaux ou départementaux. Elles définissent les règles techniques et administratives propres à leur discipline. Elles fixent librement les règles relatives à l'organisation de leurs compétitions, à l'exception des domaines touchant à l'ordre public. Ces domaines, violence, dopage, pouvoir disciplinaire, règlement médical, font l'objet d'un encadrement législatif et réglementaire spécifique. Les fédérations délégataires sont également placées sous le contrôle de l'État, elles doivent remplir un certain nombre de conditions définies par décrets et voient leur délégation renouvelée tous les quatre ans.

Ainsi, on remarque que les associations, les fédérations et l'État, par la coordination de leurs activités, constituaient les différents organes du système sportif français. Il y a lieu de souligner tout de même l'absence en France, pendant cette période, de ministère responsable du sport et celle d'un cadre général institutionnel régissant l'organisation puis le développement du sport en AOF.

3.1.1.2 *Les activités sportives en AOF avant 1960*

Tous les services centraux étaient regroupés à Dakar (capitale du Sénégal). Le gouverneur général de l'AOF y résidait aussi à Dakar et chaque territoire colonial avait à sa tête un gouverneur qui relevait administrativement de Dakar. Les fédérations françaises étaient représentées à l'AOF par des ligues. On note à cette époque une administration fortement centralisée. Le pouvoir du gouverneur du territoire colonial était très étendu. Cependant, il devait rendre des comptes au gouverneur général de l'AOF à Dakar. L'organisation du sport ne pouvait échapper à l'autorité de ces pouvoirs centraux. À Dakar, un haut commissariat à la jeunesse et au sport est créé afin de mieux organiser les compétitions, les sélections et les stages. Le sport civil est en étroite liaison avec le sport scolaire car le sport est rattaché au ministère de l'Éducation Nationale. De manière générale, le sport est bien considéré en AOF par les administrateurs coloniaux.

Comme le montre si bien Deville-Danthu (1997), la France crée au Sénégal en 1945 un comité territorial de sport rattaché aux ligues de l'AOF qui à leur tour se rattache administrativement aux fédérations françaises. S'inspirant de l'idéologie olympique, elles vont participer au développement du sport de haut niveau pour promouvoir quelques champions en vue d'une meilleure représentation internationale de la France. Cependant, vu les moyens financiers engagés et les résultats obtenus, les effets sont faibles. L'administration coloniale choisit d'abord le sport fédéral entre 1945 et 1950 avant de privilégier le sport scolaire et universitaire de 1950 à 1960. Mais seuls quelques sports bénéficient d'un soutien financier conséquent : l'athlétisme et le football en particulier. L'analyse *a posteriori* de cette politique réelle de diffusion et de démocratisation du sport auprès de la majorité des populations, indique que l'entreprise coloniale française n'était pas neutre. Les responsables français, politiques et sportifs, essayaient de trouver du renfort pour l'armée en justifiant par un apport humanitaire à travers la réussite de quelques champions, la présence outre-mer de la France. Mais cette réussite était individuelle car les autorités coloniales avaient implanté un système sportif autonome, difficile à développer dans le contexte social et culturel de l'Afrique de l'ouest.

En 1958, sur la base d'un référendum, la république du Sénégal est créée. Malgré le choix de demeurer dans la communauté française et les idéaux de certains hommes politiques sénégalais comme Léopold Sédar Senghor, fervent partisan d'une fédération africaine, les compétitions sportives au Sénégal exacerbèrent, à l'approche de l'indépendance, le nationalisme dû à la balkanisation des États qui formaient l'AOF. Unissant dans un même désir de victoire l'ensemble du peuple sénégalais, le sport devint un facteur de cohésion national et perdit ainsi sa vocation panafricaine. En réalité, il est surtout question de récupération politique au moment des indépendances. Alors même que l'AOF se divisait, le sport apparut comme l'ultime lien entre les Africains, et Joseph Gomis, président de la ligue de football d'AOF, devenu député fédéral du Mali, déclarait en juin 1960 : « Nous saurons... être les pèlerins de la fraternité sportive et les messagers d'amitié sincère pour le regroupement des peuples de l'Afrique, pour la construction d'un ensemble africain uni par tous les liens sacrés de la fraternité ». Le sport aofien n'a donc pas eu, jusqu'à l'approche des indépendances, une vocation nationaliste. Les intellectuels africains et sénégalais en particulier ont exalté, à travers le sport comme à travers de nombreux autres sujets, les tendances unitaires, les exigences de la dignité et de la personnalité africaine beaucoup plus que les valeurs nationales.

3.1.2 Après l'indépendance

3.1.2.1 L'ère sous Senghor (1960-1980)

Au moment des indépendances, on note que face aux nombreuses modifications apportées au système politique et en particulier, face aux modifications favorisant la concentration du pouvoir, les dirigeants font valoir des motifs économiques tels que : « un pays pauvre ne peut se permettre le luxe d'un parlement, de partis d'opposition, etc., mais doit pouvoir prendre rapidement des décisions ». Ainsi Modibo Keita qui était à l'époque ministre des Affaires étrangères du Mali, déclarait :

Dans le moment historique actuel de l'Afrique, il n'est pas besoin de multiplier les partis, il n'est pas besoin de s'offrir le luxe d'une opposition stérile, d'une opposition fratricide, il n'est pas besoin de s'offrir tous les trimestres une crise ministérielle (...) si nous voulons hisser rapidement l'Afrique du point de vue économique (...) au niveau des autres pays.

Les moyens financiers limités des États en général faiblement peuplés rendirent inévitable l'application d'une politique d'austérité. Cependant, la nécessité de l'austérité ne fut pas toujours probante dans la pratique. Au contraire, il se produisit souvent une inflation des postes élevés et bien rémunérés avec une forte augmentation du nombre des ministres et des secrétaires d'État, et un gonflement des ministères dû à l'engagement de nombreux fonctionnaires relativement bien payés. Ainsi, au Sénégal, le nombre des ministres et des secrétaires d'État doubla entre 1957 et 1975, le nombre des fonctionnaires du cabinet présidentiel tripla pendant la même période.

Depuis que le Sénégal a accédé à l'indépendance, en 1960, les responsables politiques du pays et en particulier le président Senghor se sont fait les chantres de la « voie sénégalaise vers le socialisme ». Senghor, qui donnait une interprétation fort personnelle des idées de Marx, a toujours défendu une forme pragmatique, pour ne pas dire opportuniste, du socialisme qui d'une part, repose sur des plans économiques pluri-annuels, selon l'exemple des pays socialistes, et qui d'autre part, laisse la part très largement ouverte à la libre entreprise suivant la meilleure tradition libérale.

Dans la pratique, trois formes d'entreprises se sont développées sur ce dualisme. Il existe un secteur dans lequel l'État exerce un monopole (terre, eau, électricité), un secteur privé en grande partie entre les mains de l'étranger, et un secteur mixte qui comprend des « sociétés d'économie mixte » dans lesquelles l'État est actionnaire majoritaire.

Depuis 1961, le Sénégal a connu six plans quadriennaux. Le premier plan (1961-1965), inspiré par le père Lebret, mettait l'accent sur le développement agricole grâce à des coopératives, à l'animation rurale et à la diversification des produits agricoles. Le plan prévoyait une croissance de 8 % du revenu national et de 31 % du revenu par habitant. Le plan remporta peu de succès puisque le revenu national n'augmenta que de 0,9 % et l'introduction de nouveaux produits, tels que le riz, le sucre et le coton, ne donna pas les résultats escomptés.

Le deuxième plan (1965-1969) abandonnait l'idée des coopératives et de l'animation rurale, et favorisait la production des arachides. La situation économique se détériora au cours de cette période, et provoqua finalement des troubles sociaux violents.

Malgré les mauvais résultats obtenus par la culture arachidière, le troisième plan (1969-1973) maintint les grandes lignes de la politique agricole du plan précédent; en même temps une nouvelle loi sur les investissements visant à stimuler l'industrie et le commerce attira les investisseurs étrangers auxquels elle offrait des avantages exceptionnels. Cette orientation basée sur le développement de l'industrie à l'aide de capitaux étrangers fut renforcée dans le quatrième plan (1973-1977) et dans le cinquième plan (1977-1981). Dans les années 1970, Senghor aimait à parler dans ses discours de l'accession du Sénégal au rang des pays industrialisés dès l'an 2000.

La réforme sportive de 1966

La première réforme sportive décidée par l'État sénégalais date de 1966. Elle faisait suite aux recommandations d'une commission ad hoc qui avait été créée par le ministre de l'Éducation populaire, de la Jeunesse et des Sports, au lendemain d'une crise de croissance qui semblait paralyser le fonctionnement des structures des fédérations.

Cette réforme s'appuyait notamment sur trois arrêtés ministériels qui peuvent être résumés comme suit :

- Le premier fut l'arrêté n°12-527 en date du 31-01-1966 relatif à la délégation de pouvoirs aux fédérations sportives en activités. L'élément nouveau par rapport aux textes antérieurs est que la délégation accordée prend cette fois un caractère permanent alors que jusque là elle n'était que provisoire.

En outre, l'article 2 de cet arrêté, en même temps qu'il assorti cette délégation de pouvoirs d'une contrainte nouvelle qui oblige les bénéficiaires à soumettre à l'approbation de l'autorité de tutelle les règlements techniques concernant le ou les sports dont elles sont responsables, leur confère un monopole réel dans leurs domaines de compétence respectifs en précisant « qu'elles peuvent s'opposer à l'organisation de toutes manifestations dont elles jugent le déroulement inopportun ».

Toutefois, à l'article 3, celui qui délègue les pouvoirs ajoute que :

la délégation faisant l'objet de l'arrêté en question est donnée sous réserve de l'observation de dispositions de toute nature découlant des textes en vigueur au Sénégal et particulièrement ceux qui régissent les sports. Cette délégation peut, à

tout moment, être retirée par le ministère de tutelle. Ce retrait entraîne la suspension du comité directeur de la fédération concernée.

- Le deuxième texte de la réforme concernait l'arrêté ministériel n° 12-528, MEPJS, en date du 31-08-1966, relatif aux équipes nationales relevant des fédérations sportives. Cet arrêté fait obligation à toutes les fédérations sportives de constituer des équipes nationales qui, au terme de l'article premier « doivent donner une image aussi fidèle que possible du niveau le plus élevé de la discipline qu'elle représente ». Ici est apparue une option très nette en faveur d'une politique de l'élite. Il suffit de voir les contraintes nouvelles imposées aux joueurs des équipes nationales par les articles 2, 3 et 4 de l'arrêté :

Article 2 : « Les sélectionnés qui constituent les éléments des équipes nationales dépendent étroitement de leur fédération, ce qui n'exclut pas qu'ils puissent accessoirement jouer au sein de leurs clubs ».

Article 3 : « La liste des présélectionnés de chaque discipline sportive sera arrêtée et communiquée au début de la saison avant l'exécution des rencontres internationales conformément aux dispositions en vigueur. Cette liste peut être modifiée en cours de saison ».

Article 4 : « Les sportifs présélectionnés en équipes nationales sont tenus de souscrire un engagement, ce qui leur donne le droit à la carte de membre de l'équipe nationale de leur discipline pour la saison en cours ».

Ces dispositions ont clairement introduit au Sénégal la notion d'équipes nationales permanentes, alors qu'il n'existait jusque là que des sélections nationales que l'on constituait périodiquement à l'occasion des manifestations internationales. En prenant de telles mesures, les pouvoirs publics ont créé implicitement de nouvelles servitudes :

- a) aux fédérations qui voient apparaître de nouvelles charges,
- b) aux clubs qui courent désormais le risque de devoir se passer des prestations de leurs meilleurs éléments, puisque le texte fait dépendre ces derniers des fédérations directement,
- c) au trésor public, qui devra prévoir les charges récurrentes devant découler de l'entretien de plusieurs équipes (nationales, permanentes, frais de stage, d'équipement, pécules...).

Il s'agit là d'un choix politique confirmant l'option pluridisciplinaire tout azimut qui avait prévalu jusque-là. Malheureusement, toutes les conditions n'avaient pas été réunies

dans les différents rouages de l'appareil de gestion pour faire face aux conséquences multiples de ce choix. En effet, une telle option appelle non seulement la mobilisation de moyens matériels considérables, mais aussi une organisation rationnelle qui fasse que, de la base au sommet de la pyramide (clubs, ligues, fédérations), on mène une politique de développement concertée favorable au relèvement du niveau sportif dans son ensemble.

Le troisième volet de la réforme de 1966 concernait la structuration administrative des organismes de gestion du sport sénégalais. Il s'agit notamment de l'arrêté n° 12-529/MEPJS, en date du 31-08-1966, relatif aux comités directeurs des groupements sportifs. Ce texte est venu réajuster les dispositions de l'arrêté n°8675 du 26-09-1966 et visait trois objectifs :

- calquer l'organisation sportive sur celle des structures administratives, préciser les conditions d'élection et d'éligibilité au sein de ces structures, introduire dans les organismes directeurs de ces structures la présence d'un représentant de l'autorité de tutelle. En ce qui concerne le premier objectif, l'article de l'arrêté stipule notamment que : « Les groupements sportifs sont tenus de respecter; suivant l'extension géographique de leur compétence, les dénominations suivantes :

Comités : groupements des associations unisport ou multisports au niveau des communes et des arrondissements;

Districts : groupements des comités et associations au niveau des départements et arrondissements pour les régions;

Ligues : groupements sur le plan régional des districts spécialisés par discipline ou des sections spécialisées des districts;

Fédérations : groupements sur le plan national des ligues spécialisées ».

Des conditions d'élection des comités directeurs des structures ont ainsi été définies par un arrêté qui prévoyait un certain nombre de dispositions. Dans l'exposé des motifs, le ministre de l'Éducation populaire, de la Jeunesse et des Sports, dénonçait « le manque de coordination entre fédérations et pouvoirs publics comme étant source de malentendus et de conflits. Et c'est pour cela, précise-t-il, que le gouvernement a cru devoir se faire représenter au sein des comités directeurs des fédérations en dépit de la délégation de pouvoirs dont été bénéficiaires ces dernières ».

Il faut dire que les dirigeants des organismes sportifs n'ont pas accueilli cette innovation comme une forme d'inquisition. Ils ont, au contraire, considéré que c'était un moyen efficace de nouer un dialogue permanent avec le chef du département de tutelle par l'intermédiaire de son représentant permanent, d'autant que ce dernier n'avait que le statut de membre consultatif; il ne pouvait donc pas opposer un quelconque veto aux décisions du comité.

La réforme sportive de 1969

La deuxième réforme du sport sénégalais qui date de 1969 est sans doute la plus connue du fait des grandes mutations qu'elle a engendrées.

▪ Origine de la réforme

Comme la précédente, elle fait suite aux recommandations d'une commission ad hoc créée sur décision du chef de l'État à l'effet d'examiner « une jeune forme d'utilisation plus rationnelle des recettes des manifestations sportives ». À l'époque, le sport sénégalais traversait une nouvelle crise de croissance dont les principaux indicateurs étaient les suivants :

- ✓ il y avait une pléthore de clubs sans envergure qui connaissaient une léthargie pernicieuse;
- ✓ ces clubs, parce que démunis et sous-encadrés, n'étaient pas en mesure de prendre part efficacement à une quelconque politique de relèvement du niveau sportif qui était décadent;
- ✓ leurs effectifs, manifestement insuffisant du fait de leur dispersion, ne leur permettaient pas de participer régulièrement aux épreuves programmées par les fédérations dirigeantes, ce qui engendrait en cours de saison des forfaits et des abandons regrettables qui perturbaient les calendriers;
- ✓ au sein des ligues et fédérations dirigeantes, l'électoratisme stérilisant avait fini par ériger l'instabilité en système.

En effet, le spectacle était courant de dirigeants de ligues qui parcouraient le Sénégal, à la veille des assemblées générales fédérales pour initier une cabale contre telle équipe ou tel responsable. C'était la course aux postes électifs par le jeu des majorités

préfabriquées qui engendraient des changements par trop fréquents et, la plupart du temps, inopportuns.

Au même moment, les équipes nationales et singulièrement celle de football connurent une série de contre-performances qui défrayèrent la chronique.

Le chef de l'État, ému par cette situation, promulgua, par décret n° 69-713, en date du 18 juin 1969, une réforme fondamentale des structures de l'administration des activités physiques et sportives en érigeant la Direction de l'éducation physique et sportive, qui dépendait jusque-là du ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, en Commissariat général aux sports.

▪ Objectifs de la réforme

Les objectifs de la réforme sportive de 1969 ont été ainsi définis par le commissaire général des sports :

- ✓ l'établissement d'un système de contrôle des recettes plus conforme au souci de rentabiliser les infrastructures sportives au profit des associations et de l'État;
- ✓ la mise en place de structures de base stables, susceptibles de procurer au sport sénégalais une nouvelle dynamique de développement;
- ✓ l'accroissement des moyens d'action de ces structures pour leur permettre de réaliser leurs objectifs; pour ce faire, intéressement pour 65 % des clubs aux recettes dont l'importance dépendrait de la qualité de leurs prestations, donc des fruits de leur travail;
- ✓ l'amélioration qualitative du niveau sportif par l'institution d'épreuves compétitives regroupant des équipes solides et suffisamment représentatives de l'élite sportive;
- ✓ la diversification de la pratique sportive par l'encouragement des disciplines autres que le football;
- ✓ la reconversion des mentalités du monde sportif sénégalais par le regroupement et le développement des ressources humaines pouvant cultiver à profit les vertus éducatives du sport.

▪ Contenu de la réforme

À Dakar comme ailleurs, de grands clubs chargés d'histoire acceptèrent, non sans déchirement, de renoncer à leur patrimoine au bénéfice d'une nouvelle entité; d'autres, par contre, n'en firent rien parce que remplissant tout simplement les critères de base qui étaient exigés du club national. On assista, non sans quelque fierté, à une véritable prise de conscience du « fait national » dans le choix des noms des entités issues de la fusion. C'était là un signe révélateur qui s'annonçait comme un message d'espoir. Il était dès lors permis d'espérer qu'une véritable réforme des mentalités allait servir de fondement à la réforme des structures pour insuffler au sport sénégalais la dynamique nouvelle dont il avait tant besoin.

▪ Leçon de la réforme

En poussant l'analyse, on s'aperçoit que le Secrétariat à la Jeunesse et aux Sports avait une part de responsabilité dans la situation du sport sénégalais :

- ✓ l'insuffisance notoire des moyens d'intervention eu égard à la dimension des tâches qui visaient une option pluridisciplinaire tout azimut;
- ✓ l'imprécision des objectifs rendue aiguë par l'importance de la demande qui fait qu'on liquide les affaires courantes plutôt que de suivre un programme élaboré; l'absence d'un dispositif permanent de contrôle des organismes mis en place qui aurait permis de vérifier si ces derniers se conforment aux normes édictées;
- ✓ la pénurie et la vulnérabilité des textes réglementaires modifiant les structures et les modes de fonctionnement des organismes d'animation, de coordination et d'encadrement du sport sénégalais.
- ✓ l'investissement de masses importantes de crédits pour financer le sport d'élite au détriment d'un programme de développement du sport sénégalais au niveau national.

Ce sont là les leçons qu'on pourrait tirer de la réforme sportive de 1969, qui a été déterminante dans l'évolution du sport sénégalais.²

² Il faut dire que, contrairement à celle de 1966, la réforme de 1969 ne reposait pas sur des textes statutaires en dehors de l'arrêté portant la réglementation d'urgence; or, cet arrêté ne concernait que la fédération de football et stipulait la mise en place d'un corps de techniciens aux fonctions imprécises et dont les profils de postes ne correspondent ni à la qualification des agents, ni au moyens actuels du département. Il s'agit notamment des directeurs techniques qui représentent une structure flottante, à cheval sur la direction des sports et les fédérations, sans réellement dépendre de l'une ou de l'autre structures; l'absence d'une politique d'infrastructures et d'équipements décentralisés, en direction des autres régions du pays.

La réforme sportive de 1973

La première tentative d'évaluation de la réforme sportive de 1969 a été faite en 1973, à l'occasion d'un vaste séminaire dit de « réflexion sur la politique sportive au Sénégal ». Ce séminaire s'est tenu les 31 août, 1^{er} et 2 septembre 1973, au lycée Blaise Diagne à Dakar, sur convocation du secrétaire d'État chargé de la jeunesse et des sports, avec la participation de 150 consultants représentant les clubs, les ligues, les fédérations, la presse sportive, les entraîneurs, les directeurs techniques et quelques personnalités cooptées *es qualité* pour l'intérêt qu'elles portent au sport ou l'expérience militante dont elles pouvaient se prévaloir dans ce domaine.

Ce fut donc une large consultation populaire dont la presse nationale s'est fait l'écho en parlant, à juste titre, des « états généraux » du sport sénégalais. L'objectif de ce rassemblement était de procéder, à partir d'une réflexion constructive, à l'analyse et au diagnostic de la situation du sport au Sénégal. Ceci, au lendemain de la première décennie du développement et après quatre années de réforme sportive.

Six thèmes de réflexion furent proposés aux participants. Ce sont notamment :

- a) le club omnisport, cellule éducationnelle de base;
- b) bilan de la réforme sportive de 1969;
- c) sport de masse et sport d'élite;
- d) sport et médecine;
- e) rôle de la presse dans le développement du sport;
- f) le programme d'équipement sportif du quatrième plan de développement économique et social.

Chacun de ces thèmes d'études a fait l'objet d'un rapport introductif présenté par un participant commis à cet effet; après quoi les séminaristes ont été répartis en commissions de travail avec pour mission d'approfondir, d'analyser et de proposer des éléments de solutions aux difficultés constatées. Dans une certaine mesure, l'expérience a été concluante car elle aura permis à tout un chacun de donner son avis sur les méthodes, les programmes et les politiques; mais il faut bien le dire, les résultats obtenus sont bien loin de ce que l'on était en droit d'attendre objectivement de ces assises. En effet, bon nombre

de personnes ont profité de cette tribune pour soulever des querelles de personnes, assouvir des rancœurs, ou simplement installer une polémique stérilisante; autant d'attitudes qui n'étaient pas de nature à faire avancer la réflexion.

On a formulé beaucoup de critiques, mais peu de solutions réalistes ont été proposées. Parmi les griefs articulés contre la politique sportive sénégalaise, la plupart concernaient le problème fondamental entre l'État et les organismes sportifs. Les dirigeants ont estimé que l'intervention de l'État telle qu'elle s'est manifestée durant les dernières années qui ont précédé le séminaire, semble de plus en plus prendre la tournure d'une volonté de politisation qui serait pas tout à fait conforme au statut du sport amateur et surtout à la liberté d'association proclamée par la constitution. En conséquence de quoi, ils ont réclamé le retour au statut des fédérations élues démocratiquement par les associations affiliées.

Sans pour autant rejeter cette revendication, le secrétaire d'État chargé de la jeunesse et des sports a estimé que la puissance publique ne pouvait pas totalement se désintéresser de l'organisation sportive et qu'il fallait trouver une formule de coopération intelligente entre l'état qui détient les pouvoirs et les fédérations qui ont obtenu une délégation de ces pouvoirs. Et c'est finalement cette formule qui a prévalu lors du séminaire, dont les conclusions ont permis au secrétaire d'État chargé de la jeunesse et des sports d'introduire, par circulaire n° 73-11103 du 25-09-1973, de nouvelles réformes de structures ou plutôt de réajuster les structures en place à la lumière des enseignements positifs et négatifs tirés des réformes précédentes. Ces nouvelles mesures, concernent aussi bien les clubs, les ligues que les fédérations nationales.

Comme on a pu le constater à travers l'analyse des différentes réformes sportives, l'organisation du sport sénégalais est caractérisée par la recherche constante, par les pouvoirs publics, d'un équilibre entre la liberté d'association garantie par les institutions républicaines et la limitation des abus éventuels qui peuvent découler de cette liberté du fait de la nature des hommes et de leur niveau de compréhension des problèmes. Cette didactique, il faut le dire, est tout à l'honneur du Sénégal qui entend demeurer une terre de liberté, de tolérance et de dialogue.

3.1.2.2 L'ère de Abdou Diouf (1981-2000)

En arrivant au pouvoir en 1981, l'équipe dirigée par Abdou Diouf a réussi, grâce à des réformes politiques, à court-circuiter certaines revendications de la petite bourgeoisie urbaine. En effet, le multipartisme intégral, en provoquant la multiplication des lieux du discours politique, a entraîné une fragilisation du pouvoir de la pensée. L'incapacité à freiner le déclin économique, le désespoir des jeunes, la paupérisation croissante des moins nantis montre une fragilité du bloc au pouvoir qui s'accompagne d'un désir plus grand d'aliénation du pouvoir de la pensée.

L'économie au Sénégal, qui repose en grande partie sur un seul produit agricole (monoculture de l'arachide), est fragile. Le Sénégal présente d'autres caractéristiques communes aux pays de l'ouest africain et qui le place au rang des pays en voie de développement. L'économie nationale est en grande partie dominée par l'étranger. Presque toutes les entreprises modernes dépendent de capitaux étrangers et une grande proportion des bénéfices retourne dans les pays qui ont procuré les capitaux. Bien souvent, les banques et les établissements de crédit sont également sous contrôle étranger. Le mot « étranger » doit évoquer en premier lieu l'ancienne métropole, la France. Parlant des banques françaises en Afrique, Bratton (1970) qualifie la manière dont la France exerce son influence en Afrique de « *classic example of the marriage of political and financial authority and power* ». En outre, l'aide financière accordée par l'étranger est souvent une aide liée, c'est-à-dire que le pays bénéficiaire doit acheter le matériel et les biens d'équipement au pays qui offre son assistance. Le marché autochtone des capitaux est très peu développé; il est pratiquement exclu de faire appel au marché national pour les investissements. L'État sénégalais est presque toujours l'unique client ou bien le client le plus important des rares entreprises sénégalaises du secteur privé.

Parmi les causes de cette situation économique interne, on peut citer d'abord la forte proportion de sénégalais travaillant dans l'agriculture. La dépendance des conditions climatiques, la simplicité des techniques employées et le pourcentage relativement élevé de la récolte destinée à l'autoconsommation empêche ce secteur d'obtenir des résultats intéressants en espèces. Ensuite, contrairement aux pays en développement d'Asie et

d'Amérique latine, on ne trouve pas au Sénégal de grands propriétaires terriens; le Sénégal ne connaît pas la « grande propriété foncière capitaliste » mais des « forces d'organisation sociopolitiques » telles que la confrérie des Mourides.

Enfin, il existe un profond clivage entre d'une part, la grande majorité de la population qui habite toujours à la campagne dans des communautés relativement peu nombreuses dont les structures sociales et traditionnelles se perpétuent en partie et où l'argent et le pouvoir central ne jouent qu'un rôle limité et d'autre part, une mince couche privilégiée de la population qui détient les moyens financiers et le pouvoir. Il faut souligner un facteur important : l'État étant l'employeur, l'importateur et l'investisseur principal, les hommes politiques et les fonctionnaires jouissent de prérogatives fort étendues, ce qui augmente le risque de corruption et de népotisme.

Pour terminer, citons à titre d'exemple que le sixième plan montre un changement d'orientation dont les principaux objectifs sont les suivants : l'amélioration des finances publiques; la réduction du déficit de la balance commerciale; le retour à une « politique de vérité des prix plus souples » et la relance des produits agricoles. C'est ainsi que le secteur quaternaire a reçu dans le sixième plan de développement (1981-1985) près de 20 % des investissements, soit près de 80 milliards de francs CFA³ répartis entre l'éducation (25 %), l'habitat (18 %), l'hydraulique urbaine et l'assainissement (17 %), les études et les recherches (11 %), la santé (18 %), la promotion humaine (7 %), la culture, la jeunesse et les sports (4 %).

Sur le plan sportif, nous parlerons d'abord de la réforme de 1984, ensuite du championnat d'Afrique des nations de football, qui ont eu lieu en 1986 en Égypte, plus connu sous le nom de « Caire 86 », puis il sera question des états généraux du football qui ont eu lieu en 1987 et enfin, nous parlerons de « Sénégal 92 » pour terminer par les orientations actuelles du ministère de la Jeunesse et des Sports. Il y a lieu de préciser qu'à partir des années 1980, le football a vraiment été privilégié par rapport aux autres sports. C'est ainsi que les faits marquants du sport au Sénégal vont tourner autour de cette discipline qu'est le football.

³ 650 F CFA = 1 euro = 1 \$ canadien

La réforme de 1984

La réforme de François Bob qui est plus complètes que les précédentes « accorde la priorité à la pratique sportive de masse, tout en oeuvrant pour la promotion de la pratique sportive d'élite, ainsi que la formation des cadres ».

Cette politique doit, par un critère sélectif, déterminer les meilleurs sportifs, ceux qui sont censés pouvoir représenter dignement le pays. Une concurrence s'établit ainsi entre les sportifs qui doivent se surpasser pour augmenter leurs chances de sélection, vu le nombre important des prétendants aux différents titres.

C'est aussi une politique qui nécessite des moyens importants tant sur le plan humain (cadres, techniciens, entraîneurs) que financier (pour les infrastructures et le matériel didactique).

Elle est certes ambitieuse, compte tenu de l'état de développement du Sénégal et de la crise économique persistante, mais n'est pas irréalisable.

Cette réforme sportive se trouve définie dans la loi 84-59 portant charte du sport. Le texte fondamental de la réforme du Ministre François Bob est la loi 84-59 du 23 mai 1984 portant charte du sport.

Les principes généraux, exposés dans le préambule de cette loi 84-59 permettent de distinguer trois sortes d'interventions sur l'étendue du territoire national, sous forme :

- d'éducation physique et sportive, en tant que facteur plus particulier d'éducation, d'hygiène et de santé;
- de sport récréatif ou de masse en tant que facteur d'animation de détente et de loisir;
- de sport de haut niveau, en tant que facteur de formation et d'émulation (recherche du dépassement, de la performance et de la confrontation).

Les autorités compétentes ont alors entrepris une décentralisation qui s'appuie sur des structures d'animation sportive qui sont : les « navêtanés », l'UASSU, les écoles de sports, et les cross de masses, etc.

Parmi les différentes disciplines sportives, le basket-ball n'intéresse que quelques grands centres urbains, l'armée, les secteurs scolaire et universitaire; cette particularité est certes liée aux difficultés que pose l'insuffisance des infrastructures et équipements.

Le Caire 86

Cette campagne a été certainement le plus grand événement vécu par le peuple sénégalais. En effet, aucun événement national de quelque nature que se soit, n'a connu la même dimension humaine, populaire et politique que « le Caire 86 » qui prit les allures d'un raz de marée. Aucune région, aucun village, aucun parti, aucune famille ne manqua à l'appel du devoir. Tous les Sénégalais l'ont vécu dans un coude à coude solidaire, fraternel et patriotique. Il y a eu une campagne nationale, et tout le peuple y a mis de son cœur, de sa foi et tous ceux qui se hasardaient à dire que le patriotisme était mort et enterré au Sénégal ce sont trompés. Un tel enthousiasme, une telle ferveur, une telle adhésion, une telle mobilisation sont une source exceptionnelle d'enrichissement et de dépassement; un vecteur de progrès dans un jeune pays comme le Sénégal, qui a besoin de créer l'espoir et de susciter l'adhésion populaire autour de l'essentiel. « Le Caire 86 » avait fini de convaincre que le sport pouvait être le moteur du sursaut national auquel le président Abdou Diouf conviait les sénégalais pour relever, avec lui, les défis redoutables et innombrables des dures années 1980; ceux de la récession et du chômage, du SIDA et de la drogue, ce fléau de notre temps qu'il faut combattre pour préserver la jeunesse et préserver le Sénégal de la déchéance physique et morale qui les guette.

Le « Caire 86 » avait mobilisé tellement de ressources, tellement de forces positives, tellement de bonne volonté et de disponibilité que le peuple était en droit d'attendre de son équipe un grand exploit; sans oublier que tous les facteurs de chance et de succès avaient été pour une fois réunis. À l'arrivée, ce fut l'échec, un lamentable échec, le genre d'échec dont un pays se relève difficilement, à l'instar de ce qui s'est passé en France après l'élimination des « Bleus » en Coupe du Monde devant la Bulgarie. Ainsi, dans l'entendement populaire, « le Caire 86 » restera la campagne de l'indiscipline, de l'impunité et du gâchis. Les avis sont très partagés sur les raisons de l'échec. En effet, pour les responsables de la fédération qui conduisait l'équipe au Caire, les dés ont été

pipés par le ministère de la Jeunesse et des Sports qui avait confisqué une bonne partie des pouvoirs et prérogatives de la fédération. Du côté des responsables du Département qui étaient au Caire, le son de cloche est différent. C'est la faiblesse, l'incurie, le laxisme et l'imprévoyance des dirigeants de la Fédération qui avaient amené les responsables du Ministère à serrer de plus près l'équipe et à faire face aux innombrables problèmes qui existaient et paralysaient le groupe. En tout état de cause, le dossier a été classé presque sans suite, et le peuple sénégalais est resté sur sa faim. Pourtant l'éclairage du passé aurait été nécessaire pour comprendre le présent et négocier l'avenir sur des bases plus sûres.

Les états généraux du football

Ils ont été convoqués, par le chef de l'État du 27 octobre au 3 novembre 1987, pour remettre de l'ordre dans la maison football après le traumatisme de « Caire 86 ». Quatre jours durant, 600 spécialistes du sport, triés sur le volet, avaient planché passionnément sur un sujet brûlant, devenu par la force des choses une « affaire nationale ». La réflexion fut longue et profonde, le débat passionnant et passionné. Chacun y était allé de ses propositions, de ses contre-propositions, de ses remèdes. Jamais débat ne fut plus ouvert, plus national, plus contradictoire et plus démocratique. Jamais conclusions ne furent plus attendues que celles des états généraux, qui polarisèrent l'attention de tout le pays, de tout le peuple. C'est cela le poids et le pouvoir du football qui est à la fois passion et drogue, passion et religion. Très peu de pays y échappent. Mais qu'est-ce qu'il est resté de ce rendez-vous historique, objet d'une longue préparation et d'une médiatisation extrême ? En adoptant en Conseil des ministres les conclusions des états généraux, en décidant la création d'un comité de suivi de 18 membres, animé par celui-là même qui avait dirigé les états généraux, en demandant que l'application des mesures soit diligentée après qu'on eut établi un ordre de priorité, le chef de l'État était resté fidèle à l'engagement qu'il avait pris d'aller jusqu'au bout. Il avait compris qu'au-delà des 600 représentants, c'était tout le peuple sénégalais qui appelait de ses vœux un changement, c'est-à-dire une politique de redressement capable, après tant d'années d'échecs, de piétinements et d'enlisement, de remettre le football et par-delà même tout le sport sénégalais sur la voie du succès. Malheureusement, les conclusions des états généraux sont restées lettre morte. Donc, le grand paradoxe du comité de suivi, pour ne pas dire des états généraux, est qu'ils n'ont

servi à rien. Finalement, le ministère de la Jeunesse et des Sports s'est saisi du dossier et l'a exploité à sa manière.

En vérité, les états généraux ont fait beaucoup de bruit, suscité beaucoup d'espoir pour rien, un peu à l'image, sinon à l'instar, de la charte du sport votée par l'Assemblée nationale le 23 mars 1984. En effet, depuis son adoption, cette loi attend encore qu'on se décide à introduire certains décrets d'application. En analysant en profondeur les problèmes, on se rend bien compte que certains blocages sont bel et bien le fait du ministère de la Jeunesse et des Sports qui n'accepte pas toujours de dépasser les contradictions, de diligenter les procédures et d'avancer dans la voie des solutions préconisées. Comment ne pas paraphraser cet auteur qui disait que « dans l'art de faire des textes clairs et précis, les Sénégalais sont parmi les meilleurs au monde. Dans l'art de les contourner habilement, intelligemment, ouvertement, ils font encore partie des meilleurs. C'est un peu le drame d'un pays où chacun essaye de tromper l'autre et de contourner la loi tout en se référant à elle ».

Sénégal 92

Le Sénégal était le pays organisateur de la coupe d'Afrique des nations de football. À l'arrivée, ce fût à nouveau un échec sur le plan de la participation puisque le Sénégal n'a même pas pu atteindre les demi-finales. Des erreurs ont été commises sinon reconduites :

- Confusion des rôles entre le ministère de tutelle et l'instance dirigeante du football ;
- Absence totale d'esprit d'équipe et de solidarité ;
- Compétences mal définies et mal délimitées ;
- Bilan escamoté pour protéger des hommes et des intérêts ;
- Le ministère de la Jeunesse et des Sports ne semble pas avoir de doctrine claire en matière de gestion du football.

Pour conclure sur cette partie, on constate que de 1960 à nos jours, le Sénégal n'a pas connu de grands bouleversements sur le plan politique. En effet, il y a deux principales périodes avec d'abord le président Léopold Sédar Senghor qui a dirigé le Sénégal de 1960 à 1980, puis le président Abdou Diouf qui lui a succédé. Les différents

programmes de leur politique sportive et les différents budgets réservés à la pratique sportive nous donnent des indications quant au décalage entre d'une part, cette intention et cette volonté de développer mais aussi d'utiliser le sport et d'autre part, la faiblesse des moyens mis à la disposition du mouvement sportif. C'est ainsi, que les principaux faits marquants du sport sénégalais tournent autour des réformes qui touchent essentiellement le football considéré comme « le sport roi ».

En portant un jugement et une appréciation sur Senghor qui voulait faire du Sénégal une « Grèce noire », on pourrait retenir qu'il n'a jamais nié ou renié les vertus s'attachant à une pratique sportive digne de ce nom mais qu'en revanche, le football ne l'a jamais emballé ni conquis. Il a tout au plus essayé de l'accepter, de s'en accommoder, connaissant le phénomène et son impact sur la nation.

Abdou Diouf, lui, a dès le départ intégré le football dans son programme, dans son action, convaincu qu'il était, qu'il est toujours, que de nombreux sénégalais ne respirent et ne jurent que par le football qui a beaucoup plus de retentissement que les autres disciplines. En définitive, ce football a connu de nombreuses réformes qui le plus souvent ont été entreprises à la suite de résultats catastrophiques. Force est de reconnaître qu'il y a à la base de tous ces échecs, un problème de doctrine et de choix, un problème de cohérence. Le sport de manière générale et le football en particulier piétinent par la faute des dirigeants et par la faute des structures qui l'ont en charge. Il piétine, aussi, parce qu'on ne va jamais jusqu'au bout des réformes. Les mêmes causes produisant les mêmes effets... Ceci s'explique peut-être par le fait qu'au Sénégal, le jeu des alliances, des liens de parenté et de la couverture politique ou maraboutique ont un effet considérable. On veut avancer, sinon gagner en trichant avec les principes et parfois avec la loi.

3.2 LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE SPORTIVE AU SÉNÉGAL

Au Sénégal, l'organisation et la gestion du sport font partie des compétences de l'État. Le sport est régi par des actes réglementaires (lois, décrets, circulaires, chartes, arrêtés) qui précisent les dispositions générales du choix découlant des options gouvernementales. Ainsi, affirmant l'importance du sport dans le processus de

consolidation des nations en développement, comme moyen puissant de formation de l'homme, l'État sénégalais s'est doté d'un arsenal juridique étendu et s'est engagé très tôt à organiser la pratique des activités physiques et sportives. À ce titre on peut citer plusieurs documents légaux.

La Constitution sénégalaise (art. 9-15-16) confère à l'État la mission d'organiser la jeunesse autour d'activités saines. Elle stipule dans son préambule que « Le peuple sénégalais proclame solennellement son indépendance et son attachement aux droits fondamentaux » tels qu'ils sont définis dans *La déclaration des droits de l'homme et du citoyen* de 1749 et dans *La déclaration universelle* du 10 décembre 1948. Ces dernières proclament « le respect et la garantie intangible des libertés politiques, des libertés syndicales, des droits et de la liberté de la personne humaine, de la famille et des collectivités locales, des libertés philosophiques et religieuses, du droit de propriété, des droits économiques et sociaux ». Dans le domaine du sport, les principes directeurs régissant les activités physique et sportive (APS) au Sénégal émanent de cette constitution et des finalités assignées au sport. Quelques points tirés de l'article 9-15-16 de la constitution sénégalaise et jugés utiles dans le cadre de cette étude sont passés en revue :

- a) L'égalité des chances - Le droit à l'éducation physique et au sport est reconnu à tout Sénégalais; l'activité sportive doit être ouverte à tous, sans discrimination aucune. Il revient à l'État et aux collectivités publiques et privées, dans la limite de leurs moyens, de donner à chaque Sénégalais la possibilité de pratiquer l'activité sportive de son choix, au niveau où sa volonté et ses capacités personnelles lui permettent d'accéder. Cette égalité de chance est synonyme de démocratisation (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 10-09-1960).
- b) La liberté d'association - Des Sénégalais peuvent, sous réserve de l'observation de la réglementation en vigueur, former des associations ou des groupements d'associations en vue de l'éducation physique et de la pratique sportive (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 10-09-1960).
- c) La cogestion - Moyen d'éducation et de formation des populations, le sport relève de l'État. Des organismes privés ou d'utilité publique peuvent se voir confier des charges de gestion, d'organisation, d'animation et de promotion d'une ou de plusieurs

disciplines sportives. L'autorité publique compétente se réserve toutefois le droit d'intervenir à tous les niveaux et de participer à la gestion du sport, en collaboration avec les organismes concernés (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 10-09-1960).

- d) L'amateurisme - La pratique sportive sous cette forme est préconisée par l'État, pour des raisons d'ordre éthique à cause du niveau de développement du Sénégal. Cependant, la pratique sportive professionnelle est possible sur la base d'une autorisation spéciale des pouvoirs publics (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 10-09-1960).

Le décret n° 60-229 du 1er septembre 1960 (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 10-09-1960) relatif aux activités des groupements sportifs précise que l'organisation de compétitions sportives ayant pour but de désigner « une association, une équipe ou un joueur ou un athlète comme champion du Sénégal ou d'une région du Sénégal dans les épreuves nationales ou internationales doit être autorisée par le ministère de la Jeunesse et des Sport (MJS) ».

La loi 61-09 du 14 janvier 1961 (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 02-02-1961) « déterminant le régime des associations consacrant tout ou partie de leurs activités à l'éducation populaire et aux sports », met l'accent sur l'obligation pour les fondateurs des associations d'indiquer préalablement tous les renseignements nécessaires permettant de réunir toutes les garanties de probité morale et intellectuelle à propos des encadreurs et obéissant ainsi aux dispositions de protection morale de la jeunesse.

La loi 84-159 du 23 mai 1984 (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 31-05-1984) portant charte du sport marque une étape importante dans l'évolution des activités physiques et sportives au Sénégal puisqu'elle reprend de manière générale l'ensemble des dispositions relatives à l'organisation et la pratique sportive au Sénégal. Citons à titre d'exemple les deux premiers articles de cette charte. Le premier article précise que : « La pratique sportive vise l'éducation, la formation et l'amélioration de la santé physique et morale des pratiquants. Elle vise également à l'amélioration de la qualité de vie ». Le deuxième article stipule que : l'État et les collectivités publiques et

privées créent les conditions préalables et les institutions qui garantissent la pratique du sport amateur pluridisciplinaire et démocratisé sous forme : (a) d'éducation physique et sportive, facteur d'éducation, d'hygiène corporelle et de santé de la jeunesse; (b) de sport récréatif, facteur de détente, de loisir et d'animation des masses; et (c) de sport de compétition, facteur de formation, d'émulation et d'épanouissement physique et moral des individus.

Le service public du sport est placé sous la co-responsabilité de l'État et du mouvement associatif. Précisons que l'étatisation du mouvement sportif au Sénégal trouve son fondement dans les dispositions de la constitution. La responsabilité politique de l'État signifie que son intervention ne se limite pas à rappeler les objectifs, à tenir et à donner les moyens de les réaliser. Elle consiste aussi à contrôler les institutions sportives nationales.

Dans l'arrêté ministériel n° 12.527 du ministère de l'Éducation Populaire de la Jeunesse et des Sport (MEPJS), du 31-08-1966, portant sur la délégation de pouvoir aux fédérations sportives, l'État va rétrocéder ses pouvoirs à des organismes privés, notamment les fédérations sportives, en partant du principe de sa compétence exclusive pour l'organisation et la gestion des activités sportives (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 17-09-1966). Cette collaboration s'appuie sur le principe de la cogestion et donne la possibilité à chaque fédération d'organiser, de gérer et de promouvoir la discipline pour laquelle une délégation de pouvoir lui a été accordée. Il est précisé dans l'article 3 de l'arrêté n° 12.567 du MEPJS du 31-08-1996 que la délégation de pouvoir peut être retirée à tout moment par le MJS pour inobservation des textes régissant les sports au Sénégal.

CHAPITRE 4
ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les données recueillies dans la littérature et durant les interviews des anciens dirigeants des Comités directeurs de la FSBB permettent de décrire les structures formelle, informelle (stratégique) et environnementales.

4.1 STRUCTURE FORMELLE DES COMITÉS DIRECTEURS

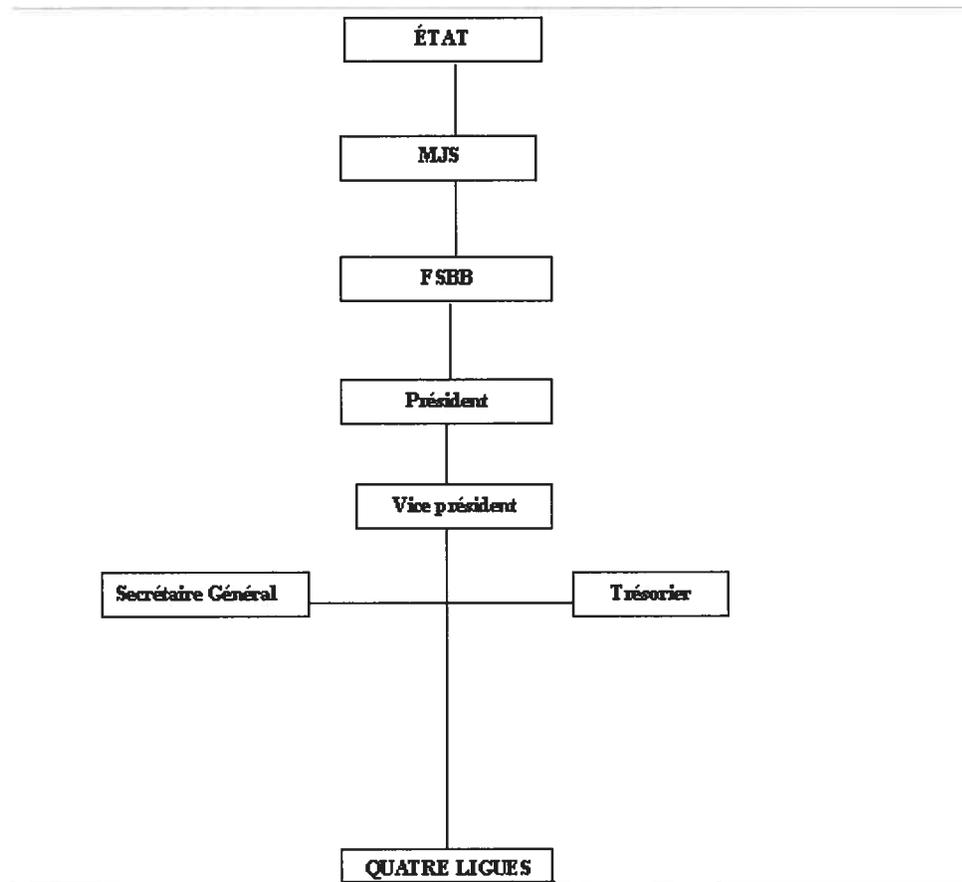
4.1.1 Analyse

Comité directeur N1 (1960-1961)

Dès le début de l'indépendance, le gouvernement sénégalais, sous la présidence de Léopold Sédar Senghor, a voulu structurer le sport en autorisant la création de fédérations sportives dont le fonctionnement et les pouvoirs seraient définis par de nouveaux textes réglementaires. Par ces textes, les pouvoirs publics transféraient à chacune des fédérations la gestion de son sport, confiant à un comité directeur la responsabilité de sa pratique et de son développement. La fédération de basket-ball est mise en place dans ce contexte de restructuration et le comité directeur N1 est formé dès 1960. Ce dernier (Figure 1) comprend le bureau fédéral composé de quatre membres élus démocratiquement en assemblée générale (un président, un vice-président, un trésorier et un secrétaire général) auquel se joignent les représentants des quatre ligues affiliées à la fédération (Dakar, Thiès, Kaolack et Saint-Louis).

Les attributions de chacun de ces membres sont les suivantes : le président est la personne morale de la fédération. Il représente la fédération à toutes les instances... et ses décisions engagent la fédération dans son ensemble. Le vice-président remplace le président en cas d'absence, de démission ou de décès. Il jouit alors des mêmes privilèges et endosse les mêmes obligations. Le secrétaire général est la cheville ouvrière de la fédération, il assume le secrétariat de toutes les séances du bureau fédéral, du comité directeur et de l'assemblée générale. Le trésorier est responsable des finances de la fédération. Les représentants des ligues sont choisis par ses membres et sont chargés d'assister les membres du bureau fédéral dans leurs fonctions.

Figure 1
Structure formelle du comité directeur N1



Les membres du comité directeur sont tous des bénévoles, aucune fonction n'est rétribuée. En général, ce sont des personnes qui connaissent bien leur sport et qui ont une expérience au sein des organisations sportives : certains sont d'anciens joueurs de basket-ball qui ont participé à des compétitions au niveau international ou national ou des entraîneurs qui oeuvraient déjà dans le milieu sportif à l'époque coloniale.

Il faut noter que durant cette période de transition, au début des premières années après l'indépendance, l'État a d'autres priorités que le développement du sport. Il soutient les fédérations en leur accordant des subventions annuelles mais son engagement dans leur fonctionnement est minime. En principe il exerce un contrôle sur les activités des comités directeurs et dispose d'un pouvoir d'approbation sur le programme et de sanction si la fédération ne respecte pas son mandat, mais dans les faits il laisse toute latitude aux membres élus de diriger la fédération de manière très autonome. Ce sont surtout les membres du bureau fédéral qui détiennent le pouvoir décisionnel, les représentants de ligue se contentant de donner des avis consultatifs.

Quatre membres du comité N1 ont pu être retracés : trois du bureau fédéral qui habitent Dakar et un dirigeant de la ligue de Thiès. Ils reconnaissent tous que leur passé de sportif a été un facteur déterminant dans leur accession à ces postes administratifs et mentionnent que la tâche du premier comité directeur n'a pas été facile. Ils en établissent la cause à deux facteurs : d'une part le manque de soutien administratif du gouvernement et d'autre part à la présence de relations conflictuelles au sein même du comité. En effet, certains dirigeants de ligues, comme ceux de Dakar et de Saint-Louis questionnaient le résultat des élections aux postes du bureau fédéral et remettaient en cause leur affiliation à la fédération.

En résumé nous pouvons dire que le premier comité directeur fait face à de nombreuses difficultés et ne parvient pas à s'imposer comme structure efficace de l'encadrement du basket-ball au Sénégal au début de l'indépendance. Les membres de ce comité, issus du milieu sportif de l'époque coloniale, n'ont pas vraiment introduit de

changement notamment parce qu'ils travaillaient dans une structure de transition peu stable, avec des pouvoirs limités et dans un contexte de contestation créé par les ligues. Le basket-ball restait ce qu'il avait été durant la colonisation.

Le Comité directeur N2 (1961-1965)

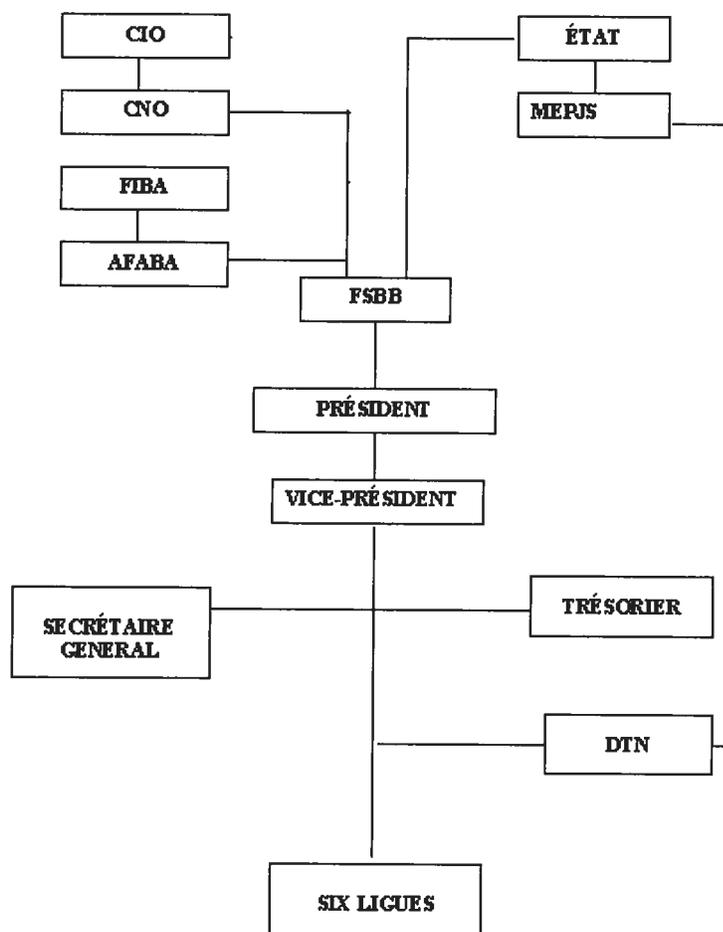
De 1961 à 1965, la fédération de basket-ball possède une structure générale assez semblable à celle du comité précédent (Figure 2). Toutefois, il est à noter qu'elle ne dépend plus seulement du ministère de la Jeunesse et des Sports du Sénégal, elle se trouve dorénavant sous l'influence de nouveaux organismes comme le Comité national olympique (CNO) sénégalais, rattaché au CIO, et l'Association des fédérations africaines de basket-ball amateur (AFABA), elle-même rattachée à la Fédération internationale de basket-ball (FIBA).

Le comité directeur se compose toujours d'un bureau fédéral constitué de quatre membres élus démocratiquement en assemblée générale et de l'ensemble des représentants des ligues affiliées à la fédération. Dorénavant six ligues font partie de la fédération puisque les ligues de Ziguinchor et de Tambacounda se sont ajoutées aux quatre ligues existantes.

Il faut noter également l'ajout d'une nouvelle structure, la direction technique nationale (DTN). Cette nouvelle entité est responsable de tous les aspects techniques du sport : elle est chargée de mettre en œuvre un programme national de développement du basket-ball dans les secteurs scolaire, universitaire et extrascolaire (civil, militaire et corporatif). Elle assure la constitution et l'encadrement des équipes nationales et prépare les rencontres internationales. La formation des entraîneurs lui incombe, ainsi que leur promotion sociale et celle des joueurs. Le fonctionnement de ce comité est assuré par un groupe composé : (1) du secrétaire général de la fédération, (2) de l'ensemble des entraîneurs nationaux avec à leur tête le directeur technique et son adjoint, (3) des conseillers techniques régionaux et (4) des présidents des commissions à caractère technique. Un changement majeur est à signaler, alors que jusqu'à présent tous les membres du comité étaient élus soit au niveau national ou régional, ce nouveau directeur

technique est nommé par le ministre de la Jeunesse et des Sports sur proposition du président du bureau fédéral, il est de ce fait un agent du Ministère détaché à la Fédération.

Figure 2
Structure formelle du comité directeur N2



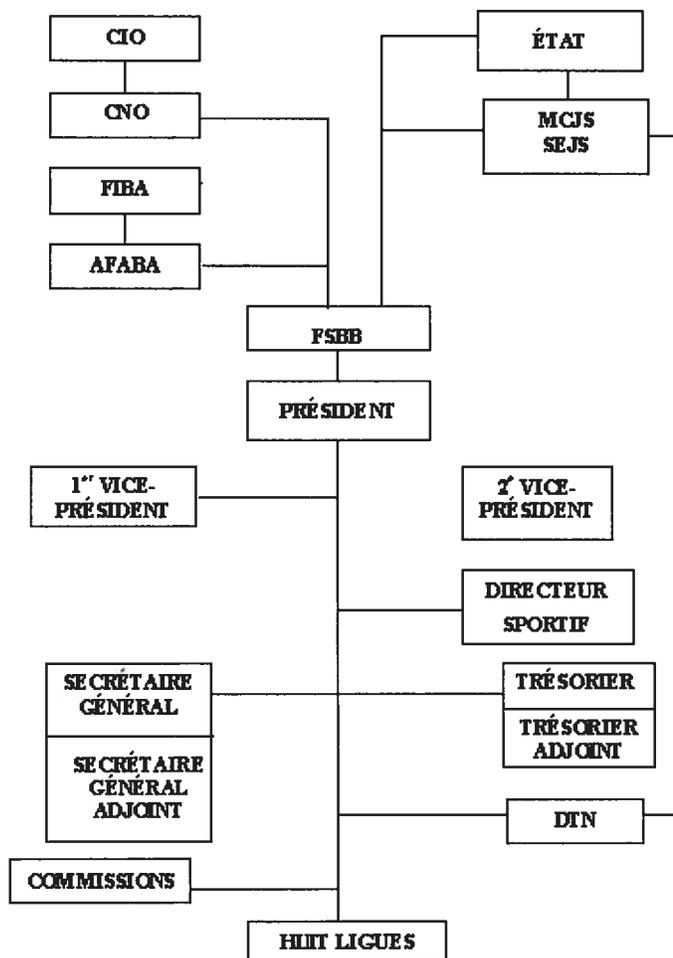
L'administration et le fonctionnement du comité directeur N2 reste le même que celui du comité N1 : les membres du bureau fédéral, véritables administrateurs, prennent l'ensemble des décisions concernant le fonctionnement de la FSBB, les représentants des ligues et le directeur technique offrant des avis consultatifs non négligeables.

Six anciens membres du comité directeur N2 ont été interrogés : quatre membres du bureau fédéral qui habitent présentement à Dakar, un ancien représentant de la ligue de Saint-Louis et un de la ligue de Ziguinchor. Ils mentionnent que leur passé sportif les avait aidés à obtenir leur poste administratif au sein du comité directeur et que leur expérience comme joueur de basket-ball avait été un atout. Le fait que certains « artisans de la première heure » du monde du basket-ball aient été amenés à participer activement à la fédération aurait, selon eux, contribué à apaiser l'atmosphère de dissension qui avait prévalu durant le précédent comité directeur. Le pouvoir décisionnel détenu par les élus du bureau fédéral était en réalité partagé entre tous les membres du comité directeur et l'harmonie au sein de la fédération n'était que le résultat d'une dynamique personnelle entre les individus. En effet, les textes réglementaires ne sont toujours pas divulgués et la fédération ne fonctionne que sur les bases établies durant la colonisation, la plupart des innovations restant au stade des bonnes intentions.

Comités directeurs N3 et N4 (1965-1974)

La structure générale des comités directeurs N3 (1965-1966) et N4 (1966-1974) reste identique à celle du comité N2 avec les mêmes instances nationales et internationales (Figure 3). Par contre, le nombre de membres s'accroît considérablement, le bureau fédéral passant de quatre à huit membres et les représentants des ligues de six à huit. Il faut ajouter le directeur technique national (DTN) et les présidents des commissions nouvellement formées (commissions sportive, médicale, des arbitres, des finances, des règlements et pénalités).

Figure 3
Structure formelle des comités directeurs N3 et N4



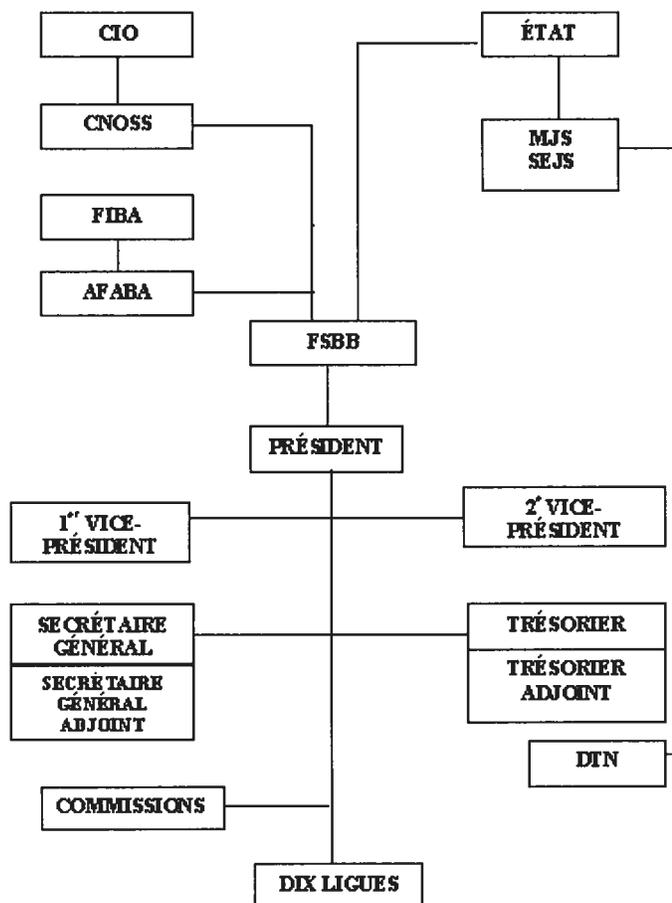
À partir de 1966, le bureau fédéral comprend donc, en plus des quatre postes réguliers (président, vice-président, trésorier et secrétaire), un second poste de vice-président, un poste de trésorier adjoint, un poste de secrétaire adjoint et un poste de directeur sportif. Dans l'ensemble, cet accroissement des effectifs a été justifié par un profond désir de rendre la fédération plus opérationnelle et de lui donner une plus ample visibilité dans la plupart des régions du pays. L'administration et le fonctionnement de la fédération étant plus exigeants, il devenait légitime d'ajouter des intervenants qui pourraient mettre en place une structure plus efficace. Le nombre de ligues affiliées à la fédération s'est accru puisque deux se sont ajoutées à cette période : celle de Diourbel et celle de Louga. Elles sont d'ailleurs toutes mieux structurées et proposent beaucoup plus d'activités au niveau dans les régions.

Huit dirigeants de cette période ont été retrouvés et ont accepté de participer aux entrevues. Sept d'entre eux habitent Dakar et le huitième est un membre de la ligue de Diourbel. Cinq répondants ont occupé des fonctions au sein du bureau fédéral. Ils ont confirmé que durant leur mandat, la fédération semblait avoir acquis une certaine stabilité ce qui lui a permis de développer la pratique du basket-ball sur la majeure partie du Sénégal et même de commencer une percée au niveau international. Diplômés universitaires pour la majeure partie d'entre eux, ils reconnaissent qu'ils avaient tous une longue expérience au sein de l'organisation sénégalaise de basket-ball, le fait d'avoir un passé sportif étant une bonne garantie pour se faire élire au sein de la structure fédérale. Une longue expérience sur le terrain semble les avoir aidé à mieux accomplir leurs tâches administratives à la fédération et à améliorer sensiblement l'organisation des compétitions nationales et internationales.

Comité directeur N5 (1974-1995)

On ne note pratiquement aucune différence entre la structure des comités directeurs N3 et N4 et le comité directeur N5 (Figure 4), à l'exception de la disparition du poste de directeur sportif. C'est en 1976 que les premiers textes de loi officiels régissant la FSBB vont être élaborés. Ils stipulent que la FSBB est une association à but d'éducation.

Figure 4
Structure formelle du comité directeur N5



La loi sportive régie par le décret n° 76-040 du 16 janvier 1976 (*Journal Officiel de la République du Sénégal* du 07-12-1976, p. 203) fixe les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation populaire et sportive. Le décret 76-199 du 17-02-1976 porte sur l'ensemble des statuts de la FSBB. Il y est précisé que la fédération doit (1) contribuer à l'éducation de la jeunesse par la pratique du basket-ball, (2) organiser, contrôler et développer le basket-ball au Sénégal, (3) créer un lien de solidarité et de fraternité entre les ligues régionales, les districts, les comités et toutes les associations à but d'éducation sportive pratiquant le basket-ball au Sénégal, (4) représenter le Sénégal à l'étranger en ce qui concerne le basket-ball, (5) participer dans la mesure du possible aux activités du Comité International Olympique (CIO), du Comité National Olympique Sportif Sénégalais (CNOSS), de l'Association des Fédérations Africaine de Basket-Ball Amateur (AFABA) et de la Fédération Internationale de Basket-Ball Amateur (FIBA). La FSBB se compose notamment d'associations affiliées qui ont pour but l'éducation sportive. Au niveau local, ces associations ont des représentants qui se regroupent en comités; les membres des comités se regroupent en districts au niveau départemental; et les représentants des districts se retrouvent dans les ligues au niveau régional. D'autre part, la structure regroupe les membres d'honneur qui ont rendu des services exceptionnels au basket-ball (anciens présidents, hauts cadres du sport), des membres honoraires qui versent une cotisation annuelle dont l'assemblée générale fixe le taux, et les membres actifs. Ces derniers possèdent une licence et participent directement aux activités de la FSBB. Ce sont les dirigeants, les entraîneurs, les arbitres, les marqueurs-chronométreurs et les joueurs. L'administration et le fonctionnement de la FSBB relèvent toujours du comité directeur composé de membres élus ($N = 24$) en assemblée générale et de membres de droit avec voix consultative (les présidents de ligue, le directeur technique national et le président du comité national du mini-basket). Ce comité directeur, regroupe le bureau fédéral et, assiste les commissions fédérales, la direction technique et les ligues. Ce sont les 24 membres du comité directeur qui se réunissent pour élire le bureau et parmi eux, le tiers est coopté par le MJS. Les membres du comité directeur ne sont pas rémunérés et sont soumis à certaines exigences comme celle de ne pas cumuler des fonctions administratives dans plusieurs groupements sportifs régissant un même sport ou des sports différents. Ces textes de 1976 redéfinissent aussi la

représentativité des associations de basket-ball dans chaque région. Il préconise un barème qui détermine le mode de votation en assemblée générale. Il s'agit d'une voix par cinq clubs ou fraction de cinq clubs participant à une épreuve officielle reconnue par la fédération. Le vote se fait au scrutin secret et toute personne de nationalité sénégalaise, jouissant de ses droits civiques et ayant 21 ans peut être élue. Il faut cependant avoir une licence de la FSBB depuis plus de trois ans et avoir milité dans une instance inférieure. La durée du mandat des membres du bureau fédéral est de un an et il est renouvelable.

Les attributions du comité directeur portent essentiellement sur le rapport d'activités et sur le rapport financier qu'il doit présenter annuellement à l'assemblée générale. Le comité fixe aussi le nombre de réunions tout en précisant les modalités du déroulement et les prérogatives de l'assemblée générale. Cette dernière se réunit une fois par an en session ordinaire et en session extraordinaire sur la demande du comité directeur ou de la majorité des deux-tiers des ligues régionales. Ses délibérations portent sur les questions inscrites à l'ordre du jour et fixées à l'avance par le comité directeur. Citons à titre d'exemple l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire du 12 novembre 1992⁴. Toutes les données de l'assemblée générale sont compilées dans un rapport-bilan qui permet de prendre connaissance de toutes les activités de la FSBB pendant une année.

Pour ce qui est des pouvoirs financiers, c'est seulement le président qui ordonne les dépenses et signe les documents bien qu'il puisse à l'occasion déléguer ses pouvoirs à un membre du bureau. La Charte de la Fédération précise les conditions dans lesquelles doivent s'effectuer certaines transactions telles que les acquisitions ou échanges, les baux et prêts, les aliénations de biens immobiliers, les hypothèques et emprunts, les dons et legs.

À tout moment les pouvoirs publics peuvent consulter les états financiers de la fédération et ordonner une mise en tutelle si la situation l'exige. Les ressources annuelles et le fonds de réserve proviennent de différentes sources, telles que présentées en annexe

⁴ Les allocutions d'ouverture, l'appel des délégués et vérification des mandats, discussion et adoption du procès-verbal de l'assemblée générale du 13 novembre 1993, discussion du rapport moral et activités 1992-1993, discussion du rapport financier et du rapport du trésorier général, discussion et adoption du rapport des commissaires aux comptes, élection du tiers sortant et des commissaires aux comptes.

Il dans le tableau des comptes d'exploitation générale de la FSBB pour la saison sportive 1964-1965 (Tableau 6) et pour la saison 1992-1993 (Tableau 7). On constate que le budget est passé de très faible à assez élevé en l'espace de 30 ans. Concernant ces dernières années, on peut citer les cotisations ou souscriptions, les recettes des rencontres, les subventions, les ressources diverses telles que les quêtes, les tombolas, la loterie, les spectacles, etc. En outre, il y a le revenu du fond de réserve qui comprend les valeurs mobilières, les « fruits », et le dixième au moins de l'excédent des ressources annuelles. Deux commissaires aux comptes sont nommés chaque année et sont chargés de vérifier les états financiers et de déposer un rapport.

Toute modification des statuts est débattue en assemblée générale extraordinaire. Elles doivent être entérinées par le ministère de l'Intérieur et le ministère de la Jeunesse et des Sports. Enfin, le dernier point de ce décret porte sur le règlement intérieur financier que le comité directeur adopte et qui doit être approuvé par le ministère de l'Intérieur après avis du MJS.

Le règlement intérieur de la FSBB fait référence aux dispositions générales qui précisent les conditions à respecter pour être membre, parmi celles-ci l'amateurisme. Il s'y ajoute l'obligation pour les membres du comité directeur, des ligues, des districts et des comités locaux de payer une cotisation et de posséder une licence de non-joueur dont le prix est fixé par l'assemblée générale. Sauf dérogation, la durée de la saison sportive s'étend du 15 octobre au 30 juillet. À l'exception de l'élection du bureau et de l'adoption du rapport à l'assemblée générale qui requiert la présence des deux-tiers des membres, les délibérations des réunions de toutes les autres instances (comité directeur, ligues, districts, ou comités locaux) nécessitent la présence du tiers des membres et les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents.

Les membres du comité directeur, les délégués des ligues et des comités, les membres honoraires, les membres de la direction technique nationale non membres du comité directeur sont habilités à prendre part à l'assemblée générale. Les délégués des ligues sont les seuls à avoir une voix délibérative, avec une voix pour cinq clubs. Les

rapports d'activités et les rapports financiers ainsi que l'ordre du jour doivent être portés à la connaissance des ligues 15 jours avant l'assemblée générale.

À partir de 1976, le comité directeur comprend 24 membres. Les deux tiers sont élus par l'assemblée générale. L'autre tiers est élu par l'autorité de tutelle, c'est-à-dire le MJS. Les postes de membres élus sont renouvelables par tiers chaque année. Est jugé démissionnaire, tout membre qui s'absente deux fois aux réunions du comité directeur sans motif valable. Le comité est chargé de l'élaboration et de l'application des règlements et des différents statuts :

1. Il prononce l'admission des associations et des membres individuels honoraires et bienfaiteurs après avis des ligues et districts. Il peut refuser ces admissions sans motiver son refus.
2. Il répartit les fonctions incombant aux ligues, districts et comités et règle en dernier ressort les différents entre les associations et la fédération ou les ligues et districts ainsi que ceux surgissant entre la fédération, les ligues, les districts et les comités.
3. Il homologue les statuts et règlements intérieurs des ligues, districts, comités et organise toute épreuve qu'il juge utile.
4. Il administre les finances de la fédération et entretient toutes relations qu'il juge utiles avec les pouvoirs publics, les fédérations sénégalaises ou étrangères.

Le bureau fédéral émane du comité directeur et comprend les membres suivants : un président, deux vice-présidents, deux secrétaires généraux, deux trésoriers généraux qui sont élus au scrutin secret. Ils sont tous des bénévoles à l'exception du secrétaire général qui est permanent et détaché par le ministère de l'Éducation Nationale. Ce bureau fédéral a la possibilité de traiter l'ensemble des questions exigeant une décision immédiate entre les séances du comité directeur, ainsi que celles qui ne sont pas du ressort d'une commission permanente.

Les différentes commissions chargées de seconder le bureau dans les nombreuses tâches fédérales sont au nombre de 10 et se répartissent en deux catégories. D'une part, les commissions à caractère disciplinaire et administratif (commission de qualification, des règlements et de la discipline), la commission fédérale des arbitres, marqueurs et

chronométrateurs. D'autre part, il y a les commissions à caractère administratif et technique (commission sportive, commission d'organisation, commission des finances, commission de la communication, commission médicale, commission de la recherche des moyens, commission des affaires sociales, commission du mini-basket).

Chaque commission possède une organisation interne propre, elle comprend : un président, un vice-président, un secrétaire et un nombre de membres qu'elle jugera bon d'avoir. Le président du bureau fédéral, le secrétaire général et le trésorier font partie d'office de toutes les commissions avec voix consultative. Un dirigeant ne peut faire partie que de deux commissions au maximum. Les décisions prises par les commissions à caractère disciplinaire et administratif en matière de discipline, d'homologation de match, de réserves et de réclamations sont immédiatement exécutoires, nonobstant appel. Chaque commission a des attributions qu'elle doit mettre à exécution suivant son domaine de compétence.

Au niveau régional, la FSBB est représentée par les ligues et les associations sportives ou clubs. On dénombre 10 ligues : Dakar, Thiès, Diourbel, Louga, Kaolack, Ziguinchor, Tambacounda, Saint-Louis, Fatick, Kolda. Structurées selon le modèle de la FSBB, les ligues sont constituées par des associations sportives ou clubs qui regroupent des individus qui partagent le même but : la compétition sportive. En basket-ball les associations sportives se constituent de manière spontanée et mettent en place des structures qui leur sont spécifiques.

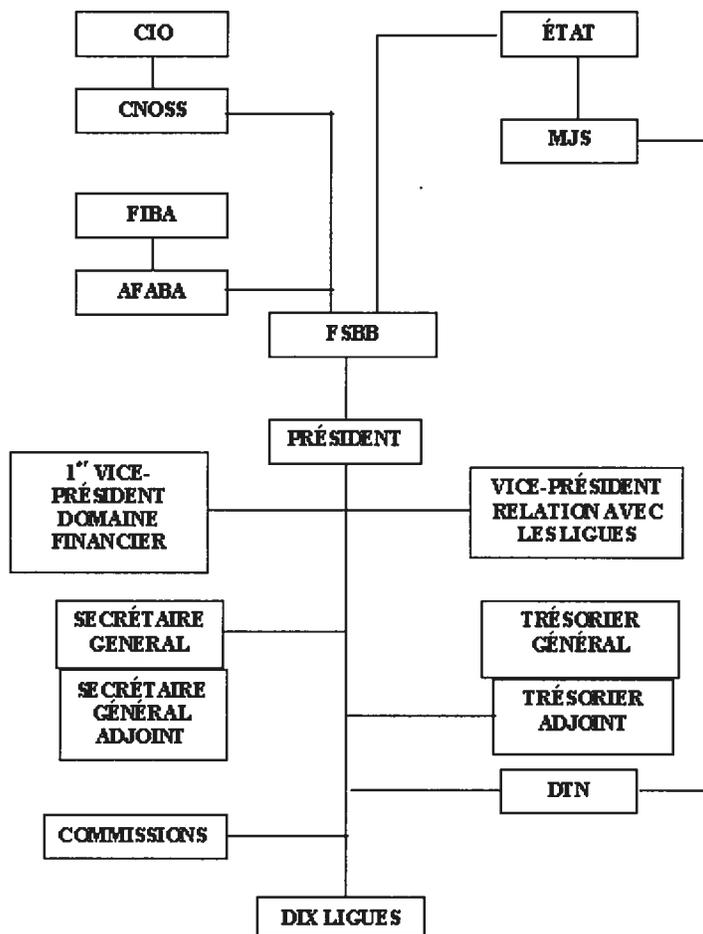
Dix dirigeants du comité directeur N5 ont accepté de participer aux entrevues. Huit vivent actuellement à Dakar, quatre d'entre eux ont fait partie du bureau fédéral, deux étaient membre d'une commission et les deux autres membres ont milité au niveau des ligues. Les deux derniers répondants habitent dans les régions et représentent la ligue de Fatick et celle de Kolda. Il faut noter au sein du comité directeur N5 la présence d'une femme. Comme pour les autres comités les membres sont des gens qui ont une expérience en basket-ball et qui ont déjà été impliqués dans des organisations sportives.

Comité directeur N6 (1995-2000)

Il n'y a rien de nouveau dans la structure du comité directeur N6 ; elle rappelle celle du comité directeur N5 (Figure 5). Il faut pourtant signaler que des tâches précises sont attribuées aux vice-présidents. Le premier vice-président est chargé du domaine financier alors que le deuxième vice président-président est chargé des relations avec les ligues. Les textes de loi de 1976 restent inchangés.

Douze membres du comité directeur N6 ont participé aux entretiens. Les huit habitent Dakar, six appartenaient au bureau fédéral, deux participent à une commission et les quatre derniers militent au sein des ligues. Le comité directeur N6 est lui aussi divisé entre un bureau fédéral au sommet de la hiérarchie (n = 8) dont les membres sont élus démocratiquement en assemblée générale, et les dirigeants non élus au bas de la hiérarchie (n = 10), plus le dirigeant détaché qui est un élément incontournable au sein de la structure. Chacun de ces dirigeants a un rôle significatif même si les décisions majeures sont prises par les membres du bureau fédéral. Il y a lieu de souligner ici le cas de ce dirigeant du comité directeur N6 (1995-2000) qui est assez particulier. En effet, le bureau fédéral N6 avait besoin de quelqu'un de disponible à plein temps et a porté son dévolu sur l'un de ses membres pour occuper un poste permanent. Des démarches ont alors été entreprises pour que la personne choisie qui était fonctionnaire soit détaché auprès de la FSBB en continuant à percevoir son salaire. Le bureau justifie cette décision par le fait que les relations ne sont pas toujours faciles avec les agents détachés du MJS qui dépendent hiérarchiquement du Ministère pour leur carrière, tout en étant soumis au plan de fonctionnement de la fédération. Par conséquent, pour éviter ce type de problèmes, la FSBB a décidé de choisir ce détaché parmi ses propres membres en tenant compte de son expérience et de sa disponibilité. Toutes ces considérations nous ont donc amené à l'exclure de la catégorie des détachés, puisqu'il est élu avant d'occuper le poste de permanent. Signalons que deux femmes font partie du comité directeur N6, ce qui semble suggérer une certaine ouverture de la part des dirigeants.

Figure 5
Structure formelle du comité directeur N6



Comme pour les comités directeurs précédents, les membres ont une grande expérience soit comme athlète, soit comme administrateur. Cette caractéristique qui peut en soi être un avantage comporte par contre un certain risque d'essoufflement et de lassitude de la part de bénévoles dont la moyenne d'âge reste assez élevée.

4.1.2 Discussion

Afin de mieux circonscrire le cadre formel de la FSBB et son évolution de 1960 à 2000, le champ d'action, les caractéristiques, les zones d'incertitude et les perceptions des membres qui ont occupé des postes au sein de l'organisation ont été examinées. Il ressort de cette analyse un ensemble de constats. L'organigramme de la FSBB durant les premières années est extrêmement simple avec une hiérarchisation de l'autorité qui part du président pour rejoindre la base et qui rappelle étrangement l'organisation du sport au Sénégal durant l'époque coloniale. Nouvellement engagé dans l'indépendance, le pays a beaucoup de difficulté à échapper à l'emprise coloniale française et la refonte du système sportif reflète cet état de fait. L'organisation des fédérations reste à cheval entre la structure traditionnelle léguée par le système français et celle que veut établir le nouveau président pour répondre à sa vision d'un Sénégal indépendant. Cette situation hybride peut sans doute expliquer en partie l'improvisation qui a cours lors de la structuration du sport en 1960. L'absence de textes réglementaires et un flou au niveau des structures proposées entraînent une situation où le pouvoir décisionnel repose dans les mains de quelques individus influents qui ont réussi à se faire élire aux quatre postes du bureau fédéral, c'est à dire le président, le vice-président, le trésorier et le secrétaire. C'est à partir de 1961 après le décès du premier président de la fédération qu'un effort est fait pour tenter de se faire reconnaître au niveau international comme fédération nationale. La FSBB s'affilie au CIO par l'intermédiaire du Comité national olympique sénégalais (COS) nouvellement créé et à la Fédération internationale de basket-ball amateur (FIBA) en adhérant à l'Association des fédérations africaines de basket-ball amateur (AFABA). Le CNO et l'AFABA servent en quelque sorte de transmission entre les instances internationales et la nouvelle fédération sénégalaise.

Au fil des ans, l'organigramme va se complexifier, se rapprochant de celui des fédérations nationales des pays développés. On remarque tout d'abord une augmentation significative du nombre de membres qui composent le comité directeur, de 8 en 1960, il passe à 12 en 1965, puis à 22 dans les années 1970 pour atteindre 24 en 2000, ceci étant dû à la fois au développement du bureau fédéral et à l'augmentation du nombre de ligues affiliées à la fédération, mais aussi à l'ajout de nouvelles structures comme le comité technique ou les commissions. Il semble paradoxal de constater qu'un tel accroissement ne s'accompagne pas d'une reconnaissance officielle avant 1976 puisque la fédération reste sans textes statutaires et réglementaires jusqu'au cinquième comité directeur. C'est à cette époque que les ligues vont avoir de très bons résultats sur le plan sportif, les équipes seniors masculine et féminine étant plusieurs fois couronnées champions d'Afrique. Ces victoires vont entraîner un véritable engouement pour le basket-ball à travers tout le Sénégal, le nombre de pratiquants triplant en moins de dix ans pour atteindre 6 000 en 2000 et le nombre de ligues passant de quatre à dix.

C'est à ce moment que la FSBB connaît une véritable stabilité puisque le président élu en 1974 va demeurer en poste pendant 21 ans et que ses collaborateurs, bien que bénévoles, vont assumer leur fonction pendant plusieurs mandats. L'ensemble des intervenants au sein de la fédération comprend des hommes d'expérience, avec un passé d'athlètes au niveau national ou international, une expertise en administration sportive ou une longue implication sur le terrain. Bien peu de femmes occupent un poste à la direction de la fédération et les cinq qui participent aux comités directeurs le font au niveau des ligues, c'est-à-dire à la base de la hiérarchie. Le basket-ball est loin d'être un sport exclusivement masculin au Sénégal, mais cette sous-représentation féminine au niveau administratif renvoie vraisemblablement au problème de la socialisation homme/femme en Afrique. De même, il est remarquable que les postes importants auxquels est attaché un grand pouvoir décisionnel sont occupés par des vétérans du monde sportif, souvent des universitaires qui ont pratiqué un sport et des dirigeants qui ont une longue expérience au sein de l'administration du basket-ball amateur. Les représentants des ligues sont par contre souvent des hommes de terrain. Tous ces dirigeants viennent de milieux divers tels que l'administration publique et les services privés, ce sont des fonctionnaires, des entrepreneurs, des enseignants ou des

professionnels sportifs en activité ou à la retraite. Puisque les fonctions au sein de la fédération ne sont pas rémunérées à l'exception du poste de permanent créé en 1975, il en découle une disponibilité limitée des membres. Toutefois, le statut des dirigeants détachés par le ministère auprès de la fédération reste un cas particulier puisque ces derniers sont des fonctionnaires aguerris dont l'expérience et les connections au sein du gouvernement sont inestimables et qui disposent de ce fait d'un pouvoir certain au niveau des comités directeurs. Pour les élus des bureaux fédéraux, leur autorité vient souvent de leur longue implication dans le milieu du sport et du prestige que leur confèrent leurs occupations professionnelles. Les représentants des ligues tirent leur autorité d'une grande expérience dans la pratique du basket-ball au sein des clubs ou encore de leur formation spécialisée comme c'est le cas pour les entraîneurs nationaux.

Même si la FSBB semble jouir d'une réelle indépendance, elle n'en demeure pas moins sous la gouverne de l'État en étant rattachée à un Ministère. Au cours de la période étudiée, ce rattachement va osciller entre plusieurs ministères ; la FSBB va dépendre successivement du MEPJS en 1962 puis du MCJS en 1968, du Commissariat aux Sports en 1969, du Secrétariat d'État auprès du Premier ministre chargé de la jeunesse et des sports en 1970, puis au Secrétariat d'État à la jeunesse et aux sports en 1978 pour dépendre depuis 1984 du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Une telle fluctuation permet d'expliquer la grande instabilité de la fédération qui devait régulièrement s'adapter à une nouvelle structure gouvernementale, même si l'on peut penser que le Ministère changeait uniquement de nom. Il n'en demeure pas moins vrai qu'elle devait sans cesse se définir dans un contexte différent, tantôt du côté de l'éducation puis du côté de la culture pour finalement se voir reconnaître une spécificité particulière, celle de la jeunesse et des sports. Ce phénomène traduit bien les difficultés qu'a éprouvées le gouvernement Senghor à mettre sur pied une organisation sportive sénégalaise mais il démontre aussi l'intérêt constant de ce pays pour le développement du sport amateur.

Il ressort de la structure formelle de la FSBB que les dirigeants élus au sommet de la hiérarchie détiennent le pouvoir décisionnel. Ce groupe comprend les membres du bureau fédéral qui ont été élus par le comité directeur et ils sont chargés de prendre toutes les décisions concernant le fonctionnement de la FSBB. Les non élus ont surtout un rôle

consultatif puisqu'ils sont chargés de seconder les élus dans leurs tâches. Enfin, le pouvoir exécutif est détenu par les détachés qui sont chargés de réaliser, de proposer et d'administrer les politiques, les affaires courantes et le budget de la FSBB. Parallèlement à cette distribution du pouvoir, il y a lieu d'ajouter qu'en principe les dirigeants élus ont plus d'autorité formelle que les détachés. Mais, il faut tenir compte du fait que les rôles et les prérogatives des dirigeants ne sont pas toujours bien définis, ce qui a pour conséquence d'amener parfois les élus à faire ce que les détachés devraient faire et vice versa.

En se référant à la structure et au mode de fonctionnement d'une organisation, on peut détecter des zones d'incertitude qui sont aussi des sources de pouvoir potentielles pour les acteurs. Selon Crozier et Friedberg (1977), il existe quatre grands types d'incertitude : le savoir et le savoir-faire nécessaires au bon fonctionnement de l'organisation, les rapports multiples entre l'organisation et son environnement, les flux de communication et d'information dans l'organisation et enfin l'utilisation de la règle et des données formelles de l'organisation.

Commençons par l'environnement du bureau fédéral N1 qui peut être qualifié d'instable. Sans avoir pu organiser de compétitions il fonctionne sur les bases établies pendant la colonisation. L'environnement des bureaux fédéraux N2, N3 et N4 peut être considéré comme relativement stable, avec pas mal de compétitions et des capacités d'innovation technologiques inexistantes. Enfin, l'environnement des bureaux fédéraux N5 et N6 peut être qualifié de stable, beaucoup de compétitions, avec des capacités d'innovation technologiques très faibles.

De 1960 à 2000, il revenait à la FSBB d'orienter et d'administrer la pratique du basket-ball au Sénégal. Avec l'aide des différentes ligues, elle englobe toutes les équipes évoluant sur l'ensemble du territoire national. Par ailleurs, le nombre limité de réunions des membres du comité directeur (trois à quatre par année), l'absence de publication d'une revue officielle, le nombre limité de dirigeants détachés et l'appropriation par les dirigeants élus de la majeure partie des dossiers, sont des éléments indiquant de tout temps, la présence d'un faible niveau de communication et d'un pouvoir de décision

centralisé au sein des différents comités directeurs fédéraux. D'une part, le pouvoir d'apporter les changements qui s'imposent au sein de l'organisation n'est pas à la portée de ceux qui parviennent à connaître les influences de l'environnement et d'autre part, ceux qui sont en possession de ce pouvoir ne maîtrisent pas toute l'information qui le plus souvent leur est dissimulée. Dès lors, les transformations ne peuvent se produire au moment opportun et ce n'est qu'en période de crise que l'on se rend compte de la nécessité d'apporter des changements. À titre d'exemple, seul le bureau fédéral N3 tente d'apporter des modifications aux textes qui régissent la fédération à partir de 1965-1971, mais ce n'est qu'en 1976 que ces derniers vont finalement voir le jour.

4.2 STRUCTURE INFORMELLE (STRATÉGIQUE)

4.2.1 Analyse

Comité directeur N1 (1960-1961)

La structure informelle du comité directeur N1 (Figure 6) laisse apparaître au même niveau dans l'organigramme, la catégorie des dirigeants élus qui formaient le bureau fédéral et celle des non élus qui avaient été choisis par leur ligue respective pour les représenter auprès de la Fédération de basket-ball. Les élus, de par leur statut, détiennent le pouvoir de prendre toutes les décisions afin d'assurer le bon fonctionnement de l'organisme alors que les représentants des ligues n'ont qu'un rôle consultatif. Dans les faits il en est tout autrement car une partie de ces derniers questionnent leur éloignement des postes du pouvoir alors qu'ils se considèrent comme les plus compétents pour développer la nouvelle fédération. Cette tendance frondeuse se manifeste par une opposition plus ou moins déclarée envers les membres du bureau fédéral et un refus d'adhérer à certaines décisions qui sont prises. Le pouvoir est donc partagé entre les membres du bureau fédéral et les représentants des ligues.

Les dirigeants élus et non élus

Niveau d'implication

Les dirigeants élus du premier bureau fédéral ont un rôle assez bien défini qu'ils prennent très à cœur. Pour eux, il s'agit d'une implication bénévole qu'ils entreprennent

avec enthousiasme, ils sont conscients de l'importance de leur mission et désirent ardemment développer, gérer et organiser la pratique du basket-ball sur l'étendue du territoire sénégalais en privilégiant surtout les deux principales villes du pays, c'est à dire Dakar et Saint-Louis.

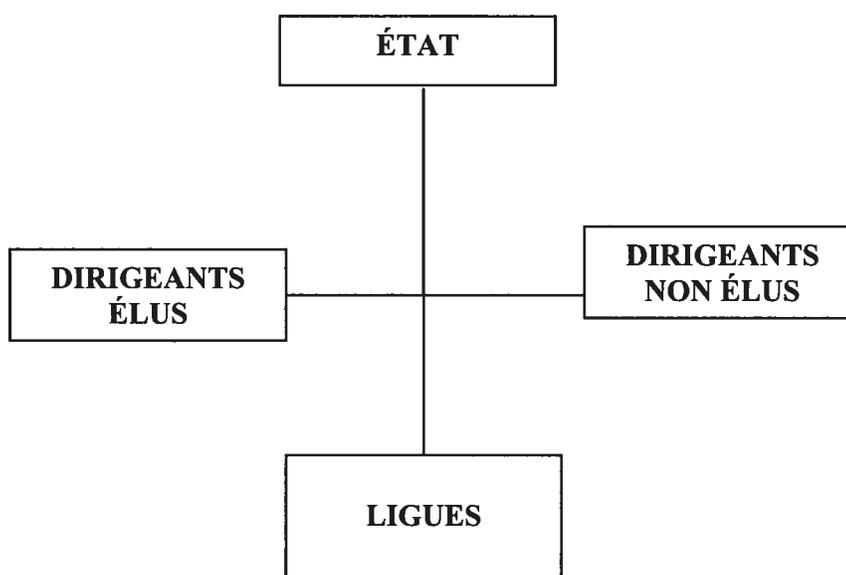
C'était un honneur pour nous de relever le défi de la prise en charge d'une fédération sportive. Nous avons la passion du sport et nous étions là pour le servir.

Après avoir été pour la plupart des pratiquants assidus de sport, il s'agissait à cette époque de servir le sport en tant que dirigeant totalement bénévole et attaché à la fédération de basket.

Certains étaient rompus à la tâche et d'autres étaient plus ou moins novices mais nous étions tous animés d'une réelle volonté de bien faire et sans rien en contrepartie.

Ils vont cependant rencontrer de nombreuses difficultés qui seront la cause de bien des contretemps voire même de l'échec de certaines de leurs tentatives de rendre opérationnelle la fédération. Signalons entre autre le manque d'infrastructures, le manque de moyens, la quasi-inexistence de clubs sur le territoire sénégalais et les querelles internes au sein des ligues. Il ne faut pas non plus minimiser l'impact de la mort du premier président du comité directeur N1 au début de son mandat qui entraîne une situation d'instabilité durant laquelle le vice-président doit assurer l'intérim à la tête de la fédération.

Figure 6
Structure informelle du comité directeur N1



Ce n'était pas loin d'être le désert à notre arrivée. Au lendemain de l'indépendance, pratiquement tout était à construire.

On notait l'affiliation d'un seul club après plus de six mois d'existence de la fédération.

Dès sa création en octobre 1960, la FSBB connaît de nombreux problèmes internes qui vont ralentir son développement. Même si ses champs d'actions sont nombreux, le bureau fédéral N1 se retrouve très rapidement incapable de fonctionner efficacement car il fait face à l'opposition organisée des anciens membres de la fédération de l'Ouest africain, personnalités engagées dans le sport à l'époque coloniale qui pensent être amenés naturellement à diriger la nouvelle fédération après l'indépendance. La désillusion est grande car ils se sentent injustement écartés du pouvoir et remplacés par des individus qu'ils ne jugent pas toujours représentatifs du milieu sportif. Ils sont persuadés de leur importance et ne se gênent pas pour le faire savoir.

La fédération se doit de composer avec nous si elle veut survivre.

Nous étions persuadés d'avoir notre mot à dire pour la bonne marche de la fédération mais aussi pour la défense de nos intérêts.

C'est ainsi qu'ils vont entrer en dissidence et s'opposer au fonctionnement de la fédération allant même jusqu'à questionner sa légitimité. Cette tendance est adoptée par les deux principales ligues de basket-ball, celle de Dakar et celle de Saint-Louis qui demeurent sourdes à toute forme de collaboration avec le bureau fédéral N1.

L'absence de textes réglementaires clairs et la complicité de certains dirigeants a entraîné cette scission au sein de la fédération.

Il devient de ce fait pratiquement impossible aux dirigeants élus d'accomplir leur mandat et de mettre en place une quelconque activité sportive. Prisonniers d'une situation léthargique qui rend l'exécution de toutes les tâches extrêmement difficiles, ils n'arrivent pas à imposer leur autorité. Bien que démocratiquement élus, ils voient leur implication remise en cause et leurs actions constamment questionnées et limitées.

Il n'y avait aucune possibilité de faire fonctionner la fédération dans une situation pareille. Nous avions, si je peux m'exprimer ainsi, les mains et pieds liés.

Cette tendance nous a vraiment mis les bâtons dans les roues et est parvenue à paralyser le fonctionnement de la fédération.

Les non élus reconnaissent avoir joué un rôle négatif dans le fonctionnement de la fédération à ses débuts en créant un état de crise et en établissant une atmosphère de travail improductive.

La plupart des dirigeants se regardaient en chien de faïence et cela entraînait une sorte de paralysie en ce qui concerne le mode de fonctionnement de la fédération.

Il fallait d'abord imposer et essayer de justifier ses prises de positions. C'est comme si les intérêts de la fédération passaient au second plan

Il ne s'agit pas à proprement parler d'une remise en question du savoir-faire des uns et des autres mais plutôt d'une opposition à la distribution des rôles au sein de la fédération. Les dirigeants non élus, solidaires de ceux qu'ils considèrent comme les « dirigeants de la première heure » refusent de reconnaître les nouveaux membres du bureau fédéral, ce qui a pour conséquence de créer des incidents, des querelles et des schismes profonds au sein du comité directeur N1.

Le problème s'était posé avec les dirigeants qui étaient responsables de la fédération de l'Ouest africain et qui ont été évincés en quelque sorte par d'autres cadres pour la plupart rentrés fraîchement de la métropole.

La logique voulait que la majeure partie des responsables de la fédération de l'Ouest africain qui était là avant les indépendances, assure la continuité des affaires. Une sorte d'intérim pour les premières années post indépendance

Dès lors l'implication des différents protagonistes semble orientée par les intérêts personnels de chacun plutôt que sur l'avenir de la fédération.

On sentait une réelle volonté de se positionner et c'était à se demander si certains dirigeants étaient là pour les intérêts de la fédération ou pour leurs intérêts propres.

De manière générale, les non élus ne se sentent pas vraiment concernés par la politique de la fédération et tous les moyens sont bons pour semer la discorde.

Interrelations

La situation est donc conflictuelle entre les dirigeants élus du bureau fédéral et les dirigeants non élus en provenance des ligues. Cette rivalité malsaine contribue à détériorer l'ambiance de travail, empêche toute collaboration et favorise l'apparition de clans au sein du comité directeur N1. Les relations entre ceux-ci, souvent difficiles, font achopper toute forme de collaboration et empêchent souvent les décisions d'être prises.

Il était vraiment difficile de faire valoir une quelconque compétence avec une ambiance pareille. On s'entendait bien avec certains et avec d'autres non.

Vous pouvez deviner que l'atmosphère de travail était loin d'être des meilleures. On passait plus de temps à nous mettre les bâtons dans les roues et par conséquent les conditions n'étaient pas réunies pour faire du bon travail.

On peut effectivement parler de conflit hiérarchique et de lutte de pouvoir, une partie des membres refusant l'autorité des élus et questionnant leur légitimité. Ils vont même tenter de mettre en doute le bien-fondé de la création de la nouvelle fédération. Les représentants des ligues de Dakar et de Saint-Louis sont du nombre des plus farouches opposants au premier bureau fédéral.

Faut reconnaître que la situation était vraiment confuse. Chaque partie campait sur ses convictions et ses positions.

Comment faire du bon travail si certaines ligues se mettent à contrecarrer la politique de la fédération ?

La communication passe difficilement entre les deux entités et leurs relations peuvent être qualifiées de vraiment mauvaises. Leurs profondes divergences ne sont pas faciles à surmonter puisque les dirigeants non élus s'opposent aux membres du bureau fédéral, pensent que ces postes de direction leur reviennent de droit et qu'eux seuls possèdent les compétences et le savoir faire pour encadrer et développer la pratique du basket-ball au Sénégal. Dans ces conditions, la mise en place de programmes devient problématique en rapport avec le fonctionnement complexe et fluctuant de la fédération.

Chacun restait sur ses positions et il y avait une sorte de malentendu pour ne pas dire de cacophonie entre nous.

Il y avait un dialogue de sourd et chaque camp voulait avoir raison sur l'autre. Les nombreux affrontements entre les dirigeants de la fédération entraînaient des problèmes de désunion et une absence totale de dialogue.

Il était pratiquement impossible de créer une atmosphère de travail sereine et nous passions notre temps à essayer de nous convaincre les uns et les autres.

Stratégies

Au niveau de la stratégie, les dirigeants élus ont une position plutôt défensive, leur objectif est de sauvegarder le pouvoir qu'ils ont acquis démocratiquement par la voie des élections et de tenter d'asseoir une certaine autorité. Puisque leur légitimité est continuellement remise en question par le milieu et qu'ils ne peuvent compter sur aucun

appui extérieur venant du ministère de la Jeunesse et des Sports dont ils dépendent, ils vont tenter de délimiter un territoire d'influence et se battre au sein de la fédération pour prouver cette légitimité.

Il fallait d'abord imposer notre légitimité ce qui était loin d'être acquis.

Il fallait que l'État par l'intermédiaire du MJS, joue pleinement son rôle et tranche clairement. Les blocages étaient à tous les niveaux et je pense que l'État devait jouer son rôle d'arbitre. Il y avait trop d'amalgames et on ne savait plus qui était qui, qui faisait quoi.

Pourtant ce n'est pas faute d'avoir essayé, puisque l'État par l'intermédiaire du MJS a tenté de trouver des solutions, mais il a fallu se rendre à l'évidence : il y avait tellement d'autres priorités en ces lendemains d'indépendance que les problèmes internes de la FSBB étaient loin d'être une préoccupation pour l'État.

Le ministre a tenté de trouver un consensus en nous réunissant tous autour d'une table mais les divergences étaient profondes et il nous a demandé de nous concerter et de lui faire des propositions. Mais là on pourrait plutôt parler de statut quo car aucun compromis n'a jamais été trouvé.

Nous avons été élu et donc nous étions sensés avoir les pleins pouvoirs pour mener à bien notre tâche. Malheureusement, une partie des dirigeants ne l'entendaient pas de cette oreille et du coup nous nous sommes retrouvés dans une situation conflictuelle permanente. L'État n'a rien fait pour remédier à cette situation.

En principe c'était à nous de trouver des solutions face à ces dissidences sans trop compter sur l'arbitrage de l'État.

Stratégies

Pour les dirigeants non élus, il s'agit plutôt d'une stratégie de l'offensive, ils parviennent à bloquer le fonctionnement de la fédération en justifiant leur action par une prise de position à l'égard des intervenants impliqués dans la fédération de basket-ball de l'Ouest africain qui ont été évincés injustement de ces postes de pouvoir.

Il n'était pas normal de débarquer de la sorte des hommes qui s'étaient battus pour la bonne marche du basket-ball.

Il y avait une sorte d'injustice qui nous souhaitions corriger dans la mesure où il était évident que ceux qui étaient vraiment sensés servir notre discipline avaient été écartés pour laisser la place à des dirigeants qui ne prenaient pas forcément en compte le sort des sportifs.

Le problème s'était posé avec les dirigeants qui étaient responsable de la fédération de l'Ouest africain et qui ont été évincés en quelque sorte par d'autres cadres, pour la plupart, rentés fraîchement de la métropole.

Au-delà de ce soutien, il s'agit aussi pour les non élus, qui sont à la tête des ligues et donc des clubs, de montrer qu'ils représentent le milieu du basket-ball sénégalais et qu'ils ont par conséquent leur mot à dire dans les prises de décision de la fédération.

Que pouvait faire la fédération sans la présence de clubs ? Nous avons décidé de boycotter les activités de la fédération car le sentiment le plus partagé était que la plupart des membres du bureau nous avaient été imposés.

Il fallait nécessairement signifier notre désapprobation concernant le choix des hommes appelés à diriger la fédération. Nous occupions une position stratégique qui nous permettait d'avoir notre mot à dire.

Cette stratégie très agressive vise autant à réagir contre le choix des élus qu'à rendre leur travail impossible en contrecarrant toutes les actions qu'ils peuvent proposer.

Il n'était pas question de faciliter la tâche aux membres élus et tous les moyens étaient bons pour empoisonner l'atmosphère.

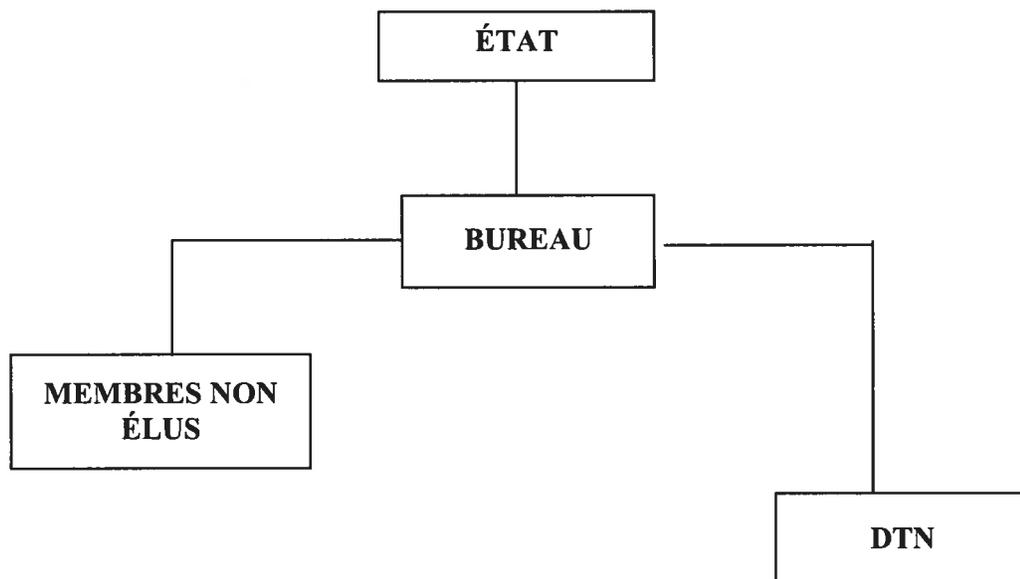
À partir du moment où les dirigeants chargés de diriger la fédération n'était pas à notre convenance, on pouvait très bien comprendre que nous faisons tout pour leur compliquer la tâche.

Par leurs critiques incessantes et leur position vis-à-vis des membres du bureau fédéral, les dirigeants non élus ont réussi à paralyser la bonne marche de la FSBB en créant une situation conflictuelle aussi bien à l'interne qu'à l'externe. De leur côté, les membres élus n'ont pas su imposer leur légitimité et n'ont pas réussi à asseoir leur autorité afin de permettre à cette jeune fédération de s'établir au lendemain de l'indépendance.

Comité directeur N2 (1961-1965)

En observant la structure informelle du comité directeur N2 (Figure 7), il est intéressant de noter un changement majeur par rapport à la structure informelle du comité précédent : les activités de la fédération tournent désormais autour du bureau fédéral, noyau central de l'organisation qui dépend directement de l'État. Le rôle des membres non élus et du dirigeant détaché du Ministère se précise : leur avis est pris en considération par le bureau fédéral lorsque ce dernier doit prendre des décisions. Il existe désormais un partage des pouvoirs entre les deux niveaux de représentation.

Figure 7
Structure informelle de la FSBB N°2



Dirigeants élus et non élus

Niveau d'implication

La période de transition post indépendance a été très difficile pour la FSBB. Face aux blocages et aux oppositions apparus durant la première année d'exercice, une seule solution semble envisageable : celle de procéder à de nouvelles élections. Il devient impératif de choisir des dirigeants qui fassent l'unanimité du milieu du basket-ball sénégalais afin de permettre au comité directeur N2 de fonctionner normalement. Le mandat de cette nouvelle équipe est plus précis : d'une part, il s'agit de reconstruire l'unité du milieu du basket-ball en regroupant tous les protagonistes gravitant autour de ce sport et en leur permettant de parler un même langage et d'autre part, il est impératif de reprendre en main la fédération en gérant et en organisant de manière effective la pratique du basket-ball sur l'étendue du territoire national.

La partie était loin d'être facile car les incompréhensions étaient nombreuses et les blocages profonds au sein de la FSBB.

Il y avait une sorte de défi à relever car depuis sa création, aucune instance de la fédération n'avait pu fonctionner normalement.

L'objectif était d'amener les clubs à s'affilier à la fédération afin d'organiser des compétitions un peu partout à travers le Sénégal.

Le principal problème reste celui de rapprocher les deux clans antagonistes qui cohabitent au sein de la fédération. Chacun d'eux restant sur ses positions, il devient difficile d'envisager une solution acceptable. Il ne faut pas oublier que les ligues elles-mêmes ont participé au conflit, les plus importantes comme celles de Dakar et de Saint-Louis recommandant à leurs clubs de ne pas s'affilier à la fédération. Suite à cette décision, aucune compétition n'a pu être organisée durant la saison 1960-1961. Ce n'est qu'après avoir compris que l'absence de consensus risque de compromettre l'existence de la fédération⁵.

À force de dialogue, nous étions parvenus à taire les querelles de positionnement et à chercher plutôt à développer le bon fonctionnement de la FSBB.

Après une année de discussion, les ligues ont accepté que leurs clubs s'affilient à la fédération, ce qui allait permettre le démarrage du championnat national de basket-ball.

Le plus important était de mettre définitivement fin aux dissidences qui avaient vu le jour à la fédération.

Les rôles et les tâches des uns et des autres sont mieux définis afin que la hiérarchie puisse être respectée au sein de la fédération. Ainsi, il devient impératif pour les nouveaux membres du bureau de rétablir l'autorité que leur donne leur statut et d'assumer leur fonction. De leur côté, les représentants des ligues doivent accepter de participer au développement de la fédération en abandonnant la parcelle de pouvoir qu'ils revendiquent depuis sa création.

Il fallait que chaque membre de la fédération puisse jouer son rôle en tenant compte du poste qu'il occupait dans la structure de la fédération.

Cette tâche est loin d'être facile mais finalement les dirigeants non élus se montrent conciliants et encouragent les clubs à s'affilier à la fédération, tout en insistant sur le fait qu'ils gardent une voie au chapitre dans toutes les prises de décision du bureau fédéral. Une collaboration étroite s'établit entre les dirigeants élus et les représentants des ligues.

Si permettre à la fédération de fonctionner normalement était un impératif, cela ne devait nullement signifier ne plus avoir son mot à dire.

⁵ Le MJS n'hésiterait pas à dissoudre le comité directeur en cas de conflit prolongé, afin que les parties arrivent à un compromis et qu'un nouveau bureau est élu.

Il n'était pas question pour autant de perdre tous nos pouvoirs et de laisser le soin au bureau fédéral de diriger la fédération à sa guise.

Interrelations

La plus grande difficulté reste celle de faire comprendre aux responsables de la fédération de l'Ouest africain qu'ils doivent accepter de participer à la vie de la fédération en permettant aux ligues de rejoindre la FSBB, en respectant le verdict des élections, en collaborant aux activités et en participant au processus démocratique du choix des élus. La résolution de ce problème règle par la même occasion celui des ligues qui n'ont plus besoin d'entrer en dissidence. Par contre, elles doivent reconnaître l'autorité du bureau fédéral qui peut à tout moment se prononcer sur leur adhésion à la fédération. À partir du moment où cette entente est conclue et que les foyers de tension sont apaisés, les relations de travail deviennent beaucoup plus harmonieuses.

Une analyse profonde, un dialogue permanent doublé de la volonté de bien faire nous avait permis de taire nos querelles.

L'atmosphère avait fini par se détendre et il fallait donc s'atteler à réaliser les objectifs que s'était fixé la fédération.

Toutes les entités de la fédération travaillant en étroite collaboration, la confiance s'installe progressivement et les réticences s'aplanissent au fil du temps, à mesure que les uns et les autres acceptent de travailler dans l'intérêt général. Ainsi l'ambiance de travail revient progressivement à la normale.

La fédération avait connu un schisme profond et donc il fallait laisser faire le temps pour recoller les morceaux.

Cela a commencé à marcher à partir du moment où chacun a accepté de taire ses intérêts personnels afin de plutôt favoriser l'intérêt de la fédération.

Les batailles de pouvoir et les conflits hiérarchiques se sont peu à peu estompés même si certains dirigeants ont eu du mal à accepter leur perte d'influence. Il reste toujours une rivalité entre les individus qui possèdent une expérience de gestion au sein du mouvement sportif et qui voudraient voir leur compétence reconnue par le milieu et les néophytes pleins de bonne volonté qui se lancent dans l'aventure de l'administration sportive sans avoir une grande expérience, mis à part la volonté de bien faire.

Une fois la situation stabilisée, il n'y avait pas vraiment de problème entre nous. Évidemment, on sentait une certaine méfiance de la part de certains dirigeants mais de manière générale le courant passait bien entre nous.

C'est comme si nous avions tous envie de rattraper le temps perdu et qu'il fallait mettre les bouchées doubles. L'atmosphère était relativement détendue mais en même temps nous étions conscients de l'énorme tâche à laquelle nous devons faire face dans la mesure où presque tout était à construire et le défi à relever était énorme.

La communication entre les membres de la fédération s'améliore. Les réunions du bureau fédéral autrefois réservées aux seuls élus sont désormais ouvertes à tous les membres du comité directeur. Tous comprennent qu'il faut travailler ensemble pour faire fonctionner l'organisme.

Le plus important était que nous arrivions à parler le même langage et parvenir ainsi à mettre la fédération sur de bons rails.

Il était impératif de dissiper les malentendus en écoutant tout le monde et en mettant de côté nos divergences afin de permettre à la fédération d'évoluer de façon plus sereine.

Intentions d'action

Le premier objectif a été justement de travailler en équipe en oubliant la hiérarchie des pouvoirs au sein de la fédération. Pour ce faire, la recherche d'une relative neutralité est nécessaire afin de calmer les dissidences et les contestations à condition que chacun respecte sa position sans chercher à empiéter sur les prérogatives des autres.

Stratégies

Les membres du bureau fédéral optent pour une stratégie prudente que l'on peut qualifier de défensive car au-delà de la spécificité des postes, c'est plutôt la recherche d'un consensus permanent qui est privilégié.

Il était important d'agir progressivement et prudemment afin de rétablir les relations de confiance entre nous.

Pour ce faire, il était absolument nécessaire de mettre de côté les relations hiérarchiques mais plutôt de rechercher à relancer et développer ensemble les différentes activités de la fédération.

Cette attitude est certainement la mieux adaptée à la situation qui prévaut au sein de la fédération puisqu'il s'agit d'établir un dialogue entre les différents membres et de permettre à chacun de parler le même langage et de partager la même vision.

L'attitude la plus sage était d'éviter que les uns cherchent à mettre la pression sur les autres. Il fallait nécessairement rétablir la confiance pour ensuite élaborer un plan d'action en commun.

Chacun était d'accord sur la nécessité de tout mettre en œuvre pour assurer un bon fonctionnement de la fédération quelque soit le poste occupé, le plus important étant d'apporter sa pierre à la construction de l'édifice fédéral.

Il faut souligner le rôle de l'État durant cette période qui a facilité le processus de réconciliation en posant des conditions bien claires et en menaçant de dissoudre la FSBB en cas de mésentente prolongée. Devant cet ultimatum, les membres élus n'ont d'autre choix que de mettre tout en œuvre pour faire fonctionner la fédération.

Le ministre de l'époque nous avait réuni pour nous tenir un langage de vérité et nous mettre face à nos responsabilités.

Le MJS avait fini par prendre clairement position et n'était plus prêt à accepter que la fédération puisse être bloquée par des membres non élus.

Les dirigeants non élus adoptent quant à eux une stratégie semi-défensive puisqu'ils acceptent de revenir sur certaines de leurs décisions afin de « débloquer » la situation qui prévaut à la fédération. L'ensemble des dirigeants tentent d'oublier les raisons de la mésentente initiale et essaient de rétablir un dialogue afin de développer un esprit de consensus favorable au développement de la fédération.

Le dirigeant détaché

Il juge son rôle bien peu important puisqu'il se sent pratiquement impuissant face aux lacunes organisationnelles de la fédération tant sur le plan administratif que technique. Puisqu'il ne dispose pas de pouvoir décisionnel, il doit s'en remettre au bureau fédéral pour les actions à poser. Pourtant, c'est sur lui que repose toute l'organisation des activités de la fédération, la gestion des événements sportifs comme les championnats et les programmes de promotion de la pratique du basket-ball au Sénégal.

Il n'y avait pas grand chose à faire au début et j'assistais impuissant au boycott des clubs qui refusaient de participer aux activités de la fédération.

Sans la présence des clubs notre implication dans la fédération était réduite à sa plus simple expression. Notre première bataille se situait à ce niveau, à savoir encourager les clubs à s'affilier afin d'organiser au moins un championnat.

Le dirigeant détaché est envoyé par le MJS pour apporter une contribution au fonctionnement de la fédération, mais ses tâches sont à peine définies et ses pouvoirs inexistantes. Le travail qu'il est supposé entreprendre auprès des clubs est tout aussi imprécis. D'ailleurs, au début de son mandat, il doit faire face à l'opposition des ligues

non affiliées à la fédération et à leur refus de participer à toute compétition qui pourrait être organisée. Ce n'est que progressivement, avec l'adhésion des clubs, que le côté technique va devenir une de ses priorités et qu'il va commencer à mettre son plan d'action à exécution.

Nos tâches et rôles n'étaient pas clairement définis et cela ne facilitait pas vraiment notre implication au sein de la fédération.

Heureusement les clubs étaient revenus à de meilleurs sentiments et cela nous a permis d'organiser dans un premier temps des compétitions régionales et nationales.

Le fait d'être un agent du MJS n'est pas forcément bien perçu par les autres membres de la fédération. Il existe une sorte de réserve pour ne pas dire de méfiance de la part de ces derniers à l'égard d'un envoyé du gouvernement. Pourtant il leur faut bien accepter la présence de cet agent détaché puisque la fédération est sous la dépendance du Ministère et ne peut refuser sa collaboration.

Il ne s'agissait nullement pour moi de chercher à m'imposer, mais plutôt d'essayer de gagner la confiance des autres membres de la fédération.

J'étais comme abandonné à mon sort avec cette impression de ne pas être assez appuyé par le MJS. Malgré tout, mon objectif était de tout mettre en œuvre pour travailler en étroite collaboration avec les autres membres de la fédération.

Le dirigeant détaché n'a d'autre choix que d'adopter une stratégie que l'on peut qualifier de défensive. Il occupe au début une position d'observateur puisque techniquement parlant il a bien peu de chose à faire. Par la suite, il va s'évertuer progressivement à gagner la confiance du comité directeur pour pouvoir organiser des activités. Cette attitude très prudente va lui permettre peu à peu de s'intégrer au comité directeur et de contribuer à la bonne marche de la fédération.

Afin de remplir le plus convenablement possible notre rôle, il fallait tout faire pour exécuter le plus discrètement, mais le plus efficacement possible les tâches qui nous revenaient de droit au sein de la fédération

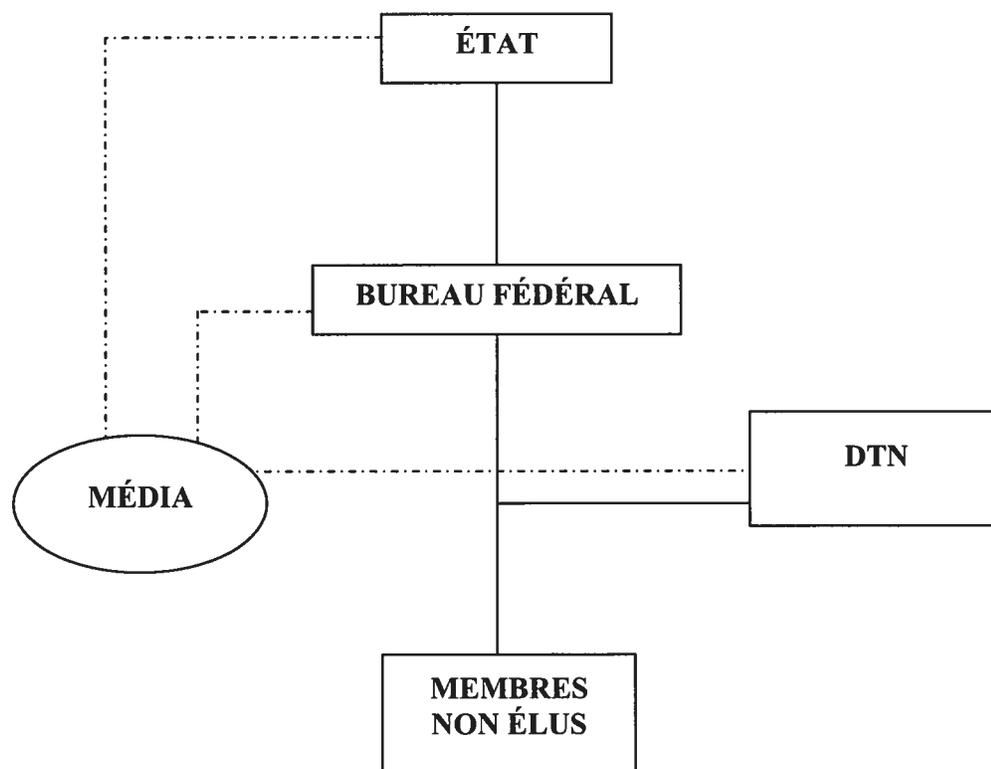
À partir du moment où le MJS ne s'impliquait pas vraiment dans les affaires de la fédération, je me devais d'être moi aussi assez prudent dans ma démarche afin de ne pas me mettre à dos les autres membres, passer pour celui qui pourrait entraver le bon fonctionnement de la fédération.

Comité directeur N3 et N4 (1965-1974)

Nous avons délibérément choisi de jumeler le comité directeur N3 et N4 puisqu'à la suite du départ volontaire de Serigne Lamine Diop, président du comité directeur N3, c'est la même équipe, avec à sa tête un nouveau président, Moctar Guène, qui continue pendant deux ans à assurer la politique sportive. Quelques initiatives spécifiques vont être prises mais elles restent mineures par rapport à la vision générale qui demeure identique.

En se référant à la structure informelle du comité directeur N3 et N4 (Figure 8), on se rend compte que la hiérarchisation du pouvoir est mieux établie : le bureau fédéral relève de l'État et les membres non élus qui représentent les ligues, dépendent de lui. Entre les deux on retrouve la direction technique nationale avec à sa tête le dirigeant détaché. La majeure partie des décisions sont prises par le bureau fédéral qui détient presque tous les pouvoirs. Le dirigeant détaché quant à lui profite de sa position de relais entre le MJS et la fédération pour influencer certaines décisions.

Figure 8
Structure informelle des comités directeurs N3 et N4



Les dirigeants élus et non élus

Niveau d'implication

La fédération jouit à cette époque d'une certaine stabilité, la plupart des difficultés qu'ont connues les comités directeurs précédents s'aplanissent et il devient possible d'oeuvrer à la réalisation d'un objectif commun en privilégiant le travail en équipe. Les dirigeants se rendent compte très rapidement que la majorité des problèmes découle de l'absence de textes clairs pour régir la fédération. Alors que la FSBB fait partie des organismes nationaux mis sur pied par le nouveau gouvernement sénégalais pour développer le sport national, elle continue néanmoins à s'appuyer sur les textes français d'avant l'indépendance et garde la même structure qu'à l'époque coloniale.

Notre rôle était de maintenir la stabilité de la fédération tout en essayant d'améliorer son fonctionnement.

Nous nous sommes attelés à tenter une refonte des textes qui étaient ceux d'avant l'indépendance afin de les adapter à nos réalités.

Les membres du bureau fédéral souhaitent faire respecter l'ordre hiérarchique et avoir ainsi l'opportunité de manœuvrer à leur guise au sein de la fédération. Ils savent qu'ils ont les pleins pouvoirs pour prendre les décisions importantes, mais en même temps ils sont conscients qu'ils doivent impliquer chaque membre du comité directeur dans le processus s'ils veulent que leur direction soit efficace. Il est important que chacun, quel que soit son niveau d'intervention au sein de la structure, se sente concerné et responsable du développement de la fédération dans son ensemble.

Les tâches et les rôles au sein de la structure fédérale devaient être clairement définis sinon aucune action durable et efficace ne pouvait aboutir.

L'implication de tous était l'attitude la plus sage à adopter car si nous voulions travailler en équipe il fallait que tous les membres se sentent concernés et consultés dans les prises de décisions.

Cette ouverture et cette approche reste malheureusement du domaine des bonnes intentions, la réalité est tout autre et l'instauration d'une collaboration au sein du comité directeur est loin de faire l'unanimité. Le bureau fédéral continue de faire face aux réticences venant des autres membres non élus qui hésitent à modifier les textes de peur de perdre l'influence qu'ils ont toujours eu au sein de la fédération depuis sa création. Ils

tiennent aux acquis qu'ils ont obtenus, veulent que leur voix compte et ne voient pas d'un bon œil une refonte qui contribuerait à une diminution de leur pouvoir.

Pour mener à bien notre tâche nous avons essayé de donner à travers les textes plus de poids au bureau fédéral car il fallait rétablir l'ordre hiérarchique

Nous avons toujours eu notre mot à dire pour la bonne marche de la fédération et les membres du bureau fédéral n'avaient d'autres choix que de composer avec nous.

Le quasi impossibilité d'appliquer les textes français dont nous avons hérités était une porte ouverte à un mode de fonctionnement plutôt opaque dont savaient bien profiter les membres non élus.

Cependant, les dirigeants sont conscients de l'urgence de procéder à l'adoption de textes adaptés afin de gagner en efficacité dans l'exécution des tâches fédérales. Il faut combler cette sorte de vide juridique qui mine le fonctionnement de l'organisme pour permettre à chaque membre de jouer pleinement son rôle au sein de la fédération. Malheureusement, cette tentative de refonte des textes ne se concrétise pas.

Interrelations

La situation des membres des comités directeurs N3 et N4 est assez particulière et mérite que l'on s'y attarde. Les dirigeants ont, pour la plupart, acquis une longue expérience d'administration depuis 1960 qui leur a permis de tisser des relations dans le monde sportif. Mais ils ont simultanément pris conscience de leur expertise et de leur importance et se jugent prêts à exercer des postes de pouvoir au sommet de la hiérarchie. Il devient donc difficile de les reléguer à des fonctions de second ordre et de leur faire accepter de travailler dans l'ombre.

L'expérience acquise par un grand nombre de dirigeants faisait que l'on était le plus souvent arrivé à tisser des liens d'amitié assez solides.

Il n'était pas question que toutes les décisions soient prises par les membres du bureau fédéral sans que l'on ait notre mot à dire. En d'autres termes, il fallait mettre fin à certaines décisions unilatérales.

Dans le fond, on remarquait que nos revendications en tant que membres non élus restaient au stade des bonnes intentions et qu'en définitive c'était le bureau fédéral qui prenait toutes les décisions importantes.

En fait, l'expérience issue des nombreuses années passées en tant que dirigeants a fait naître des ambitions chez certains membres des comités directeurs et cette situation n'a pas manqué de remettre en question l'ordre hiérarchique au sein de la fédération. Il

faut cependant reconnaître que la compétence des membres du bureau fédéral s'est développée durant la même période et que leur expertise leur permet toujours d'imposer leurs décisions.

Intentions d'action

La fédération est entrée dans une phase de consolidation des acquis, il s'agit simplement que ses membres mettent en place des mécanismes qui permettent de faire fonctionner normalement la structure. L'absence de textes réglementaires clairs et adaptés favorise l'apparition de relations basées sur des ententes tacites avec comme conséquence, la remise en question assez fréquente des prises de décisions. Celles-ci dépendent malheureusement plus souvent d'intérêts personnels que d'une volonté de faire avancer la fédération.

Stratégies

La fédération traverse durant ces années une période relativement stable ce qui amène progressivement les membres du bureau fédéral à opter pour une stratégie offensive afin d'avoir plus d'impact sur les prises de décisions.

Il nous fallait nécessairement arriver à imposer nos points de vue si nous voulions aller de l'avant car pour qu'une structure puisse fonctionner, il ne fallait pas que les dirigeants au sommet aient l'impression d'avoir les mains liées.

Il y avait une marge de manœuvre minimum que devaient avoir les dirigeants élus pour bien faire fonctionner une fédération.

En fait, le bureau fédéral est composé de membres qui ont une forte personnalité d'où cette recherche permanente d'entente tacite entre eux allant dans le sens des intérêts du bon fonctionnement de la fédération.

Cela faisait déjà plusieurs années que la plupart des dirigeants se côtoyaient au sein de la fédération et cela avait contribué à favoriser les relations empreintes de complicité entre les uns et les autres.

Le fait d'avoir travaillé de longues années ensemble faisait que l'on essayait le plus possible de privilégier la bonne marche de la fédération.

L'objectif reste avant tout de faire disparaître des règlements caduques qui datent de l'époque coloniale pour les remplacer par des textes mieux adaptés à la réalité sénégalaise du moment. Dix ans après l'indépendance, il est urgent de mettre en place

une politique fédérale pour les fédérations sportives qui soit conforme aux objectifs que s'est fixé le pays en matière de développement du sport.

La refonte des textes qui dataient d'avant l'indépendance était devenue une nécessité afin de mieux circonscrire les rôles et tâches de chaque dirigeant.

On remarquait très souvent que des décisions concernant le fonctionnement de la fédération étaient prises mais c'est dans leur application que cela posait problème car il n'existait pas de textes clairs pour asseoir une bonne politique fédérale.

Les dirigeants non élus ne sont pas contre l'adoption de nouveaux textes réglementaires, mais ils tiennent à ce que cela ne se fasse pas à leur détriment. Ils adoptent donc une stratégie défensive dans la mesure où ils continuent à questionner toute modification qui limite leur pouvoir ou qui donne trop de marge de manœuvre aux membres du bureau fédéral.

Il fallait veiller de près à l'adoption des nouveaux textes afin que cela ne nous porte pas préjudice en nous reléguant uniquement à des rôles de second plan.

Force est de reconnaître que concrètement, les membres du bureau fédéral avaient réussi à nous faire accepter les décisions prises au sommet sans que nous arrivions à vraiment les contrecarrer.

Le dirigeant détaché

Niveau d'implication

Le travail de la direction technique nationale commence à porter ses fruits, les bons résultats du basket-ball à l'échelle nationale et internationale sanctionnent l'efficacité des mesures mises en place. Ainsi, le dirigeant détaché qui occupe le poste de directeur technique depuis le comité précédent est maintenu à la tête de cette structure. Il va chercher à marquer son territoire en défendant ses prérogatives sur tous les aspects techniques.

Le basket-ball était devenu une discipline de référence tant au plan national qu'international et ceci grâce au travail remarquable de tous les membres de la direction technique.

Notre objectif était de développer la pratique du basket-ball en partant d'une base de pratiquants la plus large possible pour aboutir à une élite performante.

Mais sa position reste précaire, il est peu ou pas soutenu par son ministère de tutelle, les textes qui régissent la direction technique nationale ne sont ni adaptés, ni d'actualité et son travail dépend du bon vouloir des dirigeants de la fédération. Le

développement du comité technique dépend souvent de son habileté à convaincre les membres du bureau fédéral plutôt que d'une politique claire.

On avait l'impression que le Ministère se contentait de parachuter un de ses agents dans une fédération pour ne plus s'en soucier par la suite.

Sans textes clairs et adaptés, on était à la merci des dirigeants au sommet de la fédération puisque ce sont eux qui tiraient les ficelles.

Interrelations

Cependant, il reconnaît que l'ambiance de travail que l'on retrouve à la fédération est assez conviviale. Le détaché arrive de plus en plus à appliquer le programme de la direction technique en collaboration avec le comité directeur. Les bons résultats sportifs ne tardent pas à confirmer l'efficacité de cette approche. Il n'est plus perçu comme un élément parachuté par le MJS mais plutôt comme un bon collaborateur qui sait se faire reconnaître par les autres membres de la fédération :

La collaboration avec les membres de la fédération se passait bien et nous avons reçu carte blanche pour tout ce qui touchait aux aspects techniques.

Étant un agent du MJS détaché à la fédération, il a fallu se battre pour nous imposer et arriver à se faire accepter par les membres élus qui, grâce à l'obtention de bons résultats sportifs, avaient fini par comprendre que nous avions aussi notre mot à dire dans le fonctionnement de la fédération.

Alors que les membres non élus perdent des parcelles de leur pouvoir, le détaché devient le principal interlocuteur du bureau fédéral. En partie grâce à sa forte personnalité mais aussi à cause des excellents résultats qu'il obtient, il parvient à établir son autorité, à s'attacher la sympathie de tous et à s'imposer au sein de la fédération.

La priorité était de réussir la tâche qui nous incombait à savoir obtenir des résultats probants sur le terrain et arriver à se placer juste derrière le football.

Généralement, il n'y a que les résultats qui comptent et par conséquent il ne nous restait plus qu'à nous atteler à la tâche et nous avons réussi à mettre presque tout le monde d'accord sur le bien fondé de notre démarche.

Stratégie

Le dirigeant détaché est donc parvenu à s'imposer au sein de la fédération en adoptant une stratégie offensive. Il a su gagner la confiance de plusieurs dirigeants fédéraux en leur démontrant l'efficacité de son plan d'action puisque les résultats sportifs

obtenus par le basket-ball tant sur le plan local qu'en dehors des frontières du Sénégal lui donnaient raison.

Les conditions étaient de plus en plus remplies pour nous permettre d'exécuter correctement notre programme. Nous avons réussi à implanter la pratique du basket-ball au moins dans les grandes capitales régionales.

Généralement il n'y a pas de secret en sport, à savoir qu'en dernier ressort on est surtout jugé sur la qualité des résultats d'une discipline sportive. Ainsi, les bons résultats du basket nous ont grandement facilité la tâche et les membres du bureau fédéral nous ont donné carte blanche.

Les autres membres de la fédération ont finalement apprécié le travail accompli par la direction technique et ont su reconnaître son utilité. De membre imposé par le MJS, le dirigeant détaché devient un collaborateur incontournable dont la fédération a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

Nous avons patiemment mais sûrement mis en place un programme technique qui a fini par porter ses fruits et le basket-ball a commencé à obtenir de bons résultats sportifs.

Comité directeur N5 (1974-1995)

La structure informelle du comité directeur N5 (Figure 9) laisse clairement apparaître une stratification verticale de la fédération avec au sommet de la pyramide le président. Au niveau intermédiaire on retrouve les autres membres élus et le dirigeant détaché qui occupe une position inférieure. Enfin, au bas de la structure se situent les membres non élus. On peut constater aussi que l'État reste toujours présent, ainsi que les médias qui commencent à jouer un rôle non négligeable. Par contre, la présence des sponsors est encore assez timide.

Les dirigeants élus et non élus

Niveau d'implication

En terme d'engagement on ne peut passer sous silence le long itinéraire du président élu qui est loin d'être banal. Depuis la naissance de la FSBB, il a été de tous les comités directeurs occupant le poste de vice-président pendant de très nombreuses années.

Je n'avais pas l'ambition de devenir président ; il me manquait le temps nécessaire pour m'y consacrer.

Il inaugure une longue carrière de vice-président, autrement dit d'éternel lieutenant sous les mandats successifs d'au moins cinq présidents.

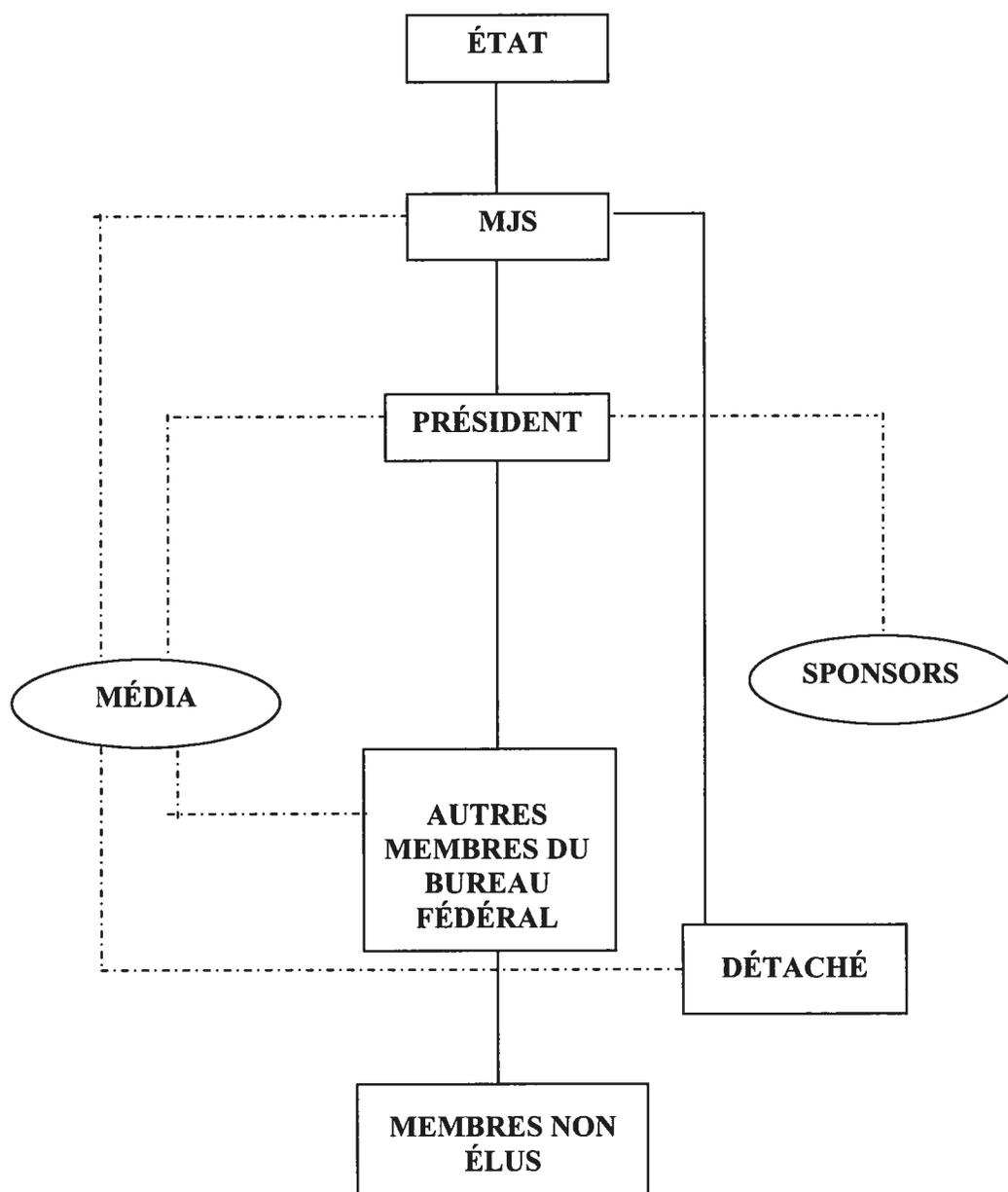
Ce dirigeant finit par succéder au président démissionnaire en 1974 après avoir assuré l'intérim pendant quelques mois. Il est élu démocratiquement à la présidence avec le mandat précis de gérer, organiser et développer le basket-ball sous toutes ses formes au Sénégal. Le premier défi qu'il doit relever est immense : il lui faut trouver les moyens pour réaliser les ambitions que s'est fixée la fédération. Pour ce faire, il devient nécessaire de définir clairement les rôles et les tâches de chacun des dirigeants impliqués dans le comité directeur et d'assurer le maintien d'une discipline, seule garantie pour que le fonctionnement de la fédération soit plus efficace.

Je me sentais prêt à mettre toute l'expérience que j'avais acquise au service de la fédération afin de relever les nombreux défis auxquels elle devait faire face.

Il était nécessaire de surtout mettre l'accent sur le côté administratif, mais aussi améliorer le côté gestion-management afin de trouver des moyens additionnels et gagner ainsi en efficacité.

De manière générale le président déplore avant tout le manque criard de moyens aussi bien financiers que matériels, il note aussi l'apparition d'une certaine lassitude chez plusieurs dirigeants qui sont en poste depuis plus d'une décennie.

Figure 9
Structure informelle du comité directeur N5



Il est vrai qu'avec très peu, nous étions arrivés à faire beaucoup dans la mesure où le Sénégal a remporté de nombreux lauriers lors des compétitions continentales. Cependant, cette situation ne pouvait durer éternellement et il fallait nécessairement accroître les moyens de la FSBB.

Nous étions tous des bénévoles et donc pas rémunérés pour les tâches à accomplir. Cela ne manquait pas d'avoir une influence directe sur la motivation de plusieurs dirigeants qui à mes yeux ne se donnaient pas toujours à fond.

Pourtant, la FSBB demeure un modèle parmi les fédérations de sport sénégalaises, c'est la seule qui a réussi à échapper aux turbulences qui ont amené le démantèlement de plusieurs d'entre elles et la création des comités nationaux de gestion (CNG) ou des comités nationaux provisoires (CNP). Les dirigeants qui se sont succédés dans les différents comités directeurs ont réussi à sauvegarder une stabilité exemplaire malgré les dissidences qui ont pu apparaître et le comité directeur N5 ne compte pas déroger à cette règle. Le président nouvellement élu qui possède une longue expérience de gestionnaire sportif veut, à partir de sa nomination à la tête de l'organisme, renforcer cette stabilité tout en apportant sa touche personnelle. Il va diriger la fédération de main de maître durant de nombreuses années sans jamais voir son autorité remise en question ou son pouvoir s'affaiblir. Son règne qui débute sous le gouvernement de Léopold Senghor se poursuit sous la présidence de Abdou Diouf jusqu'en 1995.

J'ai un attachement aux responsabilités très prononcé et je me devais de saisir ma chance après avoir occupé pendant de nombreuses années le poste de vice-président.

J'ai su en toute démocratie m'installer confortablement à la tête de la fédération. Toutes les conditions étaient réunies pour signer un long bail avec le basket-ball en créant une sorte d'hégémonie que presque personne n'est venu contester.

Les autres membres du bureau fédéral acquiescent au rôle de soutien qui leur est dévolu à partir de la nomination du président, ils acceptent d'être là pour faciliter la tâche du dirigeant au sommet en adoptant sa vision et son plan d'action. Certains n'ont pas manqué de faire remarquer leur gêne d'avoir souvent été mis devant le fait accompli, sans avoir pu faire valoir leurs points de vue, mais ils reconnaissent ne pas avoir eu d'autres choix que d'avaliser bon nombre de décisions. Ils soulignent cependant qu'ils se sentent unis dans ce travail de restructuration et de développement et qu'ils ont pleinement conscience de la tâche qu'ils accomplissent.

Nous essayons d'épouser la vision qui est définie par le président qui a proposé un plan-programme que l'on essaye d'exécuter le plus fidèlement possible.

Il faut avoir le courage de reconnaître qu'il est arrivé que nous ne soyons pas franchement consultés dans la prise de certaines décisions.

L'expérience accumulée par beaucoup d'entre nous est un atout non négligeable dans l'exécution de nos différentes tâches.

Plusieurs d'entre nous ont occupé plusieurs fonctions et il n'est donc pas étonnant qu'en l'absence ou l'indisponibilité des uns, les autres puissent valablement poursuivre le travail.

Ils sont conscients qu'ils ont choisi avant tout de servir bénévolement cette discipline et qu'il faut très souvent taire des préoccupations personnelles pour mettre en avant l'intérêt général de la fédération. Malheureusement, il reste toujours quelques individus qui échappent à cet idéal et assument leurs fonctions pour répondre à des intérêts moins altruistes.

Il faut avoir le courage de reconnaître que certains dirigeants ne servent pas le basket mais se servent de lui comme tremplin.

Je n'ai pas peur de dire que l'on peut militer dans une structure fédérale pour mieux se faire connaître et atteindre ainsi certains objectifs dans la société.

Les membres non élus ne semblent pas adhérer à ce type d'idéal de gestion, ils regrettent d'avoir si peu d'influence dans les prises de décision et dénoncent le rôle minime qu'ils sont amenés à jouer. Même si leur manque de compétences ne leur permet pas toujours de nourrir une opposition efficace au dictat de la direction du bureau fédéral, ils manifestent souvent leur insatisfaction de se voir reléguer au rang de consultants sans aucun pouvoir.

Nous sommes très souvent pour ne pas dire tout le temps mis devant le fait accompli en ce qui concerne la majeure partie des décisions qui sont prises au sein de la fédération.

Je me sens très souvent inutile dans la mesure où je ne suis pas du tout consulté ou le plus souvent on me demande mon avis pour la forme alors que je sais pertinemment qu'ils n'en tiendront pas compte.

Interrelations

Incontestablement, il est évident que le président exerce sur les autres membres du comité une emprise extrêmement puissante qui ne peut en aucun cas être remise en question. Cette assurance, il la doit en partie à son tempérament mais aussi aux fonctions qu'il exerce dans sa vie professionnelle. Haut dirigeant dans une société de finances, il a

méticuleusement bâti cette autorité durant l'exercice de ses responsabilités et a développé la pratique du pouvoir.

Dans un pays où démocratie rime avec ploutocratie, on comprenait aisément qu'un homme habilité à ouvrir et à fermer les vannes des sous, puisse tenir le haut du pavé. Des collaborateurs financièrement arrosés deviennent des courtisans.

Des courtisans ne peuvent être des apôtres de l'alternance et ils étaient prêts à renouveler leur confiance au président tant que ce dernier trouvait des solutions à leurs problèmes quotidiens.

La longévité du dirigeant élu au sommet peut aussi s'expliquer par le fait qu'il est un cadre proche du parti au pouvoir et qu'il sait utiliser cette arme à bon escient lorsque des conflits majeurs peuvent apparaître. C'est le cas lors des démêlés avec la ligue de Dakar lorsque ses dirigeants exigent l'adoption du principe « un club, une voix », le président fait appel à l'État qui met fin au conflit par un texte de loi.

Il a eu des relations empreintes d'esprit de parti pour ne pas dire de collusion avec les ministres qui ont eu la responsabilité du sport. Des relations et des accointances qui rassurent manifestement l'homme dans ses démêlés.

Il a su endiguer l'assaut de la ligue de Dakar forte de 17 clubs sur la trentaine que compte le Sénégal par un texte de l'État qui, selon lui n'admet pas qu'une seule région régente le basket national.

Ce président qui semble tout savoir et avoir réponse à tout, qui gère tout ce qui touche de près ou de loin la fédération et qui a des appuis dans les plus hautes instances du gouvernement, développe une autorité que bien peu de dirigeants se hasardent à contester. Les décisions se prennent donc unilatéralement et un grand vide se forme autour de la présidence.

On pouvait donc sentir une forte présence et influence du dirigeant élu au sommet qui avait fini par faire le vide autour de lui.

On peut le considérer comme un monument du sport sénégalais, l'archétype même de ces barons que produit le sport.

Il existe au sein du comité directeur une forme de complicité entre la majeure partie des dirigeants à cause de leur longue implication au sein de la fédération. Ils se côtoient depuis très longtemps et se connaissent tous très bien. Cette situation qui peut paraître favorable dans la mesure où elle permet des échanges plus fructueux et une grande

collégialité, devient dans les faits contraignante puisqu'elle freine la libre expression et empêche bien souvent les intervenants de dire ce qu'ils pensent.

Le fait de nous côtoyer depuis très longtemps n'a fait que nous rapprocher au point de former une sorte de famille qui essaye d'être soudée devant les difficultés.

On sentait très souvent une gêne lorsqu'il s'agissait de prendre certaines décisions, de se dire certaines vérités. À mes yeux cette forme de retenue est une sorte de frein pour la bonne marche de la structure.

Même le détaché qui s'occupe de tout ce qui est technique à la fédération est soumis à l'influence envahissante du président et ne peut pas toujours exercer son rôle adéquatement.

Il a sans aucun doute influencé le responsable technique qui à deux reprises a limogé les entraîneurs nationaux qui avaient tendance à être de fortes têtes et refusaient de se laisser influencer dans leur domaine de compétence.

Le souci du président est d'avoir les meilleurs résultats possibles ; aussi mettait-il une sorte de pression sur le responsable technique qui n'appréciait pas toujours cette façon de voir les choses.

En définitive on peut souligner le fait que même si la plupart des dirigeants oeuvrent ensemble depuis très longtemps, les relations entre le président, les autres élus et les non élus restent superficielles, elles ne sont pas vraiment colorées par une passion commune pour la cause du développement du basket-ball, mais plutôt par des questions d'intérêt où chacun est prêt à s'investir dans la mesure où il en retire un bénéfice.

C'est comme si certains d'entre nous étaient tombés dans une sorte de routine et il fallait de bonnes raisons pour qu'ils en arrivent à prendre des initiatives ou à trouver des sources de motivation. Elles étaient le plus souvent d'ordre matériel.

Intention d'action

Le président du comité directeur N5 qui a fait partie de tous les comités directeurs depuis la création de la FSBB affiche ses ambitions dès sa prise de pouvoir. Il se donne comme objectif de rester en place le plus longtemps possible et finit par signer un très long bail à la tête de la fédération. L'ensemble des dirigeants semble satisfait de leur sort et restent en place pendant de nombreuses années. On ne dénote aucune turbulence électorale pendant plus de vingt ans que dure ce règne et aucune remise en question de l'organigramme de la FSBB.

Stratégie

La personnalité du dirigeant élu au sommet n'est pas facile à cerner et certains n'hésitent pas à la qualifier d'ombrageuse. Il adopte une stratégie à la fois offensive et défensive qui peut être assimilée à une stratégie d'« l'offensive contrôlée » dans la mesure où la valse-hésitation qu'il érige au rang de stratégie lui permet de désamorcer toutes les situations conflictuelles pour mieux les évacuer. En agissant ainsi, le président cherche à imposer sa vision tout en gardant sous son contrôle l'ensemble de la structure fédérale.

Je règle tous les problèmes dans le calme et la discipline pour ne pas dire dans le *fair-play*. Pour moi le plaisir est dans la recherche et non dans le travail. Devant un problème, je cherche les solutions pour les surmonter en prenant l'avis de tous mais la décision finale est de mon ressort.

Je suis trop prudent, je ne tranche pas sur le vif, je peux paraître à la limite très craintif et très lent à prendre des décisions. En fait, je donne l'impression de solliciter les autres mais je fini le plus souvent par imposer mes idées.

À travers cette offensive contrôlée on peut constater que le président veut exercer un contrôle permanent sur toutes les instances de la fédération que ce soit à l'interne où il influence les interactions et l'atmosphère de travail mais aussi à l'externe où il initie la plupart des activités qui sont développées. Cette stratégie lui permet d'annihiler toute menace pouvant venir des autres dirigeants élus et surtout du dirigeant détaché qui a un contact direct avec le Ministère qui le nomme.

On ne peut pas se permettre de laisser trop de liberté d'action aux uns et aux autres. Liberté d'action ne doit pas rimer avec anarchie. Aussi j'ai imposé qu'aucune action ne soit entreprise sans mon aval. Il y va de notre crédibilité à tous.

À titre d'exemple je peux citer mon refus d'agréer et d'encourager la constitution de structures périphériques à la fédération, destinées à supporter les « Lionnes » au temps de leur grande splendeur.

Les autres dirigeants élus ont une stratégie offensive que l'on peut qualifier de très modérée dans la mesure où ils exercent un impact limité dans la prise des décisions importantes de la fédération. Leur marge de manœuvre est restreinte puisque l'aura du dirigeant au sommet et son autorité sont omniprésentes.

Rien ne pouvait se dire, se faire sans l'aval du président qui, il faut le dire, empiétait sur les plates bandes des autres membres du bureau.

Il avait réussi à mettre dans sa poche un bon nombre de dirigeants qui par conséquent n'osaient pas lui apporter la contradiction.

Enfin, les autres membres non élus développent une stratégie plutôt défensive car ils sont conscients du faible poids de leurs opinions. Aussi se contentent-ils d'assurer un service minimum dans leur fonction respective afin de garder leur poste. Il arrive cependant que quelques uns d'entre eux émettent des critiques à l'encontre des membres élus de la fédération.

Il arrivait qu'on nous demande notre avis voire même notre consentement lors de certaines prises de décisions, mais en dernier ressort on n'en tenait pas compte du tout.

C'est comme si on nous avait divisé pour mieux régner. Je suis sûr qu'en étant plus solidaire on se serait fait mieux entendre et comprendre.

Le dirigeant détaché

Niveau d'implication

Étant nommé par le ministre de la Jeunesse et des Sports sur proposition du président du bureau fédéral, le détaché sait qu'il a un rôle non négligeable à jouer au sein de la fédération. Il se doit par conséquent de mériter la confiance qu'on a placée en lui et veut mettre tout en oeuvre pour que son programme technique soit couronné de succès. Il est conscient de l'importance des tâches qui lui sont dévolues et des conséquences que peuvent entraîner ses plans d'action.

Je présume que c'est parce que le président a entièrement confiance en moi qu'il m'a proposé à ce poste. Je ferai le maximum pour ne pas le décevoir.

Ce n'est pas un rôle facile qui m'attend mais je suis un homme de défi et je mettrai tout en oeuvre pour réussir ma mission.

Les résultats sur le plan national et continental dans les compétitions africaines des équipes de basket-ball sénégalaises surtout de la catégorie féminine peuvent être considérés comme des symboles du bon fonctionnement de la fédération, pas moins de quinze titres continentaux sont récoltés entre 1975 et 1985. Le développement du basket-ball est la conséquence du travail colossal entrepris par la direction technique au niveau des équipes de la base et de la mise en place d'une politique qui privilégie le sport pour tous.

Il y avait des techniciens qui étaient sur le terrain jour et nuit, qui insistaient sur les fondamentaux du basket, assurant une formation de qualité aux jeunes joueurs et joueuses.

J'avais la chance d'avoir dans ma structure des techniciens très engagés et qui ne rechignaient jamais à la tâche.

Malgré ses succès, le statut du dirigeant détaché reste précaire, bien que détaché par le ministère de la Jeunesse et des Sports dont il dépend financièrement, il ne peut compter sur aucun appui de la part de ses supérieurs ni de la fédération qui utilise uniquement ses compétences. Disposant de très peu de moyens, il lui est difficile de mettre en place un plan programme efficace. D'ailleurs, il ne manque pas de dénoncer cette situation et de signaler que les bons résultats sportifs ne lui donnent aucun privilège pour résoudre la pénurie de financement. Il ne dispose ni de matériel suffisant, ni d'infrastructures adéquates.

Je ne sais pas exactement sur quel pied danser, mais très franchement j'arrive à surmonter ces impairs et à me donner corps et âme dans mes tâches d'ordre surtout technique.

Quand on voit les résultats obtenus, on peut dire que nous réalisons des miracles car n'ayant vraiment pas les moyens de notre politique.

Il trouve que son autonomie est relative et regrette que le président intervienne tant dans le domaine technique. Il lui arrive pourtant d'imposer ses points de vue surtout en ce qui concerne les sélections nationales, mais toujours au prix de longues discussions.

Ce n'est pas toujours facile d'imposer sa vision surtout que le manque de moyens est tout le temps mis en avant, mais ce n'est pas une raison pour baisser les bras surtout que le Sénégal regorge de jeunes très talentueux.

Il y a un minimum qui doit être mis à notre disposition afin que nous améliorerions ce qui existe déjà en matière de basket-ball et qui fait la fierté du sport sénégalais.

Interrelations

Le dirigeant détaché a un avis mitigé en ce qui concerne l'ambiance et le climat de travail au sein de la FSBB. D'une part, il reconnaît être en bon terme avec l'ensemble des membres du bureau fédéral, mais d'autre part il reproche au président de mal supporter la contradiction et de prendre des décisions qui ternissent l'image de la fédération.

Les résultats aidant, on notait très peu de problème entre les membres de la direction technique. Respect et travail était notre devise.

Il a eu à limoger deux entraîneurs qui ont écrit les plus belles pages de l'histoire du basket-ball sénégalais, tout simplement parce que ces derniers n'avaient pas leur langue dans leurs poches.

Il aurait souhaité disposer de plus de liberté dans ses tâches afin d'appliquer au mieux ses connaissances et l'expérience acquise dans ses fonctions, mais au lieu de cela, il doit composer avec l'impression d'être épié en permanence et contrôlé par le président.

Je n'irai pas jusqu'à dire que je le trouve envahissant, mais il y a des moments où je le sens vraiment marcher sur mes plates bandes.

Je comprends très bien que l'on cherche à contrôler mon travail, mais il y a quand même un minimum de confiance à avoir.

Le dirigeant détaché entretient de bonnes relations avec les autres membres non élus du comité directeur qui sont pour la plupart des hommes de terrain.

Évidemment, je suis plus en contact avec les techniciens, mais aussi avec les différents présidents de commissions.

Le dirigeant au sommet prend le soin de me consulter, mais c'est vraiment avec les non élus que j'ai le plus de contact.

Les rapports sont finalement devenus très tendus entre le dirigeant détaché et les autres membres fédéraux dès que les résultats sportifs ont commencé à ne plus être aussi impressionnants.

Les filles ont commencé à mal gérer l'héritage laissé par leurs illustres prédécesseurs qui étaient à la fois craintes et respectées sur le continent.

Les garçons ont entamé une traversée du désert car le cercle des prétendants s'est élargi à d'autres nations.

De manière générale le président déplore avant tout le manque criant de moyens aussi bien financiers que matériels, il note aussi l'apparition d'une certaine lassitude chez plusieurs dirigeants qui sont en poste depuis plus d'une décennie.

Intentions d'action

Au moment où le président de la fédération prend sur lui de limoger certains entraîneurs nationaux, le dirigeant détaché annonce qu'il abandonne son poste puisqu'il ne peut disposer d'une autonomie suffisante pour mener à bien son travail. Ce n'est qu'après avoir constaté que les bons résultats qu'il obtient justifient son implication et contribuent à la bonne marche de la fédération qu'il accepte de revenir sur sa décision.

Stratégie

Le détaché a une stratégie que l'on peut qualifier d'offensive dans la mesure où il cherche en permanence à montrer toute l'étendue de ses compétences et à convaincre les autres dirigeants de son savoir-faire. Il est conscient qu'il va pouvoir s'imposer et exiger des moyens supplémentaires si ses résultats sportifs sont positifs.

La bonne santé et la bonne marche de la fédération sont tributaires des résultats qui pour nous ont intérêt à être bons sur le plan sportif.

Plus nous faisons de bons résultats plus je pouvais imposer ma vision et demander toujours un peu plus de moyens.

Cependant, le détaché demeure convaincu que son ministère de tutelle ne l'appuie pas dans sa tâche comme il devrait le faire et que le président le contrôle de manière excessive.

C'est comme si le Ministère nous abandonnait après nous avoir détaché auprès de la fédération.

Il me fallait tout le temps rendre des comptes au responsable moral de la fédération et cela est quelquefois pesant.

Pour mener à bien sa mission qui embrasse à la fois des tâches techniques et administratives, le détaché a senti le besoin de démultiplier ses stratégies. Tout en restant le plus possible en bon terme avec tous les dirigeants de la fédération, élus et non élus, il revendique son autonomie et tente d'imposer une forme de respect de la part des autres fédéraux, consolidant ainsi le caractère offensif de sa stratégie.

Certaines situations imposent des prises de décision immédiates et à plusieurs reprises j'ai eu à en prendre sans attendre l'aval du président.

C'est sur la base de certaines compétences que j'ai été nommé à ce poste. Cependant, il faut toujours se remettre en question mais en même temps tout mettre en œuvre pour se faire respecter par tous.

Comme il profite souvent de son statut d'agent du Ministère pour défendre directement certains dossiers, le dirigeant détaché fait souvent office de personne tampon entre la tutelle, le milieu environnant et la FSBB.

L'administration est souvent très lourde et mon statut est une sorte d'élément facilitateur lorsqu'il s'agit de négocier et faire aboutir certains dossiers.

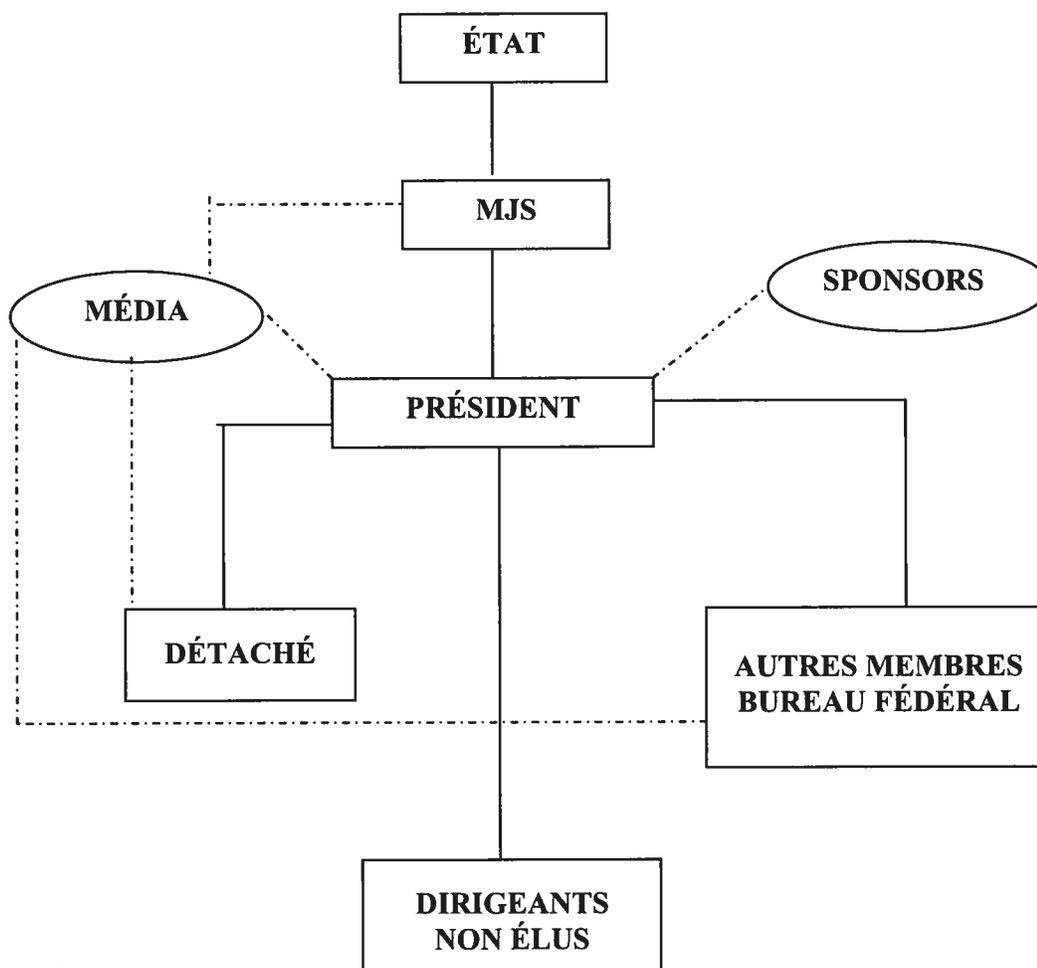
Je profite de mes nombreuses connaissances qui pour la plupart sont des personnes influentes afin de les amener à aider notre fédération.

On peut en définitive considérer la stratégie du détaché comme offensive mais toujours sous le contrôle du président de la fédération qui ne veut pas lui donner carte blanche.

Le comité directeur N6 (1995-2000)

La structure du comité directeur N6 (Figure 10) est semblable à celle du comité directeur N5 avec toujours la même structuration verticale qui place le président au sommet de la pyramide. Les autres élus et le détaché se situent au niveau intermédiaire et l'on retrouve toujours les non élus à la base de la structure. Il n'y a pas non plus de changement majeur en ce qui concerne la dépendance à l'État qui demeure très présent, par contre les médias jouent un rôle plus important et les sponsors s'impliquent davantage.

Figure 10
Structure informelle du comité directeur N6



Les dirigeants élus et non élus

Niveau d'implication

De manière générale, le président du comité directeur N6 trouve qu'il a un rôle bien défini qu'il juge majeur. Il prend l'ensemble des décisions concernant la politique générale, les plans de développement, les objectifs à court, moyen et long terme, la mise en place du budget et le suivi de son exécution. Il supervise la réalisation du programme annuel de la fédération (Annexe 2, Tableau 8) qu'il nomme « le tableau de bord » où se trouve décrit le canevas de travail pour l'année, document qui spécifie les actions, les maîtres d'œuvres et les observations. Les tâches à exécuter sont donc clairement définies et départagées entre les administratifs et les techniciens dans la FSBB. Dans l'ensemble, le président se dit satisfait du rôle qu'il est amené à jouer et son discours traduit bien l'importance qu'il accorde à cette fonction.

J'ai un rôle non négligeable de contrôle, d'orientation et d'impulsion. J'aide à la définition d'une politique globale de fonctionnement de la fédération.

Il faut veiller à l'application des décisions et des programmes afin de tout faire pour qu'il y ait des réalisations concrètes de la part de la fédération, mais aussi rendre compte de la gestion de la FSBB sur le plan administratif et veiller à tout mettre en oeuvre pour que les objectifs que la fédération s'est assignés soient atteints.

Il fait ressortir l'efficacité de son comité et l'entente qui y règne en mentionnant entre autre les aspects positifs de la diversité des dirigeants et l'enrichissement que les membres trouvent au contact de leurs semblables, venus d'horizons différents.

Les échanges entre les différents membres de la fédération sont enrichissants et globalement, je crois que pour le bureau, on s'entend à 70 %.

Vous avez vu nos réunions, il y a un peu de convivialité, un peu de désordre quelquefois, mais quand quelque chose a été décidé, on l'exécute et c'est cela qui est important.

Cependant, il ne manque pas de soulever les problèmes relatifs au manque de moyens matériels et financiers, dénonçant le sous-financement qu'il considère comme le plus gros handicap de la FSBB. En effet les problèmes organisationnels de la section administrative (secrétariat, courrier, etc.) et le peu de disponibilité des membres du comité qui sont des bénévoles à qui il est difficile d'exiger un temps d'implication précis,

semble découler directement de cette absence de moyens financiers. Il faut ajouter à cela les difficultés de communication entre les dirigeants, le fait de devoir composer avec d'autres bénévoles, la durée du mandat des membres qui est seulement d'une année et enfin la relation avec les détachés qui n'est pas toujours facile pour avoir un tableau exact des difficultés auxquelles la fédération doit faire face.

Le grand problème de la fédération reste celui des moyens, moins les moyens humains que les moyens matériels et financiers. Le bénévolat c'est bien, mais à la fois difficile, parce qu'on n'a pas une maîtrise totale sur les gens. Quand vous ne les payez pas, il n'est alors pas facile de toujours les motiver.

Sur les vingt-neuf membres du comité directeur, il y a que cinq qui travaillent régulièrement à la fédération. Les autres ont le plus souvent des contraintes de temps. Cette situation pose des problèmes de communication. Mais il faut faire avec les gens disponibles et s'en contenter puisqu'on est tous des bénévoles.

Il faut revoir la durée du mandat car en un an on ne peut pas faire grande chose. Pour moi une équipe doit être là au moins pour trois ans. À la fin de son programme triennal, on la sanctionne positivement ou négativement. Sinon, il y a le risque de voir le président travailler quatre mois sur un an et le reste du temps faire sa politique pour être réélu.

De manière générale, le président du comité est d'accord sur le fait qu'il bénéficie d'une bonne autonomie dans l'exécution de sa tâche. Il juge aussi que l'on utilise adéquatement ses compétences mais affirme que malgré toute sa bonne volonté, il sait pertinemment qu'il ne peut être apprécié par tous les dirigeants. En dernier ressort, il pense que la performance globale de la FSBB est jugée moyenne parce qu'elle ne dispose pas des ressources requises pour la mise en œuvre de sa politique, il y a donc incompatibilité entre les objectifs poursuivis et les moyens pour les réaliser.

Les autres élus du bureau fédéral jugent que leur rôle est important mais pas toujours apprécié à sa juste valeur. Ils ont de ce fait, une appréciation mitigée de leur rôle dans la fédération. Ils mentionnent toutefois qu'ils voient positivement la possibilité de côtoyer d'autres dirigeants, mais aussi de former et d'encadrer des pratiquants de basket-ball sur le terrain.

Chacun à un rôle et des tâches bien précises à exécuter pour un bon fonctionnement de la FSBB. Je traite et dresse avec mon équipe un procès-verbal sur tous les problèmes relevant de notre compétence.

Les décisions sont prises en s'appuyant sur les règlements généraux, sur la base d'un consensus ou d'un vote, puis sont transmises à qui de droit. Ce processus

nécessaire au bon fonctionnement de la fédération n'est pas toujours pris en considération par celui qui décide.

Je fais mon travail par amour et je ne regrette rien parce que j'ai beaucoup d'amis au sein de la FSBB, au sein du monde sportif et je suis très attaché à eux et au travail que je fais car je l'aime.

Concernant les aspects négatifs, les dirigeants élus soulèvent des problèmes tels que le manque de financement, leur statut de bénévoles qui limite leur implication et leur motivation, l'incompétence de certains dirigeants, le comportement souvent irresponsable des dirigeants de clubs et enfin la faiblesse des moyens de contrôle et d'évaluation. C'est dans ce cadre que certains d'entre eux manifestent leur désenchantement.

Nous accomplissons bénévolement notre tâche de dirigeant par amour de la discipline. Mais je pense que l'on doit éviter le bénévolat qui entraîne le plus souvent un manque de motivation.

Qu'on le veuille ou non, la fédération est devenue une petite entreprise que nous voulons *manager* et rentabiliser, mais les moyens ne suivent pas.

Il existe un problème de niveau intellectuel et il est parfois difficile de faire comprendre à certains dirigeants les processus de la recherche ou faire des demandes de subvention. Par exemple, il y a des entraîneurs qui sont très bons pour la pratique sur le terrain, mais pour faire de la recherche, de la prospection, de la prédiction, de la conceptualisation, cela ne passe pas.

Si les non élus reconnaissent avoir assez d'autonomie, il n'en reste pas moins vrai qu'ils sont aussi confrontés à de nombreuses contraintes. Ils pensent que leurs compétences sont bien utilisées mais critiquent celle de certains dirigeants, ils déplorent également le manque de reconnaissance à leur égard surtout de la part des membres du bureau fédéral.

De manière générale, je ne suis pas satisfait de la compétence des gens avec qui je suis amené à travailler et c'est ainsi qu'en trois ans j'ai été amené à changer trois fois le bureau de ma commission.

Je ne suis pas entièrement satisfait de la compétence des gens avec qui je travaille. Généralement nos doléances auprès des administrateurs ne sont pas satisfaites ce qui nous retarde dans notre travail.

C'est à propos du fonctionnement général de la FSBB que les non élus font le plus de commentaires négatifs. Ils se disent insatisfaits des conditions dans lesquelles évolue l'organisme. Ils soulèvent notamment les problèmes de moyens, présentent le bénévolat comme un handicap, parlent de la nécessité d'avoir un président puissant et influent.

Il faut qu'on choisisse des gens qui ont le profil car il n'est pas normal que l'on dise qu'il faut un troisième degré pour être entraîneur national et que l'on ne dise pas que pour être président de la FSBB. Il faut être capable d'apporter 4 millions en début de saison.

Je pense que pour être président il faut avoir une certaine puissance, une capacité d'influence sur les gens pour les amener à sortir de l'argent. C'est pourquoi je juge inconcevable que la présidence de la fédération soit entre les mains de quelqu'un qui est à la retraite.

Dans l'ensemble, les dirigeants non élus se sentent moyennement intégrés à la FSBB.

Interrelations

Il existe des conflits entre le président élu du comité directeur et les autres élus de la fédération. Ce sont des conflits de personnalité qui entraînent une tension au sein du bureau fédéral et une dégradation de l'ambiance de travail. Il faut aussi mentionner le désaccord quant au choix des membres élus et l'inadéquation du système d'élection qui met pratiquement tous les membres du bureau sur le même pied d'égalité. Plusieurs affirmations de dirigeants membres illustrent bien cette mésentente latente.

Dire ce que l'on pense ou prendre des décisions n'est pas toujours aisé. Il y a des attaques dans les coulisses car les personnes incriminées ne sont jamais satisfaites. Le fait de donner son point de vue personnel n'est pas toujours évident et peut même créer des conflits de personnalité. Mais à la longue, cela se rétablit puisqu'on se retrouve, on s'explique et le plus souvent on arrive à se comprendre.

Le bureau en lui-même ça va, on ne peut pas dire que individuellement, quelqu'un soit là pour ne pas respecter les décisions qui sont prises ou du moins je n'en ai pas connaissance. Il faut cependant ajouter que de temps en temps, il peut arriver qu'un dirigeant essaie d'être ténébreux dans l'exécution des tâches, il faut composer avec ce genre de chose.

Un contact privilégié s'établit entre le président du comité et le détaché du ministère, à ce niveau les conflits sont minimes sans doute à cause de la position subalterne de ce dernier qui ne jouit pas de pouvoir réel au sein de la fédération. Il en est tout autrement lorsqu'il s'agit des relations avec les commissions et leurs présidents respectifs, les rapports sont moins fréquents et plus problématiques à cause de différents à propos de leur compétence.

J'estime que les commissions ne sont pas vraiment à la hauteur. Le problème vient du fait que les présidents des commissions sont des gens qui ont leur travail, et ne sont pas payés pour le travail de la fédération. Il s'agit de salariés qui

ne s'occupent de la fédération qu'à leurs moments perdus. Composer avec de telles personnes n'est pas toujours chose aisée.

Les conflits les plus virulents apparaissent au niveau du groupe des non-élus, ces oppositions internes sont souvent dues à des ambitions démesurées, à des jugements de valeur à propos de la compétence de chacun et à une recherche des postes de prestige. Cette situation ne manque pas de créer une atmosphère de compétition parmi les représentants des clubs.

Il y a des gens qui sont raisonnablement ambitieux, mais d'autres le sont de manière démesurée. Par exemple, tout le monde ne peut pas être premier entraîneur national car il n'y a qu'une seule place. Seulement, les gens ne veulent que ces postes là et pour les autres postes ils ne se bousculent pas.

Plusieurs dirigeants refusent de se mettre en situation d'apprenant car ils y voient comme une forme d'ascendance qui est rarement bien acceptée.

Par contre, les dirigeants semblent avoir des relations plutôt satisfaisantes avec le détaché pour tous les contacts d'ordre administratif ou technique. Il en est tout autrement pour leurs rapports avec le président du comité qu'ils accusent d'inefficacité. Ils craignent surtout que le travail des commissions spécialisées et des entraîneurs nationaux fassent les frais de ce manque de leadership.

Intentions d'action

Le président élu du comité directeur souhaite être reconduit dans ses fonctions car il juge trop courte la durée de son implication. Il précise qu'il comprend la nécessité de fixer un temps relativement bref pour chaque mandat afin d'éviter l'installation d'une routine mais il trouve difficile de relever les défis qu'il s'est fixé avec des échéanciers si courts. De leur côté, les autres dirigeants élus et non élus désirent eux aussi continuer à occuper leur poste bien que certains manifestent le besoin de changement : l'un d'entre eux a laissé entendre qu'il pourrait être intéressé par le poste de directeur technique national tandis qu'un autre songe à monnayer ses compétences dans d'autres sphères.

Stratégie

Le président semble adopter une stratégie à la fois offensive et défensive, stratégie qui peut être qualifiée d'« offensive conciliante » dans la mesure où elle tient compte de la stratégie des dirigeants détachés et de celle des autres dirigeants élus et non élus. À

travers cette stratégie, il cherche à sauvegarder son pouvoir de décision qui est menacé autant par la présence des détachés que par celle des autres élus. En effet il doit composer avec des partenaires dont la nomination ne dépend absolument pas de lui et qu'il ne peut démettre de leur fonction selon son bon plaisir.

On peut comprendre à travers cette stratégie contre-offensive du président qu'il est question de prôner une politique d'entente à l'interne et d'obtenir une liberté d'action à l'extérieur de la fédération. Ainsi, tous les moyens sont bons pour étouffer les problèmes et favoriser les compromis dans les prises de décisions.

Par expérience, je peux dire que la solution la meilleure est de chercher plus à convaincre qu'à contrarier.

Il faut chercher à se faire admettre, il faut concilier la fermeté avec disons, non pas la familiarité, mais au moins l'échange, la concertation, etc. J'essaie de cultiver ça au plus haut niveau.

L'entente à l'intérieur de la FSBB représente un indice qui matérialise la stratégie du président élu. Ce dernier ne voit pas les détachés comme des concurrents ou des adversaires potentiels, mais bel et bien comme des partenaires avec lesquels il doit composer pour la bonne marche de la fédération.

J'essaie de créer une atmosphère de travail qui ne soit pas liée à la concurrence entre l'agent détaché et moi. Évidemment, il y a nécessité d'élever la voix de temps en temps quand ça ne va pas, mais cela se fait en sportif de sorte que les gens puissent se consacrer à l'essentiel.

Les représentants des ligues ont, quant à eux, une stratégie essentiellement défensive puisqu'ils cherchent à garder ou à augmenter leur marge de manœuvre et à conserver un certain pouvoir. Ils attachent une grande importance à leur autonomie et outrepassent parfois leurs fonctions, ce qui fait dire à plusieurs que les ambitions exagérées sont bien souvent sources de problèmes

Souvent quand tu nommes des gens à certains postes, ils font preuve d'autonomie et pensent ne pas avoir de compte à rendre ou ne se gênent pas pour prendre certaines décisions qui peuvent aller à rencontre de la politique définie par la fédération.

Les gens respectent la répartition des tâches et l'exécution des décisions prises au sommet sans trop de contraintes, mais empiètent parfois sur le travail des uns et des autres.

En dernier ressort, on remarque que les dirigeants non élus émettent plusieurs critiques à l'endroit de leur président, l'accusant de vouloir monopoliser l'information et le pouvoir décisionnel.

Il n'ose pas prendre les décisions qui s'imposent de peur de léser quiconque et se trouve à ce poste de responsabilité plus pour lui que pour le basket. Je pense qu'il faut qu'il informe les autres, qu'il décide dans la transparence et en cas d'échec, il doit assumer.

Le dirigeant détaché

Niveau d'implication

Le dirigeant détaché a une bonne perception de son rôle qu'il juge important et nécessaire. Cependant, il insiste sur les aspects négatifs de sa tâche, ne considérant comme positif que le fait de disposer d'une grande autonomie.

Non seulement je suis en contact avec la majeure partie des dossiers, mais en plus j'ai une grande marge de manœuvre dans le cadre de mon travail.

Il y a aussi l'amour du sport en général et du basket-ball en particulier qui motive l'engagement du dirigeant détaché. Il voit son dévouement comme un moyen de servir une cause importante, celle d'aider au développement de la fédération.

Heureusement qu'il y a des gens qui aiment le sport et qui par conscience professionnelle ont accepté de se sacrifier pour le développement du basket-ball.

Les aspects négatifs sont plutôt reliés au manque de motivation qui guette le détaché lorsque sa tâche devient difficile et que les obstacles s'accumulent, mais sa situation statutaire est aussi mentionnée comme l'une des causes de ce désintéressement. La FSBB se doit de penser à indemniser le détaché qui accomplit le gros du travail, pour mieux bénéficier de son expérience. Le détachement sous sa forme actuelle est une source de problèmes qu'il faut réviser.

Je pense que si nous voulons gérer un sport performant, il faut qu'il y ait une compensation financière, car il est bon d'être bénévole, mais une motivation au bout de l'effort est nécessaire.

Le MJS nous met à la disposition de la fédération, mais au fond nous ne savons pas vraiment de qui nous dépendons puisque n'étant pas affectés. Par ailleurs, il y a lieu de se demander si un président à la retraite a le pouvoir de nous gérer administrativement ?

En tant que technicien détaché, je dois en principe rendre des comptes aussi bien au Ministère qu'à la fédération. Mais par rapport au Ministère, cette relation n'existe pratiquement plus. Je me sens de ce fait plus rattaché à la fédération. En gros disons que notre statut n'est pas bien défini dans son application.

Le travail ne se fait pas sans difficultés compte tenu du fait que les moyens mis à la disposition de la FSBB ne sont pas assez substantiels.

Interrelations

Le dirigeant détaché juge satisfaisant le climat de travail qui règne au sein de la FSBB. Même si les relations avec ses collègues ne se font pas sans accroc, il reconnaît que ses compétences ne semblent pas être vraiment remises en question. Il est vrai que son expérience, sa détermination et son dévouement envers la fédération lui procurent un certain respect de la part de tous les membres de la fédération.

Dans toute oeuvre humaine, il y a toujours des problèmes, mais on essaie tant bien que mal à gérer tout ce jeu. Il y a problème dans l'addition des hommes, sur le plan financier, sur le plan relationnel, etc. Cependant, on arrive à avoir un groupe compétent qui colle, qui est responsable, qui connaît les objectifs fixés et qui fait tout pour les atteindre. Ainsi, il existe une certaine solidarité qui nous permet de régler les problèmes que nous rencontrons.

Le détaché est aussi bien en interaction avec le président que les autres élus et non élus. Cependant, c'est avec ces derniers qu'il entretient des rapports privilégiés.

Je suis en contact permanent avec les membres du bureau, mais je travaille surtout avec les présidents de commission et les techniciens.

En outre, le détaché souligne la difficulté de travailler avec des représentants de clubs qui n'arrivent pas toujours à dépasser leur esprit de clocher pour adopter la vision et les objectifs de la fédération lorsqu'il s'agit de prendre des décisions.

Les dirigeants au sommet oublient parfois qu'ils appartiennent à une structure qui est là pour le développement général du basket-ball. Aussi ne manquent-ils pas de faire preuve d'esprit de clubisme. Leurs messages cherchent à défendre des intérêts personnels et sont le plus souvent accompagnés d'une grande dose de susceptibilité.

L'atmosphère de travail entre le détaché et les autres dirigeants est considérée comme positive malgré quelques réserves à propos d'un manque de collaboration.

Je pense qu'il y a une certaine autonomie dans le travail qui fait que l'ensemble des dirigeants finissent par se comprendre et s'accepter mutuellement. Il faut cependant avoir le courage de reconnaître que la cohésion et la collaboration entre les administratifs et les techniciens doivent être améliorées.

Il y a une bonne équipe et je suis satisfait des gens avec qui je travaille. De temps en temps il y a des heurts mais c'est normal car je pense que dans toute collaboration il y a des frictions, mais je crois qu'il faut que tout un chacun puisse garder la tête sur les épaules et essayer d'évacuer les problèmes pour continuer le travail en toute quiétude.

Cette liberté d'action est importante aux yeux du détaché. Tout en sachant qu'il est conscient de sa dépendance envers le président de la fédération et qu'il est tributaire des bonnes performances sportives, il n'hésite pas à faire preuve d'initiative personnelle lorsque la situation l'exige.

S'il est vrai par exemple que le président de la fédération est le responsable de toute la structure du basket-ball et qu'il est normal, en tant que détaché, que je sois sous sa responsabilité, il n'en demeure pas moins vrai que je n'hésite à prendre des initiatives dans mon domaine de compétence.

D'ailleurs, le détaché met en exergue sa bonne connaissance des sciences du sport en plus de son expérience pratique sur le terrain.

Notre expertise est un plus indéniable par rapport aux non-élus. Il nous est alors possible de jouer sur tous les tableaux. Cependant, il faut faire preuve de beaucoup de tact pour conserver son poste, surtout quand les résultats sportifs ne suivent pas.

Intentions d'action

Le dirigeant détaché n'a pas manifesté le désir de quitter son poste. Il n'éprouve pas le besoin de briguer d'autres postes plus importants au sein de la FSBB. Il se considère comme étant utile à son poste actuel et pense pouvoir ainsi apporter sa contribution au bon fonctionnement de la fédération.

Stratégie

La stratégie du détaché est résolument tournée vers l'offensive puisqu'il cherche à faire reconnaître sa compétence aux yeux des autres membres du comité, élus et non élus. Cette stratégie s'explique avant tout par un désir de garder un emploi qu'il ne souhaite pas perdre. Une telle attitude se justifie par le fait que le détaché est parfaitement conscient des problèmes liés à l'insécurité de l'emploi, il aime les fonctions qu'il assume et il connaît le prestige qu'il peut tirer de son implication au sein de la FSBB. Si le détaché éprouve parfois le besoin de poser des conditions ou de faire pression pour avoir une

meilleure reconnaissance, il le fait toujours de façon raisonnable, connaissant fort bien le manque de ressources financières auquel est confrontée la FSBB.

En tenant compte du fait qu'il n'y a aucun budget qui est dégagé pour l'ensemble des dirigeants, seule une querelle de personnes pourrait être à l'origine d'une perte d'emploi. Il arrive qu'il y ait conflit mais on fini généralement par trouver des solutions qui mettent tout le monde d'accord.

Si le détaché a une attitude positive concernant son emploi, sa satisfaction est mitigée lorsqu'il s'agit de se prononcer sur son rôle, même si à ses yeux celui-ci est important pour ne pas dire majeur. En effet, son statut mal défini ne lui permet pas d'avoir une influence reconnue, dégagé par le Ministère qui ne lui offre aucun appui, il participe à la structure et aux politiques organisationnelles de la fédération sans avoir de pouvoir réel. Pourtant, en dépit des éternelles difficultés financières, la FSBB est citée en exemple quant à sa performance globale qui dépend en grande partie du travail du détaché. Ces résultats prouvent que ce dernier est bien intégré et défend bien les intérêts de la FSBB qui l'emploie.

Les indices de la stratégie suivie par le détaché sont multiples et variés. D'une part, il fait valoir ses compétences techniques et administratives aux non élus et d'autre part, il se consacre pleinement à la tâche et assimile sa mission à une forme de bénévolat qu'il remet en question.

Mais, quand il y a débauche d'énergie, une compensation financière s'impose de la part de la FSBB qui bénéficie de nos services.

Au sujet de la compensation financière, nous n'en faisons jusqu'à présent ni une priorité, ni une exigence. Mais, avec la conjoncture actuelle, il devient de plus en plus difficile de ponctionner son budget personnel pour le mettre au service de la fédération.

Deux autres indices viennent confirmer l'aspect offensif de la stratégie du dirigeant détaché : bénéficier de plus d'autonomie dans la tâche et consolider la sphère d'autorité afin de faire valoir sa compétence de technocrate. À cet effet, le détaché saisit toutes les opportunités qui se présentent à lui et n'hésite pas à prendre certaines décisions.

Concernant certains dossiers, je n'attends pas toujours d'obtenir l'aval de mon supérieur hiérarchique pour le traiter.

Il n'est pas dit que je dois toujours attendre l'autorisation du bureau pour prendre certaines décisions surtout si elles relèvent de mon ressort.

Finalement, le détaché exerce un leadership dans les opérations de prestige comme la gestion des équipes nationales. Il détient un statut privilégié « d'homme liaison » entre la fédération et ses segments d'environnement pertinents. Il peut être considéré comme un réducteur d'incertitudes, essentiel.

Je sers de lien entre la fédération et le MJS particulièrement dans la préparation des équipes nationales pour tout ce qui est technique.

En définitive, le détaché tend vers une stratégie offensive. Il cherche ainsi à faire admettre et reconnaître sa compétence aux yeux de tous, le principal enjeu de cette stratégie étant de préserver un emploi auquel il tient.

4.2.1 Discussion

S'il est vrai que la définition des rôles, la répartition des tâches et le mode de désignation des membres de la FSBB répondent à des critères assez formels, il existe par contre une hiérarchie parallèle qui ne peut être ignorée. Cette répartition informelle du pouvoir s'établit dans tous les comités directeurs qui se succèdent durant les quarante années d'existence de la FSBB. La structure informelle s'avère de ce fait importante car c'est par rapport à elle que se manifestent les stratégies dominantes, les interactions entre les dirigeants et leur implication au sein de la fédération (Annexe 1).

Niveau d'implication

À la lumière de l'analyse des commentaires émis par les membres des différents comités directeurs au sujet de leur implication dans la fédération, plusieurs éléments semblent émerger. En tout premier lieu, il ressort une certaine homogénéité dans la manière dont les dirigeants exposent leur position vis à vis de la FSBB : ils avouent tous leur passion pour le basket-ball, leur profond désir de développer ce sport dans leur pays et enfin leur ambition de relever des défis dans des conditions pas toujours faciles. Il suffit de penser à l'équipe du comité N1 qui, au lendemain de l'indépendance, doit tout faire avec rien ou à l'équipe N6 qui, aujourd'hui encore, fait face au dilemme du sous-financement et à la course aux subsides privés. À première vue, ces intervenants bénévoles paraissent s'impliquer uniquement pour assurer la survie de la fédération, mus par des motivations altruistes qui les poussent à se dévouer à la cause du sport. Il est par

contre possible de décoder un tout autre discours à travers les divers témoignages : la fédération peut devenir un tremplin pour obtenir d'autres fonctions plus prestigieuses, certains répondants l'affirment candidement, d'autres confirment cet état de fait puisqu'ils occupent aujourd'hui des positions importantes dans le monde sportif national et international (directeur du CNO, président de la Fédération internationale de basket-ball). La fédération leur permet aussi de se placer en position de pouvoir, que ce soit comme représentant d'un ensemble de clubs sportifs d'une région qui accède au comité directeur ou comme membre élu par l'assemblée générale de tous les dirigeants de la FSBB, pour siéger au bureau fédéral. Finalement la fédération leur donne l'opportunité de se mettre en valeur, de faire reconnaître leurs compétences et même d'obtenir une certaine notoriété dans le monde du basket-ball.

Il est possible de noter également une grande unanimité lorsque les dirigeants exposent les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions, les limites sont nombreuses et entravent non seulement leur implication mais surtout la bonne marche de la fédération. Il y a bien sûr le problème du bénévolat, les dirigeants reconnaissent que la fédération n'a pas les moyens financiers de rétribuer les membres du comité directeur, mais ils déplorent cette lacune qui les force à exercer d'autres fonctions et qui entraîne par voie de conséquence une diminution de leur disponibilité. Ce manque de financement contribue aussi à leur essoufflement et à leur lassitude puisqu'ils doivent sans cesse convaincre et discuter pour obtenir les fonds nécessaires à la réalisation de leurs initiatives, lesquelles doivent souvent être abandonnées faute de subventions.

Un autre problème majeur reste l'absence de textes officiels pour encadrer la fédération et définir les mandats de ses intervenants. Tous reconnaissent que le flou qui entourait la description de leurs fonctions contribuait à créer un malaise et entraînait souvent des dérapages puisque certains dirigeants usurpaient le rôle des autres sans avoir de limites à respecter. Les membres des quatre premiers comités soulèvent ce problème qui a affaibli la fédération pendant plus d'une décennie et qui a bien failli provoquer sa disparition.

Il faut mentionner également les incessants conflits de personnalité qui ont assombri l'histoire de la FSBB : conflit entre les hommes de terrain et les dirigeants élus, conflits interne au sein du bureau fédéral, conflit entre le détaché envoyé par le ministère et les membres du comité directeur, toutes ces guerres intestines ont contribué à instaurer un flottement au sein de la fédération et à susciter des incertitudes qui ont miné sa crédibilité.

Par contre il est intéressant de signaler que l'implication des membres de chacun des comités directeurs a toujours été orientée vers l'atteinte des mêmes objectifs tels que (1) le développement du basket-ball dans toutes les régions du Sénégal, (2) l'établissement d'équipes d'élite pour représenter le pays lors des grandes compétitions internationales comme les Jeux Olympiques, les championnats mondiaux ou africains, (3) la mise sur pied d'un programme de formation technique des arbitres, entraîneurs et joueurs, (4) le déploiement d'un plan d'action pour trouver le financement adéquat pour maintenir les activités de la fédération et assurer sa promotion et finalement (5) l'opérationnalisation d'une politique des sports vraiment sénégalaise qui se détache des anciennes structures coloniales auxquelles il est difficile d'échapper. Cette constante durant quarante ans semble malheureusement le signe d'un certain immobilisme ou tout au moins d'une difficulté à réaliser les buts fixés, démontrant par la même les limites de l'engagement des dirigeants de la fédération.

Le niveau d'interrelation

Les dirigeants interviewés mentionnent souvent les efforts qu'ils ont dû faire pour œuvrer au sein de la FSBB et les nombreuses tentatives entreprises pour établir un climat de travail d'équipe productif. Même si plusieurs d'entre eux se sont côtoyés durant de longues périodes puisqu'ils ont participé à plusieurs comités directeurs au fil des années, ils sont peu enclins à parler des aspects positifs de leur relation professionnelle à la fédération. Les commentaires recueillis laissent plutôt entrevoir, depuis les premiers jours de la fédération, des échanges tendus et la présence d'éternels conflits. Tout d'abord ceux de nature hiérarchique qui sont issus du refus d'accepter l'autorité reliée à une fonction; c'est le cas du groupe de dirigeants qui boycottent les membres élus du premier bureau

fédéral prétextant qu'ils n'ont aucune compétence pour imposer leur volonté à l'ensemble des clubs de basket-ball de la région de Dakar ou celui des membres élus qui remettent en question l'autorité du président et questionnent la qualité de son implication. Tous ces conflits sont en définitive intimement reliés à une lutte pour le pouvoir, lutte d'autant plus intense que l'ordre hiérarchique a du mal à s'établir. Il est intéressant d'observer comment ce pouvoir s'est distribué entre les différents groupes de dirigeants durant l'évolution de la fédération.

L'exemple des représentants des clubs est significatif à cet égard; tout puissants à l'époque de la naissance de la fédération puisqu'ils tiennent l'avenir de l'organisme entre leurs mains en contrôlant l'affiliation des équipes de basket-ball à la FSBB, ils acceptent peu à peu de faire des compromis et de collaborer avec les membres élus tout en maintenant un pouvoir de négociation non négligeable. Par contre cette entente tacite va progressivement entraîner l'érosion de ce pouvoir lorsque les représentants vont délaisser leur lutte commune pour se laisser diriger par des intérêts personnels et leur propre ambition. En définitive, à partir du comité N5 il est possible d'affirmer que les représentants de clubs n'ont plus d'influence réelle au sein de l'organisme et se contentent d'un rôle de conseillers très secondaire.

L'évolution de l'autorité du président paraît suivre le chemin inverse; pendant les deux premiers comités directeurs, il ne dispose pratiquement d'aucun pouvoir, il est d'abord bloqué par les représentants des ligues et doit ensuite accepter une forme de collégialité au sein du bureau qui l'oblige à diriger la fédération de manière très prudente. Durant les troisième et quatrième comités, c'est plutôt l'aspect démocratique du partage des pouvoirs qui ressort et le président assume dorénavant l'autorité qu'il détient de par son élection. Il en va tout autrement à partir du règne du cinquième président, le pouvoir lui revient désormais sans aucune contestation possible et il assure cette prérogative avec autant de conviction que de force. L'image d'un comportement dictatorial de la part du président semble s'imposer à partir de cette date et le fait d'être reconduit à la présidence pendant près de vingt ans prouve l'ascendant qu'il exerce désormais sur l'ensemble des membres de la FSBB. À cet effet, il n'est pas étonnant de constater que les dirigeants du

dernier bureau ne pensent même plus à remettre en question le pouvoir du président, ils se contentent simplement de souhaiter qu'il soit plus compétent et plus performant.

Stratégie

L'évolution des stratégies mises en place par les différents intervenants de la fédération suit des modèles assez complexes variant selon le groupe auquel ils appartiennent. Il est intéressant de constater que cette évolution ne se produit pas de la même manière ni au même rythme chez les membres du bureau fédéral et chez les représentants des clubs.

Pour les dirigeants élus, il s'agit d'abord et avant tout de faire reconnaître leur légitimité comme dirigeants de la fédération, ils restent donc sur la défensive tant que cette autorité ne leur est pas reconnue. Il s'établit de ce fait une stratégie semi-défensive qui va devenir progressivement semi-offensive au fur et à mesure où ils assoient leur autorité. Finalement, les membres du bureau vont adopter une stratégie offensive modérée lorsque leur pouvoir est établi et reconnu, mais limité par la suprématie du président. Ils bénéficient ainsi d'une assez grande liberté d'action. Ils se situent au palier où se prennent les décisions concernant la vie de la FSBB. Leurs connaissances des rouages de l'organisation est grande et cela est dû au fait que la plupart d'entre eux ont oeuvré à différents niveaux de la fédération. Cette connaissance constitue une source de pouvoir qui renforce leur action au niveau interne. Dans cette catégorie, le poste de président constitue une source certaine de pouvoir, surtout de par sa position de relais entre la fédération et le gouvernement. Il s'avère que le poste de président doit favoriser, deux fois sur trois, un leader de type charismatique plutôt que rationnel. Paradoxalement, il faut plutôt chercher à plaire qu'à convaincre.

Les dirigeants non élus qui sont majoritairement formés par les représentants de club, ne prennent pas les décisions mais ont à leur disposition des atouts importants. Les présidents de commission bénéficiaient d'une autorité rationnelle-légale qui les rendait assez autonomes. Ils étaient à la tête de segments spécialisés et fonctionnels qui avaient pour mission de connaître les problèmes du « terrain » et proposer des solutions adéquates. Ces informations, dont le bureau fédéral a besoin pour prendre des décisions,

constituent une source de pouvoir pour les présidents de commissions. Les entraîneurs nationaux disposaient de l'expertise technique comme principal atout. À cela s'ajoute leur passé sportif qui généralement permet aux entraîneurs nationaux de bien connaître les rouages et le réseau d'influence de leur fédération. Ainsi, par rapport au champ d'action qui leur est propre, les non élus suivent un cheminement inverse : tout imbus de leur autorité dans le milieu du basket-ball qu'ils fréquentent depuis l'époque coloniale, ils se sentent légitimement destinés à diriger la nouvelle fédération, d'où une stratégie extrêmement offensive qui leur permet de déstabiliser l'autorité de droit. Ils se sentent incontournables et savent que les décisions prises au comité dépendent de leur bon vouloir. Cette assurance ne disparaît qu'à l'époque du troisième comité où ils adoptent un rôle plus secondaire et s'orientent peu à peu vers une stratégie plutôt semi-défensive. Lorsque finalement le pouvoir du président s'affirme, les représentants des clubs basculent totalement vers une stratégie défensive qui illustre bien la perte de leur pouvoir et l'abandon de leurs prérogatives.

Les dirigeants détachés sont confrontés à plusieurs contraintes, ils ne demeurent pas non plus dépourvus de ressources qui se matérialisent autour des zones d'incertitudes qu'ils ont la possibilité de contrôler. La plupart du temps, les détachés sont des anciens sportifs qui ont pratiqué la discipline soit en tant que joueurs soit en tant qu'entraîneurs, voire les deux. Ceci leur confère une compétence technique qui leur donne une certaine crédibilité aux yeux des autres membres fédéraux. De plus, en ayant à l'esprit que la genèse d'une fédération repose sur la fonction technique, on peut alors considérer que ces compétences constituent une source de pouvoir aux mains des détachés. Dans le même ordre d'idée, l'expérience des détachés qui ont en moyenne 10 ans de militantisme dans l'organisation, mais aussi leur connaissance du système, des rouages et du réseau d'influence de la FSBB constituent une source de pouvoir qu'ils leur est possible d'utiliser pour avoir une plus grande marge de liberté concernant les relations avec les autres dirigeants. Les détachés, qui sont le plus souvent diplômés de l'État, possèdent donc une expertise qui est une première zone d'incertitude particulièrement pertinente. La deuxième zone d'incertitude est le contrôle du flux des informations et de la communication que les détachés ont à leur portée en tant que source de pouvoir. Compte tenu de l'ensemble des dossiers qu'ils ont à traiter, les détachés se trouvent dans une

situation où ils reçoivent l'information mais sont aussi responsables de la redistribuer. Les détachés sont aussi directement responsables de la relation entre les administrateurs et les techniciens. En fait, la majeure partie des décisions de la fédération est prise en leur présence et, vu que les détachés maîtrisent les principaux instruments de transmission des informations, ils l'utilisent à leur guise ce qui demeure un avantage manifeste. Cependant, leur faiblesse vient du fait qu'ils sont nommés sur proposition du président ; de manière générale ils ne se sentent pas assez soutenus par leur ministère de tutelle et en définitive, leur compétence n'est pas utilisée à bon escient. Dès lors, on peut avancer que les stratégies des détachés ont été défensives, c'est-à-dire qu'ils cherchent à garder leur emploi, leur marge de liberté, leur capacité d'action, pour devenir offensives, c'est-à-dire qu'ils cherchent à trouver les voies et moyens pour améliorer leur situation. Afin de ne pas perdre leur emploi, on a pu remarquer que les détachés font tout pour se rendre indispensable pour la FSBB.

Pour terminer, concernant les membres qui sont les plus influents au sein de la FSBB, il est intéressant de constater à quel point la stratégie du président élu par exemple ou celle du détaché par le Ministère auprès de la fédération est reliée aux objectifs qu'ils se donnent. Ainsi, le président confiant en son autorité va se permettre d'adopter une stratégie offensive contrôlée afin de mieux désamorcer les oppositions et donner l'illusion de l'existence d'une certaine démocratie. Il en est de même pour le détaché qui reste assez discret tant qu'il n'a pas obtenu de bons résultats, restant sur une certaine défensive par rapport aux autres membres du comité. À partir de l'instant où ses succès sont reconnus, il adopte au contraire une stratégie très offensive qui lui donne non seulement l'assurance de son importance mais aussi le pouvoir d'influencer même le président.

4.3 LES COMITÉS DIRECTEURS ET LEUR ENVIRONNEMENT

4.3.1 Analyse

Comité directeur N1 et son environnement

Relation avec l'État

La fédération est sensée entretenir des relations directes avec l'État qui lui a délégué des pouvoirs en vue de gérer le basket-ball sur l'étendue du territoire. Les dirigeants, aussi bien les élus que les non élus, doivent travailler en étroite collaboration avec le MJS. Mais cette relation n'est pas toujours très évidente.

Comment expliquer que le MJS soit resté les bras croisés face aux difficultés qu'ont rencontrées les membres élus de la fédération ?

En théorie, le Ministère est présent mais dans la réalité, quand on voit dans quelle situation se trouvait la fédération, on peut dire nous ne sentions pas vraiment la présence du MJS.

Les dirigeants élus n'ont pas manqué de solliciter l'arbitrage de l'État dans le bras de fer qui les oppose aux responsables de la fédération de l'Ouest africain. Malheureusement, le Ministère ne donne pas suite à leur demande, les laissant résoudre leur problème par eux-mêmes.

Le MJS n'a pas vraiment joué son rôle face aux difficultés que rencontrait la fédération.

La fédération était laissée à elle-même et devait faire face à cette tendance qui paralysait son fonctionnement sans que le MJS ne bouge le petit doigt.

Relation avec les médias

Les relations avec les médias sont assez timides, elles se font exclusivement via la communication officielle du gouvernement. Ceci peut aisément se comprendre dans la mesure où la fédération n'organise aucune compétition. En fait le basket-ball figure à cette époque dans la page des faits divers des quotidiens sénégalais et les journalistes préfèrent faire état des déboires internes de la fédération que de ses résultats sportifs.

Les dirigeants de la fédération se jetaient des peaux de banane entre eux et n'arrivaient pas à se mettre d'accord sur l'essentiel.

Les journalistes prenaient un malin plaisir à mettre sur la place publique les incohérences et les conflits au sein de la fédération.

Relation avec les sponsors

Enfin, il est impossible à cette époque de parler de sponsors et ce pour plusieurs raisons. En tout premier lieu la fédération est sensée être financée par le gouvernement puisque la politique du sport a clairement indiqué que les fédérations dépendent financièrement de lui. En second lieu, il n'existe pas encore de volonté de la part des entreprises privées de financer les activités sportives. Ceci entraîne une forme d'insécurité latente à la fédération qui craint de voir à tout moment ses subventions bloquées par l'État.

Nous n'avons reçu aucune subvention de l'État qui posait comme exigence première le retour à la normale des activités de la fédération.

On ne méritait pas que l'on nous aide dans la mesure où on n'arrivait même pas à s'entendre entre nous.

Le comité directeur N2 et son environnement

Relation avec l'État

La fédération entretient des relations étroites avec l'État qui d'une part, a grandement aidé dans le processus de réconciliation entre les différents dirigeants, et d'autre part, a mis à la disposition de la fédération une subvention qui lui permet de réaliser certains objectifs.

Il avait fallu trouver un moyen d'empêcher les ligues de souvent en faire qu'à leur tête et permettre ainsi au bureau fédéral de retrouver une certaine sérénité.

Une revue à la hausse de la subvention de l'État aurait sûrement été une très bonne chose et aurait permis à la fédération d'avoir les moyens de sa politique.

Dans tous les cas, il est évident que la fédération ne peut se passer de l'aide de l'État mais curieusement elle ne se sent pas soutenue comme elle le souhaite. Cet abandon est ressenti de manière tout aussi aiguë par le responsable technique qui est mis à la disposition de la FSBB par le MJS. Il se sent pratiquement isolé au sein de la fédération où son pouvoir et ses actions sont limités puisque peu de clubs sont affiliés et aucun programme de formation n'est encore mis en place.

Faut reconnaître qu'il était vraiment difficile de faire valoir une quelconque compétence avec une ambiance pareille. Il n'y avait pratiquement pas grand chose à faire à l'image de tous les autres membres de par les blocages que connaissait la fédération.

Tout était à construire, mais encore fallait-il que les différents protagonistes ayant en charge la fédération à ce moment-là arrivent à trouver un terrain d'entente.

D'ailleurs la fédération compose de plus en plus avec l'agent détaché du ministère en lui laissant prendre des initiatives, en lui accordant de nouvelles prérogatives et en lui reconnaissant un rôle un peu plus important même si ses tâches ne sont pas encore bien définies.

Dans un premier temps, on m'avait confié comme unique et principale tâche l'organisation des compétitions.

Permettre au basket d'être pratiqué sur l'étendue du territoire national. Penser à la nomination d'entraîneurs nationaux et la mise en place des équipes nationales qui auraient la lourde tâche de représenter le Sénégal dans les compétitions internationales.

Relation avec les médias

La fédération souhaite redorer son blason, pour cela elle doit convaincre la presse qu'elle a retrouvé une certaine sérénité et qu'elle peut mener à bien le développement du basket-ball sénégalais. À partir de ce constat, il devient primordial que la presse véhicule une image positive de la fédération. Les résultats apparaissent régulièrement dans les journaux, certains dirigeants, en l'occurrence le président et le détaché, commencent à accorder des interviews. Ainsi, les médias jouent leur rôle de relais et rendent les activités de la fédération un peu plus visibles.

Nous étions tous d'accord pour reconnaître que la réhabilitation de l'image écorchée de la fédération était la première action à entreprendre en direction de la presse.

Il fallait amener la presse à surtout parler de nos réalisations et montrer que les nouveaux dirigeants parlaient le même langage et étaient prêts à relever les défis que la fédération s'était fixés.

Relation avec les sponsors

À cette époque, on ne parle toujours pas de sponsors. Seuls quelques mécènes viennent parfois en aide matériellement et financièrement à la FSBB et lui permettent de

mieux répondre à ses objectifs qui ne peuvent pas être atteints avec la subvention allouée par l'État, subvention insuffisante pour développer efficacement le basket-ball.

Il n'y avait rien de mal à penser que seul l'État était à même d'allouer une subvention à la fédération d'autant plus que l'on ne faisait pas encore appel aux sponsors.

Du moment où on ne parlait pas encore des sponsors, il était tout à fait normal pour la fédération de ne compter que sur l'aide de l'État pour développer la pratique du basket sur l'étendu du territoire national.

Les comités directeurs N3 et N4 et leur environnement

Relation avec l'État

Le MJS tient à avoir en permanence un droit de regard sur la fédération, ingérence que la FSBB ressent comme une contrainte. Elle ne peut malheureusement pas échapper à cette situation puisque le Ministère la relie au gouvernement qui est son unique pourvoyeur de fonds. Sans les subventions gouvernementales, la fédération ne voit pas comment elle peut fonctionner et mener à bien le mandat qu'elle s'est fixé. Elle accepte donc l'ingérence du MJS pour survivre, mais les relations entre les deux entités sont plutôt difficiles. Il faut dire aussi que le Ministère envenime bien souvent la situation en retenant le versement des subventions.

Bien qu'ayant délégué des pouvoirs à la fédération, on sentait que le MJS continuait à veiller en permanence à son fonctionnement.

C'était vraiment la croix et la bannière pour obtenir une subvention de l'État ce qui nous amenait à avoir des rapports assez tendus avec le MJS qui très souvent attendait le dernier moment pour parfois débloquer des fonds.

Relation avec les médias

À la suite des bons résultats enregistrés par les clubs durant les troisième et quatrième comités directeurs, la FSBB espère que les médias vont s'intéresser un peu plus au basket-ball. Il n'en est rien. Les médias ne parlent de la FSBB qu'épisodiquement, à savoir lors de certains grands événements, car leur intérêt premier se tourne dorénavant vers le football, de plus en plus populaire. Le football, sport roi, vole la vedette à toutes les autres activités sportives.

On se rendait compte très vite qu'il n'y en avait que pour le football et ce n'est que lorsqu'il y avait des finales ou des compétitions internationales que les médias daignaient s'intéresser au basket-ball.

Ce ne sont que les conflits politiques au sein de la fédération qui semblent être dignes d'intérêt et qui méritent de faire l'objet d'articles dans la presse.

Par contre, ils n'ont pas manqué de faire grand bruit autour de la bataille fratricide entre Moctar Guène et Abdoulaye Sèye pour la succession du président Serigne L. Diop.

Ainsi, le problème de succession à la présidence au moment de la démission du président du comité N3, Serigne Lamine Diop, réussit à attirer l'attention des médias et à être largement diffusé. Il est vrai que cette bataille fratricide entre deux membres du bureau fédéral, le premier vice-président Moctar Guène, pilier de la fédération dont les compétences administratives en matière de sport sont largement reconnues et son demi-frère, le deuxième vice-président Abdoulaye Sèye pour le poste de président est loin de laisser le milieu sportif indifférent. En effet, il est habituel dans les fédérations que le vice-président succède automatiquement au président lorsque ce dernier abandonne son poste. Dans le cas de la FSBB, il apparaît que le deuxième vice-président, sans doute impatient d'accéder au fauteuil présidentiel, bouscule toutes les traditions en posant sa candidature. Les médias saisissent ce déchirement et les élections qui suivent attirent plus leur regard et suscitent bien plus de commentaires que les résultats sportifs en basket-ball ne l'ont jamais fait.

C'est ce jour que j'ai compris que les valeurs humaines ont volé en éclat. Abdoulaye Sèye et Moctar Guène sont des frères de même mère. En Afrique c'est intolérable.

Le mal était fait et il a fallu procéder à un vote. En tout état de cause, Moctar Guène a été porté à la tête de la fédération à la suite de ces élections que l'on aurait pu éviter.

Relation avec les sponsor

Il est difficile de parler de sponsors pour le basket-ball à cette époque. Le peu de sociétés qui acceptent d'aider le sport s'orientent surtout vers le football et les autres disciplines ne reçoivent que quelques miettes. La fédération compte plus sur la bonne volonté de certaines personnes qui savent ponctuellement se montrer généreuses et faire des dons en espèces ou en nature.

Les quelques sociétés susceptibles de nous appuyer financièrement préféreraient aider le football considéré comme plus intéressant que le basket-ball qui pourtant

obtenait les meilleurs résultats dans les compétitions internationales. Nous avons des promesses qui finalement n'étaient jamais tenues.

Heureusement il y avait certains généreux donateurs qui aidaient les clubs et les équipes nationales, surtout lorsque ces dernières devaient représenter le Sénégal.

Le comité directeur N5 et son environnement

Relation avec l'État

En tant que délégataire de pouvoir, la FSBB est sensée mener la politique sportive de l'État tout en ayant une certaine autonomie d'action. Cependant, cette autonomie ne peut être que relative pour ne pas dire totalement inexistante dans la mesure où la fédération n'a pas de moyens financiers propres. La FSBB reste en relation étroite avec le MJS et son bon fonctionnement est tributaire des subventions de l'État. Le président qui est membre du parti au pouvoir utilise cette position pour obtenir mais surtout faciliter l'obtention du financement que l'État met au service du sport.

Les démarches administratives pour débloquer les sous de l'État sont souvent longues et fastidieuses. Aussi avoir les bras longs peut être très utile pour accélérer la procédure de déblocage de subventions.

On est dans un pays où le statut social est pris en considération et permet d'ouvrir plus facilement certaines portes mais aussi d'obtenir certains avantages.

Le détaché essaie aussi de profiter de son statut pour intercéder auprès de son ministère de tutelle en faveur de la fédération. Force est de reconnaître que le ministère réserve son financement pour les grandes compétitions sportives au détriment des autres priorités que se fixe le dirigeant détaché, telles que la formation des entraîneurs, la détection des talents, l'initiation des jeunes « la petite catégorie » ou l'acquisition de matériel. Cette implication au profit de la fédération n'est pas toujours appréciée ni soutenue par le président qui fait peu confiance au détaché.

Je souhaite et pense pouvoir faire beaucoup plus pour la fédération avec mes connaissances au Ministère mais je me sens épié pour ne pas dire freiné dans certaines de mes actions.

Relation avec les médias

Les membres de la FSBB sont tous unanimes à reconnaître la nécessité des médias pour mieux promouvoir leur discipline. Les résultats aidant, les journalistes sportifs n'ont pas manqué de s'intéresser au basket. Mais ce constat ne reste valable que pour les

compétitions majeures car l'implication de la presse pour toutes les autres activités de la fédération reste bien en deçà de ce qu'espèrent les dirigeants fédéraux. Le président est en partie responsable de cette situation puisqu'il se montre peu disponible à l'égard des hommes de presse et avoue son aversion envers le monde médiatique.

Je n'ai pas gardé de bons souvenirs des journalistes surtout à mes débuts. J'ai toujours l'impression que ces derniers cherchent toujours le côté sensationnel et déformé des choses.

Comment des gens qui ne sont pas qualifiés peuvent se permettre d'écrire des articles qui dénigrent le travail de la fédération ?

Force est de constater que si les médias sont incontournables il n'en demeure pas moins vrai que leur rapport avec la FSBB est loin d'être au beau fixe. Les dirigeants fédéraux savent qu'ils doivent se pencher sur cette question afin d'améliorer leur relation avec la presse afin d'établir une réelle collaboration. Même le dirigeant détaché qui gère les équipes nationales avoue être très peu en contact avec les journalistes.

C'est à nous de tout mettre en œuvre pour que la presse soit plus présente. Il faut approfondir la réflexion afin de parfaire nos relations avec les journalistes.

Ce n'est que lors des grandes compétitions que je suis approché par les hommes de presse alors que mon souhait est que s'installe entre nous une collaboration plus franche et régulière.

Relation avec les sponsors

C'est le comité directeur N5 qui a senti le besoin de trouver des moyens additionnels pour bonifier son financement. Parmi les solutions envisagées, la recherche de sponsors semble la solution la plus appropriée. Cependant, cette bataille est loin d'être gagnée d'avance quand on connaît la situation économique difficile du Sénégal à cette époque et la réalité des grandes sociétés de monopole du pays qui ne sont pas prêtes à injecter beaucoup de moyens dans leur plan de marketing et encore moins dans le sport. Ce n'est que lors des grandes compétitions que certains sponsors se manifestent et la FSBB est souvent obligée d'accepter leurs conditions. Le président est d'ailleurs conscient de la nécessité de faire appel à des sponsors tout en gardant peu d'illusions sur l'efficacité de cette démarche.

La culture du sponsoring n'est pas encore bien intégrée dans le sport sénégalais et j'ai beaucoup de mal à convaincre certaines sociétés de venir nous appuyer.

Ce n'est que lors de la coupe de la Première Dame (coupe madame Elizabeth Diouf) que plusieurs sponsors se manifestent et cela s'explique facilement puisqu'il s'agit là tout simplement d'une action plutôt politique.

On en reste donc au stade des bonnes intentions en ce qui concerne les sponsors tout en étant conscient de l'absolue nécessité d'approfondir la réflexion afin de trouver des partenaires qui peuvent apporter des moyens additionnels à la FSBB.

Le comité directeur N6 et son environnement

Relations avec l'État

Il y a lieu de préciser d'abord que certains dirigeants du comité entretiennent des relations avec l'État par l'intermédiaire du MJS, certains élus, politiquement engagés, n'hésitent pas à demander une audience auprès de membres du gouvernement afin de tenter de trouver des solutions aux problèmes que rencontre la FSBB.

Je n'occupe pas le poste le plus élevé dans le bureau mais de par mon implication dans le domaine politique j'arrive à ouvrir beaucoup de portes au MJS. Ici tout marche sur la base des réseaux de connaissances.

Le dirigeant détaché est avant tout un fonctionnaire de l'État. Il dépend donc hiérarchiquement du Ministère de la jeunesse et des sports en ce qui concerne sa carrière, son salaire, etc. mais concrètement il garde peu ou pas de contact avec ce dernier.

Je dois rendre des comptes aussi bien à la fédération qu'au Ministère, mais par rapport à ce dernier, cette relation n'existe plus depuis longtemps.

Dès lors, on peut dire qu'il n'y a plus de contrôle et donc plus de contrainte de la part de l'État envers son agent détaché. L'agent détaché du MJS déplore d'ailleurs le fait qu'il ne reçoive presque jamais d'encouragement pour le motiver dans sa tâche et aucun réel financement pour l'aider à développer le niveau des équipes nationales dont il a la charge. Sur le plan pratique, il est chargé de s'occuper techniquement de leur préparation sans avoir le pouvoir de s'impliquer dans les politiques qui sont négociées surtout entre le président et le ministère.

Il existe un contrat d'objectifs qui lie l'État à la FSBB et qui porte sur deux points, à savoir la préparation continue et la préparation terminale des équipes nationales. La préparation continue va du début de saison à environ un mois de la compétition et est prise en charge par les fédérations avec leurs propres moyens; le MJS prend en charge la préparation terminale et la compétition.

L'État se désengage donc progressivement et nous demande de trouver des moyens additionnels pour faire face à notre politique. Si nous n'arrivons pas à le faire, c'est-à-dire avoir de bons sponsors, de bons partenaires privés nous sommes appelés à disparaître parce que nous ne pouvons pas nous gérer et gérer les compétitions internationales.

Face à la perspective d'un désengagement financier de l'État, le détaché redoute la disparition du sport fédéral. Il avoue pourtant qu'il ne faudrait pas baisser les bras et voir plutôt le côté positif de cette approche qui met tous les dirigeants de la fédération devant leur responsabilité. Le désengagement préconisé par l'État doit devenir une source de motivation.

Nous en sommes aux prémisses en ce qui concerne le désengagement de l'État, mais je pense que cela nous motive au contraire à travailler, à trouver des moyens, à renforcer le partenariat, à aller plus vers les bailleurs de fonds, la coopération afin de suppléer l'État.

Il condamne aussi la propension de l'État à rendre son financement conditionnel aux résultats obtenus par la fédération.

En fait, l'essentiel de la gestion financière du basket c'est la fédération qui le fait. Il faut noter que quand une équipe gagne, l'État cherche toujours à faire de la récupération. Ainsi, avant nos campagnes, on est ignoré, mais au retour avec une médaille d'or, l'État récupère et est obligé de s'acquitter de ses engagements pris au départ. Sinon toutes les requêtes et les initiatives partent de la fédération.

Le président se considère comme délégataire du pouvoir de l'État et responsable de la mise en place de la politique sportive du gouvernement sénégalais en ce qui a trait au basket-ball. Cependant, il reste persuadé que la notion de délégation de pouvoir n'est pas assez définie et qu'elle mérite d'être révisée. Ses demandes répétées auprès du Ministre de la Jeunesse et des Sports et des membres influents du gouvernement visent toujours à faire le point sur les problèmes de la FSBB et entre autre sur la répartition des pouvoirs et des responsabilités.

Tout en étant conscient des difficultés financières de l'État qui a d'autres priorités à respecter et d'autres problèmes à résoudre, il n'en est pas moins très critique à son l'égard. Il n'hésite pas à dire que l'État ne s'intéresse qu'au sport d'élite et néglige sérieusement le sport de masse.

Dès l'instant où la fédération arrive à avoir des résultats au niveau supérieur avec des possibilités de médailles, c'est à ce moment que l'État parle de préparation.

Or pour moi il y a une action qui doit précéder cela, c'est injecter des moyens au niveau des infrastructures et au niveau de la formation de base qui doit générer l'élite. Mais donner de l'argent pour former, promouvoir, vulgariser, etc. L'État ne fait rien et c'est cela je crois le fond du problème.

Cependant, l'élu au sommet ne se contente pas d'émettre que des critiques, il émet des propositions concernant ses relations avec l'État.

Concrètement, l'État devrait à mon avis établir un contrat plan. Il nous confie le basket-ball, nous demande de faire un programme, de le chiffrer, à la fin de l'année sportive on fait le bilan. Si les résultats sont probants, on renouvelle le contrat, sinon on le confie à d'autres.

Sur la question du désengagement financier de l'État, le président pense que le gouvernement doit en fixer clairement les limites, alors que le travail au niveau de la préparation de la masse peut être assumé au niveau local par la fédération, le soutien de la participation au niveau international doit être assumé par lui. Dans tous les cas, il est certain qu'un désengagement total de l'État va entraîner irrémédiablement la disparition de la FSBB.

C'est vrai que le ministre de la jeunesse et des sports a laissé entendre que plus tard les fédérations devront se prendre en charge avec l'aide des sponsors pour aller en compétitions internationales. Mais sans hésiter, je dirai que dans la situation actuelle, si l'État se désengage complètement, la fédération arrête de fonctionner.

Les autres dirigeants élus et non élus ont très peu de relation avec l'État. Un seul membre est en contact avec le MJS pour la préparation des équipes nationales, plus précisément pour l'exécution de certains aspects administratifs et certaines tâches spécifiques. Les non élus insistent pour dire qu'advenant le retrait des subventions gouvernementales, il serait impossible de faire fonctionner correctement la fédération puisque celle-ci éprouve déjà d'énormes difficultés à survivre à l'heure actuelle.

Relations avec les médias

Tous les dirigeants reconnaissent que les représentants de la presse sportive peuvent jouer un rôle déterminant dans le fonctionnement et le choix des stratégies de la FSBB. Ils sont conscients de l'importance des médias comme relais d'opinion et détenteurs d'un véritable contre-pouvoir. Cependant, ils jugent qu'actuellement l'apport

des médias est plutôt négatif, ils ont une opinion mitigée voire même dépréciative du travail accompli par la presse écrite et parlée, mais aussi par la télévision.

Le dirigeant détaché n'est pas satisfait du rôle de la presse écrite et de la radio, il qualifie le travail des journalistes de superficiel et souligne leur incompetence. Même s'il n'ignore pas qu'ils n'ont aucune formation spécialisée, il demeure convaincu qu'ils devraient participer au développement du basket-ball de manière beaucoup plus constructive, d'où ses critiques extrêmement sévères.

Les médias auraient pu nous sortir de ce gouffre mais malheureusement ce n'est pas du journalisme qu'ils font mais ils s'intéressent plutôt au sensationnel, aux scandales, aux échecs, cherchent à enfoncer le couteau dans la plaie, pour agrémenter leurs émissions, pour vendre leurs journaux. Mais il n'y a presque rien pour faire développer et avancer la discipline. Il suffit de lire les articles, c'est vide, ce n'est pas instructif. En ce qui me concerne, j'en ai beaucoup vu et les critiques c'est pas mon problème, je n'en tiens pas compte.

Je dis que les médias ont un grand rôle à jouer, mais malheureusement nous n'avons pas les journalistes qu'il faut. J'aurais souhaité voir des articles qui analysent réellement le sport, la vie des sportifs et le déroulement des matchs.

Le détaché insiste aussi sur le cas particulier de la télévision qui a signé un contrat avec la FSBB pour la diffusion d'une émission (*Basket à la une*) or cette initiative demeure pour l'instant une source de dépense plus qu'une source de revenus pour la fédération et les retombées sont minimes.

Ensuite vient se greffer le cas de la télévision, car dans d'autres pays c'est elle qui va vers les fédérations pour négocier et payer. Ici, c'est le contraire, pour faire passer notre émission « *Basket à la une* » on paye beaucoup d'argent et il faut aussi donner un pourcentage au démarcheur pour trouver des sponsors.

Le président abonde dans le même sens que les détachés, il a, lui aussi, une mauvaise opinion du travail effectué par les médias qu'il juge insuffisant et superficiel. Il reproche aux journalistes de ne pas être intéressés à se spécialiser et à faire si peu pour le basket-ball. Il souligne quand même l'importance des articles, des reportages et de quelques retransmissions télévisées.

Ici, les journalistes ne font pas des articles mais de l'anecdote. On met beaucoup en exergue tout ce qui est zizanie mais cela n'a pas d'intérêt. Il ne faut cependant pas oublier que le journal n'est pas une revue scientifique.

Évidemment on sent que les journalistes ne sont pas spécialisés, mais nous savons que les réalités actuelles de notre pays ne facilitent peut-être pas cela.

Aussi, tout ce que l'on demande à un journaliste c'est d'être objectif quand il relate les faits pour informer valablement.

En outre, le président reproche à la télévision de ne pas bien remplir sa mission. Il soutient qu'elle doit être un service soucieux d'informer le public et de lui présenter tous les aspects du sport sénégalais. Malheureusement la FSBB ne profite de cette vitrine qu'en de trop rares exceptions lorsque la TV vient filmer une rencontre internationale ou des matches importants auxquels assistent des personnalités gouvernementales. Dans les autres cas, il faut que ce soit le président qui se charge de négocier des contrats avec la télévision pour faire passer des émissions sur le basket-ball et avoir ainsi l'opportunité d'obtenir des sponsors.

Enfin, la plupart des autres dirigeants élus et non élus qui sont moins en contact avec les médias, partagent à quelques nuances près, les mêmes opinions que le détaché et le président.

Je pense que l'action des médias est néfaste parce qu'elle ne voit que les mauvais côtés de la fédération. C'est mon conflit éternel avec eux car ils tirent à boulet rouge sur les problèmes et n'encensent pas les aspects positifs.

Les journalistes gagneraient mieux à connaître les règlements de basket-ball pour pouvoir valablement le superviser. Ils ne sont pas spécialistes et veulent parler de statistiques, de règlements, sans aucune formation. À ma connaissance, il y a un seul journaliste qui est venu suivre les cours d'arbitrage pendant un an et a décroché son grade d'arbitre départemental. En règle générale, ils ne voient que les mauvais côtés et préfèrent le scandale.

Pourtant les autres non élus insistent sur le fait que la FSBB cherche à encourager les échanges avec les médias. Ils rappellent qu'il existe même une commission « Presse et Communication » dans l'organigramme de la fédération avec à sa tête un journaliste, mais les relations laissent toujours à désirer. Certains attribuent cet échec à plusieurs facteurs ; ils pensent que les journalistes les ignorent trop souvent mais avouent qu'eux-mêmes ne sont pas toujours habiles lorsqu'il s'agit de s'adresser aux médias et refusent souvent de se laisser interviewer. Il faut préciser tout de même que quelques dirigeants non élus émettent des critiques moins sévères à l'endroit des journalistes et reconnaissent que certains font l'effort de s'intéresser au basket-ball.

Il n'y a pas lieu de s'en faire puisque très souvent les journalistes portent plus d'attention au sensationnel au lieu de se contenter des faits objectifs.

Il y a un seul journaliste que je trouve intéressant et courageux, mais malheureusement il travaille pour un journal pro-gouvernemental.

Relations avec les sponsors

Le principe qui consiste à voir dans les sponsors la bouée de sauvetage des associations est tout à fait d'actualité dans le cas du Sénégal, la FSBB n'échappe pas à cette règle surtout lorsque les moyens dont elle dispose ne sont pas assez importants. Cette situation oblige les dirigeants à chercher des moyens additionnels pour arriver à faire fonctionner l'organisme. Mais le sponsoring a ses limites et dans le cas du Sénégal, elles semblent importantes, de telle sorte que la question se pose de savoir si la présence de partenaires constitue un potentiel réel pour une fédération comme la FSBB.

On est tous unanime à reconnaître l'utilité de faire appel aux sponsors, mais c'est en même temps un vrai chemin de croix pour en avoir. Les intentions sont là, mais dans la réalité il n'est pas facile de démarcher des sponsors ici au Sénégal.

Pour le dirigeant détaché, le problème du *sponsoring* se pose avec acuité au Sénégal. Cette situation est due au fait que la plupart des grandes sociétés n'ont pas vraiment besoin de publicité. Il pense aussi que des facteurs tels que la dévaluation du franc CFA, les taxes et les impôts élevés que l'État impose à certaines sociétés, les tarifs exigés par la télévision, etc., ne facilitent pas un bon engagement de la part des sponsors. Ainsi, la FSBB n'a guère de choix face au nombre réduit de propositions qui lui sont offertes et doit se contenter d'une aide trop souvent insuffisante.

Concernant les sponsors, on ne peut manquer d'évoquer les difficultés économiques que connaît le Sénégal. Les sociétés on les compte maintenant et vu les contraintes auxquelles elles doivent faire face, ces dernières disparaissent de plus en plus.

On est très souvent obligé d'accepter toutes les propositions, on va vers celui qui veut être sponsorisé et il nous offre ce qu'il a malgré tout, chaque année le bilan de la fédération est déficitaire.

Du côté du président, il se propose de faire du sponsoring son « cheval de bataille » puisque la FSBB ne dispose pas de moyens adéquats pour appliquer sa politique. Il encourage donc tous les membres à participer à la recherche de solutions pour dénicher des commandites. Il reconnaît lui aussi qu'il y a de nombreux facteurs qui entravent la recherche de sponsors tels que le manque de concurrence entre les grandes sociétés, le

fait d'être dans un petit pays où toutes les fédérations comptent sur les mêmes sociétés et les exigences financières de la télévision qui sont exorbitantes.

Au Sénégal, les grandes sociétés qui devraient donner beaucoup d'argent sont des sociétés à monopole donc on ne peut pas parler de sponsor mais à la limite de mécénat. Quand vous allez voir la société nationale des eaux, la société nationale des télécommunications, la société nationale d'électricité, si elles donnent quelque chose, c'est parce qu'elles veulent donner, il n'y a pas de concurrent.

Sinon, le président déplore le fait que la plupart des sociétés n'interviennent que ponctuellement et n'offrent bien souvent que des contrats limités lors d'évènements majeurs de portée nationale. Il essaie tant bien que mal de prendre des initiatives comme de faire appel à un démarcheur professionnel pour trouver des sponsors. Mais les résultats sont encore insuffisants puisque les commandites représentent à peine 10 % des recettes totales de la FSBB (voir en annexe, tableau 12) alors que la fédération estime qu'elles devraient atteindre au moins 50 % du budget pour avoir un effet positif sur son fonctionnement. Toutefois, le président reste optimiste puisque la FSBB a réussi à organiser un championnat national et à réaliser régulièrement son programme annuel sans avoir l'aide de commanditaires importants. Il doit admettre que cette situation qui tient du miracle ne peut cependant se poursuivre éternellement.

Très souvent, en fin de saison sportive, on se pose la question de savoir comment on a pu réussir à boucler le programme fédéral annuel, tellement les difficultés sont énormes et nombreuses.

Enfin, les autres élus et non élus sont dans l'ensemble d'accord avec le point de vue du détaché et du président ; ils ajoutent qu'à cause des bons résultats sportifs obtenus ces dernières années, la fédération devrait pouvoir trouver une aide substantielle auprès des sociétés comme ce fut le cas pour le football. Ils insistent sur la nécessité d'avoir des hommes forts et influents à la tête de la FSBB.

J'ai toujours pensé que si on devait vendre notre basket-ball à 30 millions, certaines sociétés ne manqueraient pas d'être intéressées. Mais pour cela, il faut une personne influente à la tête de la fédération.

En conclusion, l'analyse des relations entre les dirigeants et les trois segments d'environnement les plus pertinents de la FSBB (État, médias, sponsors) laisse d'abord

apparaître que tous les dirigeants ont de manière générale une opinion négative concernant les médias qui ne jouent pas envers la fédération le rôle qu'on attend d'eux. Ils ne trouvent pas encore les solutions permettant aux sponsors d'être réellement une source alternative de revenus pour la FSBB et pensent que l'État doit faire un effort pour mieux soutenir la fédération et l'amener progressivement à se prendre en mains avant d'envisager un désengagement financier. Ainsi, les actions et les attitudes des dirigeants face à ces milieux de financement ne devraient pas manquer d'avoir une influence certaine sur leur stratégie.

4.3.2 Discussion

Plusieurs constats peuvent être faits à la lumière des réponses obtenues en entrevue avec les dirigeants des comités directeurs à propos des rapports qu'entretient la FSBB avec son environnement immédiat. La fédération fait partie d'une structure sportive mise en place dans le contexte particulier d'un pays qui vient d'acquiescer son indépendance et veut instaurer des modifications profondes dans son système politique et social. De ce fait, elle va se développer dans un environnement en perpétuel changement qui oscille entre les traditions laissées par l'époque coloniale et les innovations que les nouveaux leaders politiques installent. Durant ces quarante premières années d'indépendance, il semble que trois sources principales d'influence peuvent être circonscrites dans l'évolution de la FSBB : l'État, les médias ainsi que les sponsors.

Les relations de la FSBB avec les pouvoirs publics sont basées sur l'agrément puis de la délégation de pouvoir qui permet à l'État de laisser aux fédérations la mise en œuvre du développement sportif dans un système de co-gestion. La Charte des sports publiée en 1960 promet aux organismes une contribution en ressources financières et humaines afin d'assurer le développement de leur sport dans l'ensemble du pays. Ce soutien de l'État la FSBB la reçoit par l'entreprise du MJS sous la forme d'une subvention annuelle à laquelle s'ajoute, à partir du comité directeur N2, le prêt d'un fonctionnaire pour assurer les tâches administratives et techniques. La présence de cette subvention va devenir un facteur primordial de l'évolution de la FSBB. Ainsi, durant la période de crise qui oppose les membres du bureau fédéral et les représentants des ligues, les dirigeants n'acceptent

de mettre fin à ce blocus qu'au moment où l'État les menace de retirer son aide financière. Un peu plus tard, la menace larvée d'interrompre à tout moment les subsides gouvernementaux incite les dirigeants à accepter l'ingérence du MJS qui veut exercer un droit de regard plus réel sur le développement du basket-ball. C'est ensuite indirectement à cause de ce levier financier que les présidents imposent leur leadership et se maintiennent en poste : en effet on reconduit l'individu à condition qu'il soit capable d'avoir de l'influence au sein du gouvernement et qu'il réussisse à aller chercher des subventions. Finalement, l'État force la fédération à réorienter ses objectifs depuis qu'il laisse planer le doute à propos de son désengagement possible dans le domaine des sports. Désormais, toute l'énergie de la FSBB se tourne vers la recherche de moyens financiers externes et dans la course aux commandites auprès du secteur privé.

L'État influence également l'orientation des fédérations par sa politique sportive qui met l'accent sur le rôle des équipes d'élite comme ambassadrices du Sénégal sur la scène internationale. La FSBB participe à cet effort et tire souvent sa légitimité des résultats qu'elle arrive à obtenir lors des compétitions internationales. D'ailleurs, son fonctionnement à l'interne est souvent tributaire des objectifs que se fixe le secteur de l'excellence. De manière générale, disons que l'État exerce un contrôle sur les activités de la FSBB, les données formelles concernant les relations entre la FSBB et son environnement pertinent contenues dans le rapport des activités de l'assemblée générale du 12 novembre 1995 en sont la preuve. Ainsi, on constate que les relations difficiles de la fédération avec la Division de la haute compétition (DHC) et la Direction de l'éducation physique et des activités sportives (DEPAS) sont généralement occasionnées par les délais dans l'octroi des subventions, retard qui force les dirigeants à privilégier un secteur des programmes au détriment de l'autre.

Finalement, l'État sénégalais intervient dans les relations de la FSBB avec plusieurs organismes internationaux du sport comme le CIO et la FIBA puisqu'il a créé des structures relais comme le Comité national olympique sportif sénégalais (CNOSS)⁶ entre le niveau national et la scène mondiale. Le CNOSS constitue en quelque sorte une cellule mère, une cellule de réflexion qui regroupe l'ensemble des présidents de

⁶ Le CNOSS, anciennement CNO.

fédérations. Cet organisme sert d'écran entre l'État et le mouvement associatif et dicte à ce dernier les grandes orientations que le gouvernement sénégalais voudrait voir adopter en matière de sport.

Au niveau des relations entre le milieu sénégalais et l'ensemble des autres pays d'Afrique, l'influence provient plutôt de la FSBB puisque c'est l'ancien président du comité directeur N5 qui dirige les destinées du basket-ball africain.

Signalons aussi le contrôle qu'exerce le MJS par l'intermédiaire des dirigeants détachés puisque ces derniers gardent leur lien d'emploi avec le ministère pendant leur mandat au sein de la fédération. Dans certains cas, ces fonctionnaires restent des interlocuteurs privilégiés auprès du gouvernement et influencent directement les orientations de la fédération et son financement.

Les rapports de la fédération avec les médias sont difficiles voire même problématiques. Une incompréhension totale s'est établie dès la création de la FSBB et se poursuit encore malgré les efforts que les dirigeants consentent à faire pour dialoguer avec les médias. En général, l'influence de la presse écrite, de la radio et de la télévision apporte peu de bénéfices à la fédération qui ne peut compter sur eux pour bonifier son image ou augmenter sa visibilité. Au cours des quatre premiers comités directeurs, les médias ignorent la FSBB et les dirigeants de la fédération n'entretiennent aucun contact avec les journalistes sportifs. Les seuls éléments que les médias jugent dignes d'être rapportés sont les résultats obtenus lors des compétitions internationales, les tenues de grands événements sportifs et surtout les querelles intestines qui secouent la fédération. Les dirigeants réagissent à ce manque de collaboration de deux manières opposées : certains se méfient des médias et évitent de les contacter, alors que les autres forcent au contraire un rapprochement sans être vraiment armés pour affronter les journalistes. Les conséquences de ces deux approches sont en général négatives et la FSBB se sent souvent mal servie et mal jugée par une presse qui ne semble pas s'intéresser au phénomène du basket-ball national. Pourtant la tendance semble s'inverser depuis le dernier comité directeur qui reconnaît l'apport de la presse écrite autant que parlée. Par contre, lorsqu'il s'agit de la télévision, la FSBB se sent vraiment exploitée car elle juge

disproportionnelles les sommes qui doivent être versées à ce service public pour obtenir la plus petite visibilité.

Les relations avec les sponsors sont les plus récentes mais aussi les plus ardues malgré la présence d'un démarcheur professionnel. La plus grande difficulté vient du fait que les sponsors se font rares et qu'ils sont extrêmement indépendants. Ces sociétés sont souvent des monopoles et n'ont absolument pas besoin de l'image sportive pour vendre leur produit. Elles sont tellement sollicitées par tous les organismes sportifs qu'elles choisissent souvent de financer un seul sport, c'est à dire le football (*soccer*), qui reçoit la faveur de la population sénégalaise. Les dirigeants de la FSBB devant l'urgence de trouver des fonds additionnels pour développer le basket-ball sur tout le territoire tentent malgré leur incompétence dans le domaine de développer des stratégies de recherche de commandite qui ne sont pas encore très productives.

Toujours dans le cadre de l'environnement pertinent de la fédération, il faut souligner cette notion de désengagement de l'État au Sénégal qui a commencé à se préciser au début des années 1990. L'État ainsi que les segments d'environnement qui sont amenés à le remplacer dans le cas d'un désengagement total, c'est-à-dire les sponsors et les médias, doivent grandement influencer les stratégies des dirigeants de la FSBB. Or, par rapport aux trois segments d'environnement les plus pertinents de la FSBB (État, sponsors, médias), il apparaît dans la situation actuelle que le MJS qui représente l'État, influence à des degrés variables les stratégies des dirigeants élus et détachés. En effet, il est surtout question ici des dirigeants élus qui sont directement en relation avec les autorités gouvernementales. Les détachés quant à eux se sentent délaissés par le MJS, ce qui les amène à se mettre presque uniquement au service de la FSBB.

L'État cherche donc à se désengager mais il semble que les sponsors et les médias ne sont pas encore assez présents ou bien impliqués au sein de la FSBB pour avoir un impact déterminant sur les stratégies de ses dirigeants. Ce manque de présence est visiblement symbolisé par le fait qu'aucun dirigeant ou groupe de dirigeants de la FSBB n'a vraiment réussi à obtenir le monopole de la position de relais avec ces segments d'environnement.

CHAPITRE 5

SYNTHÈSE GÉNÉRALE

Dans tous les pays africains devenus indépendants en 1960, les projets de développement politiques, économiques et sociaux ont finalement connu plus d'échecs que de réussites. Taïeb et Sall (1994) confirment cette tendance en affirmant que « le Sénégal est un pays de contrastes. Un des plus beaux de ce continent, il est aussi un des plus pauvres. Disposant, à l'indépendance, de peu de ressources, avec une économie structurée pour servir l'ancienne métropole et des conditions sociales et politiques intenses, le pays a été depuis incapable de prendre son essor économique » (Taïeb et Sall, 1994, p. 216). Le principal constat est que l'action des pouvoirs publics s'est faite de manière trop sectorielle. Il y a eu un manque de vision globale des projets de développement. La majeure partie des États, pour ne pas dire tous, ne sont pas arrivés à poser clairement les priorités, à bien faire le lien entre les différents secteurs de développement, mais aussi et surtout, à tenir compte des spécificités de l'Afrique.

Le champ des pratiques sportives n'échappe pas à cette règle puisque là aussi on a très peu tenu compte de la réalité africaine qui doit être le cadre permanent de référence comme le dit si bien Gouda (1986) : « les Africains n'ont pas été en mesure de concevoir leur propre outil d'analyse et d'action ni de réinventer un nouvel humanisme ainsi qu'une autre problématique des activités physiques et sportives fondés sur l'africain et son environnement et prenant en compte les diverses formes d'agression (silencieuse ou pacifique) les menaçant ».

Rappelons que depuis l'obtention de son indépendance, le Sénégal n'a connu qu'un seul parti au pouvoir et deux présidents de la République et que l'organisation et l'évolution du système politique n'ont pas subi de changement majeur. Le premier président socialiste Léopold Sédar Senghor a démissionné en 1980 pour laisser sa place à son dauphin Abdou Diouf qui a continué à quelques nuances près la politique de son illustre prédécesseur. Cette relative stabilité s'est aussi retrouvée dans le système sportif sénégalais en général et à la FSBB en particulier qui a fait l'objet de notre étude.

Tout comme les recherches qui s'intéressent à l'organisation des appareils d'État, aux entreprises publiques ou privées, notre étude a mis l'accent sur les organisations sportives en examinant le cas particulier de la fédération de basket-ball. Selon les

résultats obtenus, il apparaît que la théorie des organisations est un outil bien adapté pour mesurer le processus de développement de la FSBB.

Ramanantsoa et Baslé (1989) ont très bien fait ressortir cette relation étroite qui existe entre les deux entités à savoir l'État et les fédérations qui sont intimement et irrémédiablement liées dans un rapport de force et de coopération nécessaire et incontournable. Les résultats obtenus permettent d'apporter des éléments de réponse aux questions de recherche de départ.

Au lendemain de l'indépendance les autorités sénégalaises, dans un souci de marquer leur identité, ont été tentés de créer leurs propres textes, lois et règlements, mais très rapidement ils se sont rendus compte de la tâche ardue que cela représente et se sont contentées d'adopter et d'adapter les textes français dans tous les domaines de la vie politique, économique et sociale. L'État a utilisé le sport pour s'affirmer auprès de la communauté internationale. C'est ainsi que très tôt la priorité est mise sur la représentation sportive internationale. Bien qu'étant encore à un stade embryonnaire, la FSBB va suivre cette mouvance et adhérer au CIO et à la FIBA en 1961. L'État sénégalais cherche à soigner son image au niveau international en favorisant le développement d'une élite, au détriment du développement de la pratique de masse. Très rapidement la structure de la FSBB va donc s'agrandir pour ressembler à celle des pays développés. Par rapport aux moyens limités d'un pays en voie de développement comme le Sénégal, l'idéal aurait du être de chercher à bien se structurer à l'interne afin d'avoir des bases solides pour ensuite tendre vers l'extérieur. Il n'est de ce fait point étonnant de constater que ce n'est qu'en 1966 qu'a lieu la première grande réforme du sport sénégalais.

Dans la même lancée, l'élaboration effective des premiers textes réglementaires de la FSBB, qui a évolué pendant longtemps dans une situation que l'on va qualifier d'hybride, ne se fait qu'en 1976. Le développement du sport est repensé par le législateur sénégalais et envisagée dans la « voie africaine du socialisme », cher au président Senghor :

Il s'agit de repenser la méthode à la lumière des réalités africaines. Il s'agit plus exactement encore de la confronter à nos réalités sénégalaises pour aboutir à

l'élaboration d'une nouvelle méthode plus propre à comprendre nos réalités et à les transformer d'une façon efficace. Le temps de la philosophie est passé : le temps de l'action est venu. Il nous faut, maintenant, nous ceindre les reins, assumer *hic et nunc* nos responsabilités, qui souvent se résument en une seule : transformer notre pays sous-développé en nation développée, par l'élévation du niveau de vie et de culture de tous les citoyens.

Un certain nombre de réformes ont été entreprises en matière de sport mais avec des résultats mitigés. S'il est vrai que l'intention de tenir compte de la réalité africaine est enfin là, les résultats de notre étude montrent qu'en réalité cette nouvelle approche n'a pas amélioré de manière exponentielle le fonctionnement de la fédération. Il ne sert à rien d'investir de grosses sommes d'argent et beaucoup d'énergie, si l'on ne tient pas compte de l'existence des problèmes qui n'ont de sens qu'à travers les systèmes d'action qui essaie de les résoudre. Nous partageons le point de vue de Gouda (1986) qui précise que « ces systèmes ne se réduisent pas à des problèmes matériels ou à des problèmes d'orientations idéologiques mais ils constituent des construits humains n'obéissant jamais mécaniquement aux injonctions ou décisions arbitraires d'un sommet ou d'un régulateur central ». À cet effet Crozier et Friedberg (1977) insistent sur le fait que :

le mécanisme habituel des réformes (...) sur un système sur lequel on ne dispose pas de moyen de connaissances suffisants comporte un jeu d'action et de réaction dans lequel s'étouffe graduellement toute volonté de transformation. L'action de changement, qui n'est pas fondée sur une action suffisamment raisonnable des jeux et régulations qui gouvernent le système sur lequel on veut agir, entraîne naturellement des réactions de défense. Le système s'adapte en maintenant son identité par une série d'ajustements compensatoires qui transforment plus ou moins totalement le sens de la réforme.

En fait, il ne semble pas que les pouvoirs publics aient procédé à une analyse préalable du contexte ni du système sportif, ni des acteurs du sport sénégalais. Le gros reproche vient du fait que les réformateurs ont fait certaines corrélations qui se sont avérées totalement erronées en pensant que tous les champs d'action sociaux sont identiques et homogènes. Ce qui est valable en politique est automatiquement valable en économie, en sport, etc. À partir de ce constat, les textes et règlements élaborés pour régir la FSBB vont apparaître plus comme une entité imposée de l'extérieur, mal adaptée et source de contrainte. S'il est vrai que les dirigeants sont dans l'obligation de suivre les nouveaux textes, les résultats attendus ne se produisent pas. L'explication vient du fait que la FSBB est délégataire de pouvoir et cela suppose une certaine indépendance qui le

plus souvent entraîne des interprétations et des développements différents des visions de l'État

Paradoxalement, les contraintes soulignées n'ont pas empêché la FSBB d'obtenir parfois de bons résultats sportifs aussi bien sur le plan national que continental. Il s'avère que la présence de personnes de qualité, compétents et pétris d'expérience a su contrebalancer les exigences et les insuffisances de la structure pour insuffler une dynamique positive à la FSBB.

Ainsi, que ce soit sous le régime de Senghor ou sous celui de Abdou Diouf, on peut répondre par l'affirmative en ce qui concerne notre première question de recherche, c'est-à-dire que le système de développement de l'État sénégalais a eu une influence certaine sur la structuration et l'évolution de la FSBB.

Concernant notre deuxième question de recherche, nous dirons que le concept de pouvoir au sein de la FSBB nous a éclairé sur les stratégies de l'ensemble de ces dirigeants, mais nous a aussi permis de faire ressortir le jeu qui permet à ces derniers d'intégrer leur stratégies au sein de la fédération. Par définition, « le jeu est l'instrument que les hommes ont élaboré pour régler leur coopération. C'est l'instrument essentiel de l'action organisée. Le jeu, concilie la liberté et la contrainte. Le joueur reste libre, mais doit, s'il veut gagner, adopter une stratégie rationnelle en fonction de la nature du jeu et respecter les règles de celui-ci » (Crozier et Friedberg, 1977). Le jeu au sein de la FSBB est influencé par plusieurs facteurs tant externes qu'internes.

À l'interne, il est remarquable que chaque dirigeant essaie, dépendamment de sa position dans la structure fédérale, de saisir les opportunités qui lui sont offertes dans le but d'accroître ses gains et de minimiser ses pertes dans le jeu auquel il prend part. Son pouvoir peut s'affermir au fil des années puisqu'il lui est possible de se représenter indéfiniment aux postes importants. Ainsi le président du comité directeur N5 a siégé pendant plus de vingt ans de 1974 à 1995 et a pu laisser sa marque sur le développement de la politique de la fédération. Par contre, cette campagne électorale annuelle entraîne souvent des perturbations dans le fonctionnement de la fédération et réduit le temps disponibles aux affaires courantes.

Le problème des rivalités personnelles entre les individus est également un facteur qu'il ne faut pas négliger. En effet, les ambitions des uns et des autres et leurs efforts pour obtenir des avantages connexes comme des postes politiques ou des fonctions dans les organismes sportifs internationaux interfèrent avec les intérêts de l'ensemble de la fédération. L'absence de règlements efficaces et l'existence de deux pouvoirs parallèles (formelle et informelle) entraînent une instabilité qui explique sans doute la difficulté pour la FSBB de s'imposer comme une structure de premier ordre.

À l'externe, c'est plutôt la vision du gouvernement au sujet du développement du sport qui va influencer la lutte de pouvoir. Ainsi, le dirigeant technique prend brusquement une importance marquée à partir du moment où l'État demande des résultats au niveau des compétitions nationales et internationales. C'est le cas également du président qui concentre tous les pouvoirs lorsqu'il devient un interlocuteur privilégié du Ministère.

Ainsi, on peut affirmer que ces nombreuses stratégies ont marqué le jeu d'influences au sein de la FSBB et que les structures en place ont empêché la répartition équitable du pouvoir entre tous les dirigeants, permettant à certains d'entre eux de se l'accaparer.

Pour compléter et mieux comprendre le phénomène à l'étude, il s'est avéré indispensable de prendre en compte l'environnement pertinent de la FSBB. Crozier et Friedberg (1977) montrent bien que « les rapports à l'environnement peuvent être considérés comme les produits d'autres jeux qui débordent les frontières formelles de l'organisation et dont la logique et les règles propres (...) deviennent la médiation fondamentale des influences de l'environnement ». Les résultats de l'étude démontrent que le relais le plus important se situe entre la fédération et l'État qui a toujours été présent et influence grandement son fonctionnement. Après 40 années d'existence, la FSBB n'a pas encore trouvé les voies ni les moyens qui lui permettent de se passer de l'État. L'apport des sponsors demeure insignifiant et les médias ne sont pas exempts de tout reproche.

Il s'agit ici de comprendre pourquoi l'analyse de la FSBB a abouti à ces stratégies et aux indices qui les caractérisent. Tout d'abord, il y a le fait que la FSBB, une fédération de sport amateur, est contrainte par plusieurs facteurs dont le plus important est le facteur économique. La situation économique sénégalaise est telle que l'État, aussi bien sous Senghor que sous Diouf, n'a jamais pu définir l'implication des sponsors et cela a eu pour conséquence de limiter l'autonomie de la FSBB. Dès lors, il n'est pas surprenant de retrouver à travers les attitudes des dirigeants fédéraux, un indice tel que la recherche du monopole de la position de relais entre la FSBB et l'État, par le biais de relations privilégiées avec le MJS. Enfin, il y a un certain nombre d'autres situations qui sont spécifiques à la FSBB telles que : la non rémunération des entraîneurs nationaux, qui peut justifier leur manque de motivation et le nombre significatif de dirigeants influents qui sont à la retraite de leur occupation professionnelle, ce qui entraîne au sein de la FSBB, une critique de la « gérontocratie » et une critique de la performance globale de la FSBB. Toutes ces données, qui font la particularité de la FSBB, peuvent aussi servir à expliquer la présence des stratégies qui la caractérisent.

Les stratégies trouvées au sein de la FSBB sont différentes des stratégies qui ressortent des études de Yerlès (1980), de Sfeir (1981) et Rail (1984). En effet, il ressort de ces trois études que ce sont les dirigeants permanents qui ont de manière générale, la stratégie la plus offensive dans la mesure où ils cherchent à accaparer une partie du pouvoir décisionnel qui est détenu par les bénévoles. Or, dans le cas de la FSBB, c'est le dirigeant non élu au sommet qui adopte la stratégie la plus offensive. Cette situation particulière de la FSBB fait que les stratégies dégagées à partir de la structure informelle ont l'avantage de mieux correspondre au schéma de sa structure formelle. De plus, si dans les études citées l'intégration et la participation des dirigeants sont essentiellement atteintes par négociations et marchandage, il n'en va pas de même pour la FSBB où les dirigeants font plus appel à la collaboration et au consensus autour des normes organisationnelles. Le fait qu'il s'agisse d'une fédération amateur qui dépend de l'État et où les intérêts, surtout financiers, sont quasi inexistantes, semble être la principale hypothèse explicative des différences trouvées entre les stratégies de la FSBB et celles des acteurs au sein des autres fédérations sportives.

CONCLUSION

L'analyse des organisations sportives en Afrique reste un domaine de recherche encore très peu exploité. Il en est de même pour les recherches portant sur l'histoire du sport. Pourtant, à l'instar des réflexions portant sur les entreprises industrielles et commerciales (publiques et privées), nous demeurons convaincus qu'il s'avère nécessaire de réfléchir sur ces entités chargées de gérer et d'organiser la pratique de différentes disciplines sportives.

Cette analyse sociohistorique représente une première dans le cas du Sénégal, et nous espérons, contribuera à remplir le vide existant au niveau de telles études en Afrique de manière générale et plus particulièrement au Sénégal. Il s'est agi de procéder à une étude diachronique de la FSBB en partant de la période de l'indépendance à nos jours. En effet, le Sénégal a subi les affres de la colonisation et il était important de voir ce qui a pu se passer après cette période. L'analyse de la situation montre qu'en lieu et place d'une rupture, on doit plutôt parler de continuité des principes acquis durant la colonisation.

Le cadre théorique de l'étude fait appel au modèle d'analyse stratégique des organisations et des systèmes d'action élaboré par Crozier et Friedberg (1977). Une méthode phénoménologique restreinte a été utilisée et l'élaboration des stratégies a été faite à partir d'une analyse de contenu des 40 entrevues réalisées auprès des dirigeants de la FSBB.

L'approche sociohistorique utilisée a permis non seulement de passer en revue l'ensemble des comités directeurs qui se sont succédés à la FSBB depuis sa naissance jusqu'à nos jours mais aussi d'appréhender l'évolution du mode de fonctionnement de cette entité sportive sur le plan formel et informel.

Pour mener à bien cette mission, la puissance publique a donc délégué ses pouvoirs à certaines structures telle que la FSBB. Elle est une association sans but lucratif qui dépend en grande partie des subventions de l'État. Mais cette situation a connu des bouleversements, dans la mesure où, étant confronté à une situation économique difficile, le gouvernement sénégalais essaye de trouver des solutions idoines à ses plans d'actions dans tous les domaines. A cet effet, le constat est que de plus en plus, que l'État cherche à

se désengager de la « chose sportive » afin que puisse émerger une autre forme de gestion du sport. Cependant, au Sénégal, les sponsors et les médias ne constituent pas pour l'instant une source alternative de revenus pour le sport dans son ensemble. Ainsi, la politique de désengagement prôné par l'État pourrait avoir de fâcheuses conséquences sur le bon fonctionnement du sport. Actuellement, l'autonomisation des associations sportives, semble être une utopie dans la mesure où les moyens financiers restent très limités. Toutefois, l'État et le mouvement sportif sénégalais doivent continuer à réfléchir sur les voies et moyens pouvant permettre à ce dernier de se prendre en charge.

L'ensemble des stratégies décrites forme un jeu (Crozier et Friedberg, 1977), à savoir le mécanisme concret à partir duquel les dirigeants sportifs arrivent à structurer et à régulariser leurs relations de pouvoir. C'est ainsi que dans cette étude, plusieurs hypothèses de stratégies ont été élaborées. En fonction de la situation du moment on a pu retrouver des stratégies aussi bien offensives que défensives de la part des dirigeants élus, des dirigeants non élus et des dirigeants détachés qui sont mis à la disposition de la fédération par le ministère des sports.

L'étude de la FSBB sur 40 années a donc montré toute l'influence des stratégies de développement mise en place par l'État. Dans le cas du Sénégal, force est de reconnaître que les bouleversements politiques n'ont pas eu d'incidence majeure sur le système sportif. De nombreuses réformes ont été tenté mais sont le plus souvent restées au stade des bonnes intentions quand à leur réelle mise en application. Ainsi la FSBB a suivi un processus évolutif assez linéaire avec un début difficile mais qui par la suite se distingue à travers une stabilité presque sans faille. On note une succession des dirigeants presque sans heurt d'un comité à un autre (sauf les comités directeurs N3 et N4). Cependant, l'étude a quand même mis en relief l'existence de nombreuses stratégies qui se sont développées sur la base de facteurs internes et externe à la FSBB.

Pour mieux coller à ce genre de recherche, l'idéal serait de retourner auprès des différents comités directeurs et de vérifier l'utilisation quotidienne de ces stratégies par ses dirigeants sportifs. Ce retour à la source aidant à mieux comprendre les jeux qui se passent entre les acteurs sur le plan organisationnel et permettrait de compléter la boucle

théorique de l'analyse stratégique. Mais dans le cadre de ce travail qui s'étend sur une longue période, un tel idéal n'est pas d'actualité puisque les comités directeurs appartiennent au passé. L'objectif étant ici de se faire une idée la plus exhaustive possible de l'évolution des stratégies développées au sein de la FSBB pendant 40 années.

Recommandations

- Assimiler les organisations sportives à des nouvelles formes d'entreprises (approche managériale)
- Reconsidérer le bénévolat en instaurant un projet de statut des dirigeants sportifs leur permettant d'avoir des formations et les moyens de mieux exercer leur fonction.
- Favoriser des formations en administration gestion et management du sport pour les dirigeants sportifs.

Perspectives

- Recherche des voies et moyens pour développer l'autonomie des organisations sportives
- Une étude extensive auprès de plusieurs fédérations sportives au Sénégal permettrait une inférence par rapport à des catégories similaires d'organisations.

RÉFÉRENCES

- Anastassopoulos, J.-P., Blanc, G., Nioche, J.-P. et Ramanantsoa, B.** (1985). *Pour une nouvelle politique d'entreprise*. Paris : Presse universitaire de France.
- Ansart, P.** (1990). *Les sociologies contemporaines*. Paris : Éditions du Seuil.
- Arnaud, P. et Camy, J.** (1987). *La naissance du mouvement associatif en France*. Lyon : Presses universitaires de Lyon.
- Auneau, G.** (1993). *Les conséquences de l'évolution du sport sur son statut juridique*. Paris : Éditions du Seuil.
- Balle, C.** (1990). *Sociologie des organisations*. Paris : Presse universitaire de France.
- Bergeron, J.L., Côté Léger, N., Jacques, J. et Bélanger, L.** (1979). Les aspects humains de l'organisation. Chicoutimi : Gaétan Morin et Associés.
- Bernoux, P.** (1989). « La sociologie des organisations ». *Sociologie contemporaine*, p. 123-128. Paris : Éditions Vigot.
- Bernoux, P.** (1990). *La sociologie des organisations*. Paris : Éditions du Seuil.
- Bertrand, F.C.** (1969). *Notes sur la décision Club sportif de Pierrot de Strasbourg*. Paris : Dalloz.
- Biau, P.M. et Scott, W.R.** (1963). *Formal organizations: A comparative approach*. London : Routledge and Kegan Paul.
- Bonnes, R.** (1987). « Le pouvoir sportif : les logiques d'évolution de 1940 à 1986 ». *Sport et changement social* (p. 72-88). Bordeaux, France.
- Booth, B.F. et Hansen, C.** (1990). « Volunteers in national sports organizations: A Canadian histography ». *Physical Education Review*, 3(1), 5-11.
- Bratton, R.** (1970). *Concensus on association goals among executives of two Canadian sports organizations*. Thèse de doctorat inédite. University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois, États-Unis.

- Chazaud, P.** (1989). *Le sport dans la commune, le département, la région*. Paris : Collection administration locale.
- Chelladurai, P., Szyszio, M. et Haggerty, T.R.** (1987). « System based dimension of effectiveness: The case of national sports organizations ». *Canadian Journal of Sport Sciences*. 12(2), 111-119.
- Chifflet, P.** (1987). « Les fédérations sportives. Politique et stratégie ». *Sciences sociales et sport. États et perspectives* (p. 123-134). Strasbourg, France.
- Chifflet, P.** (1987). « Logique fédérale et logique communale ». *Natation française*, 1034, 12- 17.
- Chifflet, P. et Gouda, S.** (1992). « Sport et politique nationale au Bénin de 1975 à 1990 ». *Revue STAPS*, 13(28), 71-81.
- Crozier, M. et Friedberg, E.** (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- Cruise O'Brien, R.** (1979). *The political economy of under-development: Dependence in Senegal*. Beverly Hills, CA.
- Decraene, P.** (1985). *Le Sénégal*. Paris : PUF.
- Deville-Danthu, B.** (1997). *Le sport en noir et blanc : du sport colonial au sport africain dans les anciens territoires français d'Afrique occidentale (1920-1965)*. Paris : L'Harmattan.
- Dikoumé, F.** (1989). *Le service public du sport en Afrique noire. L'exemple du Cameroun*. Paris : Éditions Dalloz.
- Etzioni, A.** (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York : Free Press.
- FSBB (1989). *Règlement intérieur de la FSBB*. Dakar, Sénégal : FSBB.
- FSBB (1995). *Rapport assemblée générale*. Dakar, Sénégal : FSBB.

- Fédérations, partenaires et sponsors (1990) *La lettre de l'économie du sport*. 122, 8-12.
- Fall, M.** (1986). *Sénégal : l'État Abdou Diouf ou le temps des incertitudes*. Paris : L'Harmattan.
- Friedberg, E.** (1972). « L'analyse sociologique des organisations ». *Cahier de la revue Pour*, 28, 127.
- Frisby, W.** (1982). « Weber's theory of bureaucracy and the study of voluntary sport organizations ». In Dunleavy et al. (dir.), *Studies in the sociology of sport* (p.53-73). Fort Worth, Texas : Texas Christian University Press.
- Gorran, R.** (1981). « Federal Government involvement in sport and physical education ». *The Physical Educator*, 38f4t, 193-198.
- Gouda, S.** (1996). *Analyse organisationnelle des activités physiques et sportives dans un pays d'Afrique noire : le Bénin*. Thèse de doctorat inédite. Université scientifique, technologique et médicale de Grenoble. France.
- Gouldner, A.W.** (1954). *Patterns of industrial democracy*. New York : Free Press.
- Harvey, J. et Thibault, L.** (1994). « Politique du sport et restructuration de l'État providence au Canada ». *Actes du colloque Sport, culture, tradition* (p. 209-218). Paris, France.
- Harvey, J.** (1987). « La politique et l'activité physique dans un État providence en crise ». *Bulletin d'analyse critique de l'éducation physique québécoise*, 19, 4-6.
- Harvey, J.** (1991). « Le sport et l'activité physique, un enjeu de la politique sociale à l'aube de l'État- providence ». *Quel Corps* (p. 112-203). Paris : AFIRSE.
- Harvey, J. et Proulx, R.** (1988). « Le sport et l'État au Canada ». *Sport et pouvoir*, 93, 122. Ottawa : Presses universitaires d'Ottawa.
- Hecquard-Théron, M.** (1991). « Fédérations sportives obligatoires ». *Actualité juridique, droit administratif*, 481-484.

- Heinila, K.** (1972). « Survey of the value orientations of finish sport leader ». *Working Papers in Sociological Study of Sport and Leisure*, 2(3). 180-188.
- Herr, L.** (1981). « Quelques indications chiffrées sur les fédérations sportives françaises ». *Sport et société*, p. 139-145. Paris : Vigot.
- Hesseling, G.** (1985). *Histoire politique du Sénégal : institutions, droit et société*. Paris : Karthala.
- Horch, H.D.** (1994). « Does government financing have a detrimental effect on the autonomy of voluntary associations? Evidence from German sports clubs ». *International Review for the sociology of sport*, 29(3), 269-281.
- Horch, H.D.** (1989). « Sociological research on sport organizations in the Federal Republic of Germany ». *International Review for the Sociology of Sport*, 24(3), 201-216.
- Houel, J.** (1984). « Règle de droit et culture sportive ». *Sport et société contemporaine*, 45-67. Paris : SFSS.
- Hoyle, E.** (1971). « Organization theory and the sociology of sport ». In A. Albanico et Pfister-Binz (dir.), *The Sociology of Sport* (p. 34-47). Basel, Suisse.
- Jamet, M.** (1980). *Les sports et l'État au Québec*. Laval : Albert Saint Martin.
- Jeunesse et Sport** (1980). « L'octroi de subventions fédérales aux organisations sportives ». *Jeunesse et sport*, 38(12), 274-275.
- Lachaume, J.-F.** (1990). « Du contrôle de l'État sur les fédérations sportives ». *Revue juridique et économique du sport*, 16, 3-20.
- Landry, R.** (1992). « L'analyse de contenu ». In B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale*, (p. 337-360). Québec : Presse de l'Université du Québec.
- Le Moigne, J.-L.** (1974). *Les systèmes de décisions dans les organisations*. Paris : PUF.

- Leblanc, P. et Leblanc, V.** (1987). *Les relations publiques dans les fédérations sportives*. Paris : INSEP.
- Macintosh, D.** (1988). « Le gouvernement fédéral et les associations sportives volontaires ». *Sport et pouvoir*, 123-142. Ottawa : PUO.
- Malenfant, C.** (1989). « Sociology of sport organizations in France ». *International Review for the Sociology of Sport*, 24(3), 217-224.
- March, J. et Simon, H.** (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- Meynaud, J.** (1966). *Sport et politique*. Paris : Payot.
- Mignon, J-M.** (1987). *Les associations sportives au Sénégal*. Travaux et documents. Centre d'étude d'Afrique Noire, Université de Bordeaux I.
- Ministère de la Jeunesse et des Sports** (1976). *Statuts de la FSBB modifiée conformément au décret 76-199*. Dakar, Sénégal : MJS.
- Minzberg, H.** (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Oswald, D.** (1977). « Les problèmes des relations entre les règles émises par les organisations sportives et la législation étatique ». In J. Rogge, J. et Pescante (dir.), *La législation sportive en Europe* (p. 112-115). Paris, France.
- Panitch, L.** (dir.) (1993). *The Canadian state: Political economy and political power*. Toronto : University of Toronto Press, 1993.
- Pawlack, G. et Przybysz, T.** (1983). « Research on problems of the functioning of the Polish fencing association as a sport organization ». *International Review for the Sociology of Sport*, 18(1), 71-93.
- Pitter, R.** (1990). « Power and control in an amateur sport organization ». *International Review for the Sociology of Sport*. 25(4), 309-322.

- Rail, G.** (1984). *Dirigeants de fédérations sportives et stratégies organisationnelles*. Thèse de maîtrise inédite, Université de Laval, Québec.
- Rail, G.** (1988). « A theoretical framework for the study of complex sports organizations ». *Journal of Sport Management*, 2(1), 40-52.
- Ramanantsoa, B. et Baslé, C.T.** (1989). *Organisations et fédérations sportives*. Paris : PUF.
- Sainsaulieu, R.** (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Sall, A. et Hafsi, T.** (1994). *Sénégal : stratégies de développement de 1960 à 1990*. Montréal : HEC.
- Séguin-Bernard, F. et Chanlat, J.F.** (1983). *L'analyse des organisations une anthropologie sociologique. Les théories de l'organisation* (tome I). Québec : Éditions Préfontaine inc.
- Sfeir, L.** (1981). *Policymaking in the Egyptian Olympic Committee*. Thèse de doctorat inédite. University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois, États-Unis.
- Simon, G.** (1990). *Puissance sportive et ordre juridique étatique*. Paris : Éditions LGDJ.
- Slack, T. et Kikulis, L.M.** (1989). « The sociological study of sport organizations: Some observations on the situation in Canada ». *International Review for the Sociology of Sport*, 24(31), 179-200.
- Slack, T. et Thibault, L.** (1989). « Values and beliefs: Their role in the structuring of national sports organizations ». *Arena Review*, 12(2), 140-155.
- Soucie, D.** (1989). *Fondements théoriques de l'administration du sport*. Québec : Gaétan Morin.
- Theodoraki, E. et Henry, I.** (1994). « Organizational structures and contexts in British national governing bodies of sport ». *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 243-262.

Thibault, J. (1987). *Sport et éducation physique 1870-1970*. Paris : Vrin.

Weber, M. (1974). *The theory of social and economic organization*. New York : Free Press.

Worms, J.-P. (1973). *Une préfecture comme organisation*. Paris : Hachette.

Yerles, M. (1980). *Similarities and differences in modes of integration and strategies among French and Québec sport executives*. Thèse de doctorat inédite, University of Illinois at Urbana-Champaign. Illinois, États-Unis.

Zuccarelli, F. (1988). *La vie politique sénégalaise (1840-1988)*. Paris : Publication du CHEAM.

ANNEXE I

RÉSUMÉ DES STRATÉGIES DES DIFFÉRENTS COMITÉS

Tableau 1
Résumé des stratégies des dirigeants du Comité directeur N°1

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeants élus	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Remise en cause de l'héritage colonial ▪ Recherche d'une légitimité (à l'interne) ▪ Utilisation du dialogue (à l'externe) ▪ Recherche de l'arbitrage de l'État
Dirigeants non élus	Offensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Critique le bureau fédéral en place (à l'interne) ▪ Refus d dialogue (à l'externe) ▪ Conception administrative de la fonction ▪ Conflit ouvert comme moyen d'action

Tableau 2
Résumé des stratégies des dirigeants du Comité directeur N° 2

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeants élus	Offensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Conception consensuelle de la fonction (à l'interne) ▪ Utilisation de compromis (à l'externe) ▪ Attitude mitigée à l'égard du détaché
Détachés	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et administrative ▪ Implication moyenne à la tâche ▪ Recherche d'une reconnaissance ▪ Relation difficile (parachuté) ▪ Ressentiment d'agent surveillé
Dirigeants non élus	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'implication moyen ▪ Recherche de consensus ▪ Acceptation du processus décisionnel de la Fédération ▪ Fustige le manque de considération

Tableau 3
Résumé des stratégies des dirigeants du Comité directeur N° 3 et 4

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeants Bureau fédéral	Offensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Remise en cause des textes (à l'interne) ▪ Utilisation d'ententes tacites (à l'externe) ▪ Attitude positive à l'égard du détaché
Détachés	Technocratie défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et administrative ▪ Implication moyenne à la tâche ▪ Amélioration de l'autorité ▪ Relation franche avec les dirigeants ▪ Ressentiment d'agent intégré
Dirigeants non élus	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'implication moyen ▪ Recherche à sauvegarder les acquis ▪ Remise en question timide de la hiérarchie ▪ Demande encore plus de considération

Tableau 4
Résumé des stratégies du comité directeur N°5

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeant élu au sommet	Offensive contrôlée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Ressentiment à l'égard des détachés ▪ Conception autoritaire de la fonction (à l'interne)
Autres dirigeants élus	Offensive modérée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation des relations (à l'externe) ▪ Recherche du monopole de la position de relais entre les organismes sportifs nationaux et internationaux
Dirigeants détachés	Technocratie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et administrative ▪ Grande implication à la tâche ▪ Recherche d'une meilleure reconnaissance ▪ Relations difficiles avec l' élu au sommet ▪ Utilisation de la contradiction comme moyen d'action ▪ Niveau d'implication moyen ▪ Ressentiment d'agents délaissés
Autres dirigeants non élus	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'implication faible ▪ Fustige l'existence de clans en fonction des intérêts ▪ Dénonce le manque de solidarité ▪ Critique la monopolisation des décisions

Tableau 5
Résumé des stratégies du Comité directeur N°6

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeant élu au sommet	Offensive contrôlée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Haut niveau d'implication ▪ Ressentiment à l'égard des détachés ▪ Conception administrative de la fonction (à l'interne)
Autres dirigeants élus	Offensive modérée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation du marchandage (à l'externe) ▪ Recherche du monopole de la position de relais entre les organismes sportifs nationaux et internationaux
Dirigeants détachés	Technocratie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence technique et administrative ▪ Grande implication à la tâche ▪ Consolidation de l'autorité ▪ Relations diplomatique avec l'élu au sommet ▪ Refus du conflit ouvert comme moyen d'action ▪ Niveau d'implication moyen ▪ Ressentiment d'agents délaissés ▪ Attitude de résignation en ce qui concerne la recherche
Autres dirigeants non élus	Défensive	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau d'implication moyen, voire faible ▪ Critique du bénévolat ▪ Critique de la performance globale de la FSSB ▪ Critique du processus décisionnel de la FSSB

ANNEXE II

**COMPARAISON DES ÉTATS FINANCIERS (1965-1995) ET
PROGRAMME ANNUEL (1995) DE LA FSSB**

Tableau 6
Compte d'exploitation générale de la FSBB en 1965

Recettes (francs CFA)		Dépenses (francs CFA)	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
Droits d'affiliation	10.000	Fonctionnement et engagements	7.402.376
Recette des compétitions	125.300	Rencontres nationales (championnat)	85.987
Subventions reçues	1.000.000	Rencontres nationales (Coupes)	54.112
Recettes diverses	45.380	Dons et soutien	99.876
		Préparation des équipes nationales	1.234.567
Total	1.180.680	Total	1.482.431

Tableau 7
Compte d'exploitation générale de la FSBB en 1995

Recettes (francs CFA)		Dépenses (francs CFA)	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
Droits d'affiliation et engagement	43.000	Fonctionnement	107.765
Ventes d'imprimés (championnat)	101.625	Rencontres nationales (championnat)	85.987
Recettes des compétitions	7.054.300	Rencontres nationales (Coupes)	3.184.015
Subventions reçues	25.000.000	Tournoi des jeunes	3.927.157
Recettes diverses	7.675.780	Tournées et missions	671.1000
Protection des joueurs	2.941.000	Formation des cadres	8.206.380
Dons et soutien	5.658.000	Dépenses diverses	3.120.396
		Joueurs protégés	2.941.000
		Intérêts et agios bancaires	828.948
		Préparation des équipes nationales	9.836.472
		Intéressement	922.524
		Prestation de service	7.820.000
Total	54.823.705	Total	59.743 483

Tableau 8
Programme annuel de la FSBB 1995

ACTION	MAÎTRE D'ŒUVRE	OBSERVATIONS
Création commission <i>ad hoc</i> pour proposer modifications au système de protection	Président commission règlement et pénalité	Présenter projet au bureau fédéral au plus tard le 15.01.96
Finaliser les travaux relatifs à la révision des textes de la FSBB. Le projet doit être discuté en cours de saison	Président FSBB Le rapporteur de la FSBB	Assemblée générale extraordinaire au courant saison 1995-1996
Poursuivre les démarches pour faire aboutir le plan de relance	Président FSBB et secrétaire général	
Finaliser la circulaire relative aux conditions d'élection du roi, de la reine et des autres lauréats	Président FSBB et secrétaire général	
Proposer des modifications aux statuts et au règlement intérieur pour une meilleure implication des ligues dans la gestion du basket-ball national		Assemblée générale courant saison 1995-1996
Établir une circulaire pour l'application et l'ensemble des dispositions réglementaires relatives à l'élection des nouveaux candidats pour les tiers sortant au comité directeur		Fin décembre 1995
Redoubler d'effort pour trouver des moyens financiers additionnels pour le financement de nos activités	Commission recherche des moyens 1 ^{er} vice-président	
Etablir circulaire pour redéfinir les bénéficiaires et le coût des cartes d'accès (pratiquants et non pratiquants)	Secrétaire général	Fin décembre 1995
Poursuivre les efforts auprès des partenaires étrangers pour trouver des moyens financiers pour la formation des cadres	Président FSBB 1 ^{er} vice-président DTN Commission des arbitres	
Finaliser l'information des activités de la FSBB	Président FSBB Président commission règlements et pénalités	15 janvier 1996
Exécuter les recommandations des commissaires aux comptes, notamment l'établissement d'une procuration auprès de nos banques. Les saisir à temps pour l'examen des comptes. Faire admettre en non valeur certaines créances irrécouvrables	Trésorier général Commission des finances secrétaire général	

	RAPPELS	
Insister auprès des ligues pour qu'elles participent au financement des compétitions réservés aux jeunes (festival mini-basket, tournoi cadets-cadettes) au moins pour le transport jusqu'au site en s'appuyant sur les autorités locales	2 ^e Vice-président	
Procéder aux modifications des règlements pour les <i>play-off</i> filles (augmentation de clubs dans la zone 1) et pour les garçons, clarifier les modalités des quarts de finale	Secrétaire général Président commission règlement et pénalité	Avant le démarrage du championnat
Poursuivre des démarches auprès des autorités (déjà saisies) pour le paiement d'indemnités au profit du directeur technique national et des entraîneurs nationaux	Secrétaire général président FSBB	
Préparer les budgets pour les compétitions internationales de 1996 : seniors filles juniors garçons, club garçons ASFA	Commission des arbitres	
Programmer des séances de concertation et d'échanges avec les ligues	2 ^e Vice-président Secrétaire général Président FSBB	
Réorganiser totalement le système de comptabilisation et de contrôle de la vente des imprimés, des cartes d'accès, des dépenses effectués et des recettes obtenues au cours des tournois (jeunes et montée) des stages d'entraîneurs et 'arbitres, des recettes provenant des régions	Trésorier adjoint 1 ^{er} vice-président Secrétaire général adjoint	

ANNEXE III

GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE

Informations générales

- Renseignements personnels (âge, catégorie socioprofessionnelle, lieu d'habitation, etc.)
- Nombre d'années dans le domaine de la pratique sportive et dans celui de dirigeant
- Ses motivations
- L'avenir du bénévolat

Attitudes envers le rôle, la tâche et les relations de travail

1. Quel était votre rôle au sein de la fédération ?
2. Quels ont été les problèmes essentiels que vous avez rencontré dans votre tâche et comment êtes-vous parvenu à résoudre ces problèmes ?
3. Avec qui étiez-vous amené à travailler ou avec qui étiez-vous en relation suivie dans votre travail ?
4. Parmi ces relations, quelles étaient les plus importantes (difficiles, conflictuelles, intéressantes...) pour votre travail ?

Attitudes envers les relations de pouvoir

5. En général, étiez-vous satisfait de la compétence des gens avec lesquels vous travaillez ?
6. Personnellement, vous entendiez-vous bien avec eux ?
7. De manière générale, comment décririez-vous l'atmosphère de votre équipe de travail ?
8. Existait-il des conflits hiérarchiques au sein de la fédération ?

Attitudes envers l'environnement pertinent

9. Est-ce que les commanditaires répondaient favorablement à vos demandes ?
10. Les média participaient-ils pleinement aux actions de développement de votre fédération ?
11. L'origine des ressources de la fédération et comment elles étaient utilisées ?

12. Quels genres de relations entreteniez-vous avec les autres fédérations sportives ?

13. Quels étaient vos rapports avec le MJS ?

Attitudes envers les possibilités de changement

14. À votre avis qu'est-ce qu'il fallait changer pour améliorer le fonctionnement de la fédération ?

15. La fédération pourrait elle faire face à un désengagement de l'État ?

16. Quelles étaient les priorités présentes et futures de la fédération ?

