

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de l'Education Nationale

UNIVERSITE CHEIKH ANTA
DIOF DE DAKAR



INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR
DE L'EDUCATION POPULAIRE
ET DU SPORT



DEPARTEMENT D'EDUCATION PHYSIQUE ET DU SPORT

MEMOIRE DE MAITRISE ES - SCIENCES ET TECHNIQUES
DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES
(STAPS)

THEME :

GESTION MANAGERIALE D'UN CLUB DU
CHAMPIONNAT ELITE DE FOOTBALL AU
SENEGAL

Présenté et Soutenu par:
Bassirou NDOYE

Sous la Direction de :
Mr Amadou Ibrahima DIA
Professeur à l'INSEPS,

Année universitaire : 2005-2006

DEDICACES

DEDICACES

- Je dédie ce modeste travail à ma mère Clarisse Diagne qui nous a quitté très tôt. Que Dieu t'accueille dans son paradis.
- A ma défunte grand-mère Fatou Sow qui, sa vie durant, a mis toute sa sagesse à notre disposition. Que Dieu te réserve une place privilégiée dans son paradis.
- A mes frères Abdoulaye Ndoye et Cheikh Tourade Ndoye qui nous ont quitté à la fleur de l'âge. Que Dieu vous accueille parmi les fils d'Abraham au paradis.
- A mon père Oumar Ndoye et son épouse Tata Arame Gaye. Papa tu as gagné le pari de parachever l'éducation que notre mère a voulu nous inculquer. Tu as su en bon père de famille nous accompagner, nous éclairer dans le droit chemin de par ta rigueur, ton abnégation, ton amour pour le travail. Bref un ensemble de valeurs qui ont fait de nous ce que nous sommes devenus aujourd'hui.
- A mon oncle et tuteur Babacar Gaye ainsi que son épouse Tata Fatou Dem et toute sa famille.
- A mes frères et sœurs, cousins et cousines tante ; Khardiata, Fatou Ndoye, Diarra, Ndèye Fatou, Mami Gaye, Insa, Tonton Mbaye, Fatou Sow... Vos soutiens m'ont accompagné dans toutes sortes d'entreprises. Ce travail est le votre.
- A mes grands parents, oncles, tantes, neveux, et amis qui m'ont accueilli dans leur terroir avec la plus grande hospitalité.
- A mon ami et frère Souleymane Diop ainsi qu'à son épouse Ndèye Khady et leur petite famille.
- A notre père et marabout Chérif Diop qui dès notre prime enfance nous a inculqué l'amour du Saint Coran.
- A mes amis d'enfance Serigne Mbacké, Babacar Diallo, Pathé Diallo, Alioune Diop, Bamba Djadji, Cheikh Wagne...

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

- Rendons grâce à Allah Le Tout Pissant et à son prophète Mouhamed (PSL).
- Nous disons un grand merci à Monsieur Amadou Ibrahima Dia dont le soutien et la constante disponibilité ont été déterminants pour l'accomplissement de ce travail.
- Nos remerciements vont aussi à l'endroit de l'ensemble du personnel de l'INSEPS particulièrement aux professeurs qui ont mis à notre disposition tout leur savoir faire.
- Merci à Monsieur Abdou Karim Thioune pour ses orientations judicieuses.
- Notre reconnaissance va à l'endroit de Madame Fatou Kiné Ndoye Gueye , Madame Ndèye Coumba Sall Sèye, Maimouna Lô, Madame Aminata Ndiaye, Mademoiselle Fama Coumé, Tonton Mbaye Diagne Monsieur Mamadou Diallo (Pipo), Mouhamed Fadel Diop, Abdoulaye Fall et Nadya Diarra pour leur soutien matériel et moral.
- Nous disons un grand merci à tous nos camarades de l'INSEPS particulièrement Mouhamed Gning, Abdoulaye Gueye, El Hadj Mamouthiam Diop.
- Enfin nous témoignons toute notre gratitude à tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à la réalisation de ce travail.

SOMMAIRE

SOMMAIRE

Introduction Générale	1
Problématique.....	3
Hypothèse.....	4
Définition des concepts.....	5
Chapitre I : Revue de littérature.....	10
I. Etat des lieux.....	11
1. Principes directeurs relatifs à l'organisation et à la pratique sportive au Sénégal	
2. Le football sénégalais.....	16
2.1. Historique des différentes réformes	
2.2. Organisation du championnat national élite.....	22
II. Analyse des théories managériales en rapport avec le championnat élite de football au Sénégal.....	23
1. L'approche chronologique des théories managériales	
2. Les nouvelles approches managériales.....	
Chapitre II : Méthodologie.....	32
I. Les instruments de collecte des données	
II. Population de l'enquête	33
III. Echantillonnage	
IV. La collecte des données.....	
V. Le traitement des questions.....	34
VI. Les limites de l'enquête	
Chapitre III : Présentation des résultats.....	35
I. La dimension ressources humaines	
II. La dimension financière.....	48
III. La dimension matérielle.....	53
IV. La dimension organisation et fonctionnement.....	56
Chapitre IV : Solutions et perspectives.....	61
I. Les solutions au plan organisationnel et fonctionnel	
II. Les solutions financières.....	62
III. Les solutions au plan des ressources humaines.....	64

1. La formation des techniciens	
2. La formation des joueurs.....	65
3. La formation de médecins du sport.....	66
4. Le statut des dirigeants.....	67
5. Le statut du supporter.....	68
IV. Les solutions matérielles	
Conclusion.....	70
Bibliographie.....	72
Annexes.....	74

RESUME DU MEMOIRE

RESUME DU MEMOIRE

Les enjeux suscités par le sport moderne sont tels que les théoriciens des organisations ont investi les disciplines sportives à l'image du football. Cela se traduit à travers le diptyque sport et management. Qui dit management parle de gestion. Dans ce domaine, s'est posé au Sénégal le problème du développement du championnat élite de football auquel nous portons un très grand intérêt.

Nous avons jugé nécessaire dans un premier temps de procéder à un état des lieux en faisant une analyse des principes directeurs de l'organisation et de la pratique sportive au Sénégal rapportés à la réalité du championnat élite de football. Ensuite, nous avons visité les différentes réformes qui ont marqué le football sénégalais.

Dans un second temps nous avons étudié l'organisation du championnat national élite de football et déterminé les limites qui s'y rattachent.

En troisième lieu nous avons procédé à une analyse des différentes théories managériales rapportées à la réalité du championnat national élite.

Nous avons abouti au constat selon lequel le championnat national élite de football se porte mal. Son mal s'explique par une précarité des moyens qui à fortiori sont mal utilisés. Dès lors, se révèle une mauvaise gestion qui ne s'accommode pas avec une démarche managériale.

Ceci nous a amené à administrer un certain nombre de questions à l'endroit des différents acteurs qui évoluent dans le championnat national élite de football. Ces questions relatives aux variables que pose une démarche managériale permettaient de mieux confronter la réalité des clubs sénégalais à une approche de type managériale.

Nous avons aussi établi un guide d'entretien à l'endroit des membres de la Fédération Sénégalaise de football dont l'objectif était de donner plus de valeur aux informations révélées par le questionnaire.

L'essentiel des données recueillies tournait autour de ces quatre axes par lesquels nous avons appréhendé la gestion managériale : l'organisation et le fonctionnement, les ressources humaines, les ressources financières et les moyens matériels.

Après avoir analysé les données présentées sous forme de tableaux ; considérant les différentes théories managériales visitées, on a pu vérifier l'hypothèse selon laquelle la gestion du championnat élite de football ne s'accommode pas avec une démarche managériale.

A partir de ce moment nous avons formulé des solutions et perspectives qui sont de nature à asseoir un cadre propice à une démarche managériale au profit du développement du championnat national élite de football.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Perçu au départ comme un simple jeu sportif, le football s'est développé au cours de ces deux dernières décennies comme une discipline sportive véritablement normée et structurée. Ce développement s'est accompagné d'une vaste entreprise de rentabilisation de ce jeu qui fait qu'il s'est doté de moyens à la fois humains, matériels et financiers qui concourent tous à la réalisation d'une pratique de haut niveau.

Des recettes de stades aux droits de retransmissions de télévision; des petites sommes allouées aux petits footballeurs de quartiers aux milliards consentis lors de transferts de joueurs professionnels, le football s'est bâti comme une véritable industrie sportive avec des élans financiers très significatifs. C'est sans nul doute la raison pour laquelle il a envahi toutes les sphères de la vie sociale et s'est propagé dans la majeure partie du globe.

Un tel phénomène est facilement perceptible. Du marché Colobane, aux grandes boutiques de Manchester, les équipements des footballeurs professionnels sont vendus comme de petits pains. Les vêtements et sous-vêtements des jeunes sont frappés à l'effigie des stars du football. Cette entreprise devrait-on dire, a étalé ses produits jusqu'aux couches sociales les plus démunies. Il est vrai que dans beaucoup de pays du monde, le football occupe le premier niveau des sports pratiqués. Au Sénégal l'expression sport- roi lui revient de droit.

Au cours de son évolution, les enjeux suscités par le football se sont avérés tellement énormes qu'il a fallu se doter de stratégies adaptées pour mieux le gérer et même le rentabiliser en empruntant aux théories managériales les instruments permettant de résoudre la double équation de toute pratique sportive : celle relative à la fois à l'aspect organisationnel et fonctionnel.

Le management est au début et à la fin de toute organisation sportive au point de hisser notamment une discipline comme le football au sommet de la pyramide des ressources économiques, d'où l'intérêt accru d'accorder une étude scientifique à la présence de ce domaine dans la pratique sportive.

En Europe et dans les championnats qui constituent le miroir de l'expression du développement du football de haut niveau le management s'est approprié une place de choix dont l'une des conséquences a été l'émergence de nouveaux métiers du sport.

En Afrique et au Sénégal on est loin de prédire un football de haut niveau compte tenu du retard accusé dans ce domaine. C'est en cela que réside tout l'intérêt de notre étude qui cherche à adapter une gestion managériale à la réalité de notre championnat élite de football.

Cela pourrait constituer la pierre angulaire du développement du football d'élite au Sénégal.

PROBLEMATIQUE

PROBLEMATIQUE

« Le sport est l'une des plus grandes activités humaines, l'une des plus grandes écoles de la vie. C'est une école où l'homme se découvre, se remet à cause, s'humanise et se bonifie chaque jour. Une école où l'hypocrisie et la tricherie sont toujours battus en brèche. Une école où certaines valeurs non des moindres ont encore un sens dans un monde où tout se dégrade, se déshumanise et se pollue »^[6]. Dans la gamme des sports pratiques qui ne cessent de s'élargir, le football de par sa popularité, et par les enjeux qu'il suscite chaque jour occupe une place privilégiée dans la vie des nations à cause précisément de ces répercussions sociales économiques, voire politique .

Devenu aujourd'hui un véritable phénomène planétaire, le football s'est bâti autour du culte de l'entrepreneuriat qui accompagne son développement et se manifeste sous toutes ses formes. C'est ce qui faisait dire à **André Malraux** que « *si le cinéma est à la fois un art et industrie, il va de même pour le football qui s'est devenu un véritable phénomène de société. Il a dépassé nos rêves et s'est installé dans nos vies.* »^[6]

C'est qu'aujourd'hui, le football loin d'être une simple activité ludique pratiquée par des sportifs de quartiers ou de simples amateurs est devenu un marché international où s'effectuent des échanges de très grandes envergures.

Son organisation est telle que ses administrateurs se sont dotés de véritables stratégies de management pour mieux parfaire son développement. Les managers du sport ont à cet effet totalement investi le champ de football moderne.

Néanmoins un coup d'œil synoptique sur l'histoire du football mondial révèle des disparités énormes de part et d'autre des continents et des pays. En effet si dans la plupart des pays d'Europe ou du Maghreb, le football est devenu une discipline bien managée qui révèle une pratique de haut niveau avec à la clé d'énormes retombées financières, au Sénégal, c'est le cas de le dire, il reste une discipline qui se meut dans un amateurisme total si l'on considère le niveau de pratique du championnat élite. Paradoxalement, notre équipe nationale composée de professionnels ne cesse de montrer une image positive à la face du monde suite aux résultats des dernières coupes d'Afrique et du monde (FIFA 2002).

Se pose dès lors le problème de la gestion du championnat national élite de football au Sénégal. De l'absence de moyens à la mauvaise utilisation des ressources humaines, les projets de développement se heurtent souvent à des lois ou principes qui sont inadaptés aux exigences d'une pratique sportive de haut niveau. Trop souvent l'application de ces lois est à l'origine des querelles entre les différentes instances dirigeantes du football sénégalais. A

cela s'ajoutent les échecs répétés des clubs sénégalais au niveau de Ligue Africaine des Champions.

Face à un tel paradoxe qui illustre un recul du football sénégalais à l'échelle nationale se dresse l'épineuse question du développement de notre championnat national élite. Des solutions ont été proposées, des réformes ont été effectuées, plusieurs voies ont été tracées par les professionnels du football sénégalais. A l'heure actuelle, on s'est tourné vers un projet de réformer le football sénégalais jusque dans ses profondeurs. Tout compte fait, des multiples tentatives aux échecs récurrents, nous pensons que le développement du championnat élite de football au Sénégal ne s'effectuerait que sous la tutelle d'une gestion de proximité : une gestion managériale rigoureuse qui intégrerait toutes les dimensions de la pratique sportive de haut niveau. Maintenant la question se pose de savoir sous quelles formes une telle gestion peut s'accommoder avec le championnat sénégalais élite de football. C'est en cela que nous prédisons un lendemain meilleur du football sénégalais à l'échelle nationale.

HYPOTHESE

Le championnat sénégalais élite de football est à la traîne, sa gestion ne s'accommode pas avec une démarche managériale. Celle ci englobe aussi bien une bonne méthode d'organisation et de fonctionnement qu'une gestion des ressources humaines, économiques et matérielles.

DEFINITION DES CONCEPTS

DEFINITION DES CONCEPTS

Nous tenterons de définir le management dans sa généralité avant de l'appliquer au sport. Ensuite, nous verrons l'organisation et les concepts qui lui sont afférents.

1- MANAGEMENT

Dans le monde des affaires c'est l'expression pour décrire les techniques et les compétences visant à optimiser l'organisation la planification les directions et le contrôle des structures et des activités d'une société ^[4].

Donner un sens et une cohérence aux décisions touchant à la gestion managériale du football suppose que l'on précise cette notion de ce management du sport. En effet celle-ci apparaît clairement comme un nouveau domaine de compétence qu'il convient de définir. « Le management d'une organisation sportive est une procédure cohérente de décisions et d'actions reposant sur la faculté de fixer des objectifs précis, sur la capacité à mobiliser les moyens nécessaires pour les atteindre et sur l'aptitude à contrôler les résultats obtenus. »^[4]

En outre, « manager le sport associatif consiste à organiser rationnellement les ressources humaines, matérielles et financières que recèle le milieu sportif pour les transformer en réalisations utiles au développement de la pratique sportive. »^[5]

2- L'ORGANISATION

Le concept de l'organisation peut se définir à deux niveaux :

- Dans le premier cas, l'organisation correspond à une entité. Par exemple un club de sport, une entreprise, un hôpital, un parti politique. Elle est selon la définition du **Petit Robert** « une association qui se propose des buts déterminés ».

Cette première caractérisation doit cependant être précisée : une organisation doit être relativement durable (un attroupement n'est pas une organisation même s'il a un but précis).

-Il est une autre façon d'envisager le concept d'organisation. Elle désigne, pour reprendre le **Petit Robert** la « façon dont un ensemble est constitué en vue de son fonctionnement ».

Vouloir donner une définition exhaustive et détaillée des concepts de l'organisation peut sembler une entreprise insurmontable. Il est cependant possible de se repérer en s'orientant

autour de quelques notions clés, qui jalonnent les préoccupations des responsables d'organisation comme les analyses des scientifiques.

2. LA BUREAUCRATIE

Avant de devenir un terme péjoratif, la bureaucratie est un modèle de structure, formalisé par **Max Weber**. Si l'idéal-type bureaucratique est illustré par la grande administration, ses principes constituent, encore aujourd'hui, une des pierres angulaires du fonctionnement de nombres d'organisations, d'associations...

2.2. LA DECISION

Selon **H.Simon**, l'élément essentiel de l'organisation n'est pas la hiérarchie mais la prise de décision. Ne parle-t-on pas de "décideurs" pour évoquer le groupe professionnel des dirigeants? La problématique de la décision est évidemment liée à cette rationalité : l'analyse montre que les processus de décisions en organisations résultent d'une fabrication complexe.

2.3. LA STRATEGIE

La notion de stratégie est omniprésente dans le vocabulaire managérial. Elle évoque en premier lieu la figure du chef stratège, sa capacité à anticiper et à préparer l'avenir de l'organisation, armé d'un arsenal d'outils et de méthodes sophistiquées. Mais la stratégie, comme ensemble d'actions coordonnées en vue d'un ou de plusieurs objectifs n'est pas l'apanage des dirigeants. C'est un des apports principaux de l'analyse stratégique promue par **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg** que d'avoir montré comment, dans toutes les organisations et à tous les niveaux, les individus se comportent en stratèges : ils utilisent les marges de liberté dont ils disposent, ils jouent (et trichent) avec les règles, ils élaborent des plans, passent des alliances, etc. Cette approche a profondément renouvelé la façon de penser.

2.4. LA MOTIVATION

Comment inciter les gens à s'investir, à être plus efficaces et à se sentir mieux dans leur travail ? Les premiers penseurs de l'organisation estiment qu'il suffisait de les intéresser pécuniairement. Dans la lignée des travaux fondateurs d'**Elton Mayo**, les recherches en

psychologie ont montré que l'on ne travaille pas que pour l'argent, loin de là.

La reconnaissance, l'identification (à l'organisation, au produit, au métier), le contenu des tâches, l'ambiance de travail, l'image de soi, l'imaginaire ... sont autant de composantes de la motivation au travail. Et elles ont très largement inspiré les pratiques de gestion des ressources humaines (management participatif, système de rétribution ...)

2.5. LA CULTURE

Le comportement de l'individu ne résulte pas seulement de sa volonté et de sa personnalité. Il est aussi façonné par un cadre symbolique et culturel. Les japonais n'ont pas le même rapport à la hiérarchie ou la même façon de communiquer que les Américains, les Français ou les Italiens. Des sociologues ont montré l'importance des cultures nationales mais il existe aussi toute une échelle de sous cultures : culture d'entreprise (on peut parler de culture de Michelin, ou de culture Apple), culture de métier ou de groupe social (fonctionnaire, cheminot, journaliste, ingénieur...), voire des micro cultures au niveau d'un atelier, d'un bureau.... Le succès, dans les années 80, des notions de culture d'entreprise ou de management interculturel témoigne de la prise en compte, dans les pratiques de gestion, de cette dimension.

2.6. LA COOPERATION

Pour qu'une organisation fonctionne, il faut que les individus qui la composent agissent en commun. Comment favoriser la coopération ? La problématique est au cœur des préoccupations des gestionnaires comme des chercheurs. Les articles de **Jean Claude Moisson** et **Benoît Weil**, et d'**Alex Mucchielli** dans cet ouvrage montrant bien, dans deux univers très différents (l'atelier de concessionnel automobile et le milieu hospitalier), la complexité des facteurs qui contribuent à faire qu'au bout du compte, et aux prix de nombreuses difficultés, la coopération fonctionne bien ou mal.

2.7. LA COORDINATION ET REGULATION :

Pour que les gens coopèrent, il faut au préalable que soit instauré un mode de coordination.

Selon H.Mintzberg, la coordination est le principal déterminant de la structure de l'organisation .La coordination repose sur un certain nombre de conventions, de règles et de routines, dont beaucoup ne sont ni figées, ni imposées par le haut .Elles sont construites, interprétées, manipulées par les acteurs .**Jean-Daniel Reynaud** insiste sur cette activité de régulation, sans laquelle, il n'est pas d'action collective.

Les règles informelles sont tout aussi importantes que les normes édictées et formalisées. Derrière l'organigramme et les règlements, tout un ensemble d'accords tacites et d'activités clandestines régulent l'activité des individus.

2.8. LA STRUCTURE :

Quelle est la structure la plus adaptée pour réaliser l'activité de telle ou telle organisation ? Un premier constat s'impose, tant au regard de l'histoire que des résultats des recherches : la structure idéale n'existe pas. On peut très sommairement classer les analyses en deux catégories. Certaines ont cherché à mettre en évidence les déterminants de la structure : la stratégie (**Alfred Woodward**), l'environnement (**Paul Lawrence** et **Jay Lorsch**). D'autres comme **H.Mintzberg** ont construit des typologies des formes structurelles.

Cette question de la structure est d'autant plus brûlante, que s'est posée la remise en cause des modèles traditionnels, notamment celui de la grande entreprise industrielle intégrée, ainsi qu'apparaissent des formes structurelles tout à fait inédites.

3- LE SPORT

Le sport est l'ensemble des activités physiques pratiquées par l'homme et des compétitions qui en découlent, fondées sur le respect de codes et de règlements. Le mot « sport » est un mot anglais, lui-même issu de l'ancien français «desport» qui signifie « divertissement ».

A l'inverse du sport de loisirs, le sport de compétition a pour objectif la réalisation d'une performance et implique l'idée d'une lutte contre un ou plusieurs éléments : une distance, une durée, un obstacle, un adversaire ou plus simplement soi-même. D'abord

considéré comme une activité ludique, voire une manière d'entretenir son corps et sa santé, le sport est devenu, plus particulièrement au cours du vingtième siècle, de plus en plus professionnalisé

4 – LE FOOTBALL

Le football est un sport collectif de plein air pratiqué par deux équipes de onze joueurs chacune, avec un ballon sphérique en cuir, l'objectif étant de marquer plus de buts que l'équipe adverse.

Jeu le plus populaire du monde, nécessitant peu de moyens et de matériel, le football est apprécié partout dans le monde. Qu'ils soient amateurs ou professionnels, les joueurs suivent les mêmes règles, codifiées depuis plus d'un siècle. Les équipes de clubs et les équipes nationales s'opposent lors de compétitions dont le calendrier culmine tous les quatre ans avec la Coupe du monde.

CHAPITRE I: REVUE DE LITTERATURE

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE

D'emblée, nous préciserons que toute étude dans ce domaine ne saurait être pertinente sans pour autant tenir en considération un certain nombre d'idées, de recherches, de théories qui ont été émises à ce propos par bons nombres de collègues et prédécesseurs en la matière. Dans notre enceinte, le mémoire de maîtrise en STAPS présenté par **Rama Bâ** et portant : « **Les problèmes du football sénégalais : causes et perspectives de relance** » est parfaitement révélateur de l'acuité du problème et l'impérieuse exigence de formuler une solution idoine aux problèmes du football sénégalais qui se reflètent travers son championnat élite qui en constitue le miroir.

Par ailleurs, les orientations dégagées par les grands théoriciens de management du sport nous serviront pour une meilleure application de ces stratégies au contexte du championnat sénégalais élite de football.

Il importe de préciser que depuis plusieurs décennies les professionnels du football se sont penchés sur l'épineuse question du développement du championnat national de football mais le problème reste entier malgré les multiples solutions préconisées.

La bonne formule résiderait peut être dans une démarche de type managériale qui allierait toutes les considérations théoriques à une application pratique et concrète sur le terrain.

Dans cette partie nous ferons d'abord l'état des lieux ensuite nous analyserons les théories managériales en rapport avec le championnat élite de football au Sénégal.

I- ETAT DES LIEUX

1- LES PRINCIPES DIRECTEURS RELATIFS A L'ORGANISATION ET A LA PRATIQUE DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES AU SENEGAL

Au Sénégal, la diffusion des pratiques sportives se réalise au travers d'une politique basée sur la loi n° 84-59 portant charte des sports. Les principes qui permettent de comprendre les orientations qui jusque-là ont présidé à notre politique sportive sont :

- la démocratisation,**
- la liberté d'association,**
- la pluridisciplinarité,**
- la cogestion,**

- la décentralisation,
- l'amateurisme,
- la protection des pratiquants ^[9].

Elle est donc la loi fondamentale, la norme suprême qui régit le sport au Sénégal .C'est sur la base des principes qu'elle a édictés que les Fédérations des différentes disciplines sportives trouvent la justification des compétences qui leur sont attribuées.

En matière de football c'est la Fédération de football qui détient le monopole exclusif de l'organisation des épreuves relatives au championnat national ^[11], de l'élite aux petites catégories via les seconde et troisième divisions.

1.1 LA DEMOCRATISATION

« Le droit à l'éducation physique et au sport est reconnu à tout sénégalais, l'activité sportive doit être ouverte, avec égalité de chance à tous les sénégalais, sans discrimination aucune. »

« Il revient à l'Etat et aux collectivités publiques 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. »^[9]

Rappelons à ce niveau que les statuts de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), adoptés par le congrès extraordinaire du 19 octobre 2003 à Doha et entrés en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2004 ont remodelé de manière sensible les voix d'accession aux organes dirigeants des membres.

Ainsi, selon la FIFA, les statuts des associations nationales (fédérations) devront « prévoir un système leur assurant une indépendance totale lorsqu'ils procèdent aux nominations » ^[11].

Cette démocratisation se révèle un principe important. Elle a permis une plus grande accession à la pratique sportive, elle favorise le sport de masse qui est le réservoir de l'élite. De ce point de vue elle entre en droite ligne avec le développement du championnat élite. C'est un principe sacro-saint qui doit être respecté par tous les acteurs du milieu sportif. Partant, elle s'accorde avec une gestion managériale surtout lors des choix portés sur les différents acteurs ou dans les prises de décisions.

Cependant on est au regret de constater que le principe d'égalité qui le sous-tend n'est pas bien admis par tous dans un contexte où l'on cherche à promouvoir une élite compétitive

1.2 LIBERTE 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 la pratique de l'éducation physique et du sport. »^[9]

C'est sans doute un prolongement de la démocratisation. Seulement une prolifération d'association est de nature à les affaiblir d'avantage dans un contexte où les moyens font défaut.

Au surplus, les associations ne peuvent à cause de leur statut se fixer des buts lucratifs alors qu'aujourd'hui pour s'engager dans la pratique sportive de haut niveau il faut fonctionner comme une entreprise en posant des investissements mais surtout drainer des capitaux.

1.3 LA PLURIDISCIPLINARITE

« Compte tenu de notre option pour une pratique pluridisciplinaire conscient du rôle que les moyens ont à jouer dans la mise en œuvre de cette politique, l'Etat doit dégager des moyens matériels, financiers, et humains, et veiller à leur utilisation judicieuse en fonction des objectifs prioritaires retenus. »^[9]

La pratique sportive pluridisciplinaire exige la mise sur pied d'entités fortes. En effet les clubs ont besoin de moyens importants pour s'aventurer dans une pratique pluridisciplinaire. Car en l'absence de moyens surtout financiers il est impossible de développer une discipline sportive voir deux ou plusieurs à la fois. C'est ce qui justifie le fait qu'au Sénégal dans la majeure partie des clubs il n'y a qu'une ou deux disciplines qui sont prises au sérieux.

1.4 LA COGESTION

« Moyen d'éducation et de formation des populations, l'activité physique relève de la responsabilité de l'Etat. »

« Des organisations 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. »^[9]

La cogestion implique une délégation de pouvoir de l'Etat aux fédérations. Il convient de préciser qu'en l'espèce « la délégation de pouvoir est un titre d'accès à la mission de service public. Elle ne dessaisit pas l'autorité publique » (article 2 de l'arrêté 010238 du 31 décembre 2003 fixant les conditions d'octroi et de retrait de la délégation de pouvoir aux fédérations et groupements sportifs). Ce faisant l'organisme privé ou public mandataire de charge de gestion est maître d'ouvrage délégué.

C'est là que réside la bagarre entre le ministère des sports et la fédération sénégalaise de football qui déplore la tutelle dont elle fait l'objet. En effet la FSF pense qu'elle a les mains liées. D'un autre côté l'Etat sénégalais représenté par le ministère des sports pense que tout investissement doit être accompagné par un bon contrôle et suivi pour assurer l'utilisation des fonds public à des fins convenues.

A propos du problème de la cooptation qui oppose actuellement le ministère des Sports et la fédération sénégalaise de football, monsieur, **Alioune Diakhaté Mbaye** directeur des activités physiques et sportives (APS) affirme : « la fédération doit comprendre que l'Etat s'intéresse toujours au football. Les gens doivent trouver la bonne entente pour éviter les crises.

C'est l'Etat qui finance le football, qui construit les infrastructures même si la FIFA intervient dans son fonctionnement. L'Etat est le premier et le plus grand bailleur du sport. C'est pourquoi les fédérations dans une écrasante majorité ont accepté le système de la cogestion. Mais on le fait de façon intelligente .Il y a de très grands managers dans ce pays, il ne faut pas leur fermer les portes^[12].

1.5 LA DECENTRALISATION

« Afin d'être accessible à la plus grande masse possible de populations, la pratique de l'éducation physique et du sport doit être décentralisée. Les structures et institutions mises en place par la réforme territoriale et locale doivent permettre d'organiser le sport sur toute l'étendue du pays. »^[9]

A cet égard, faut-il préciser que toute décentralisation pour être effective, doit être accompagnée d'un partage de compétences au plan territorial sinon elle sera vouée à l'échec. Et le football n'échappe pas à cette règle.

Pour être au service du développement sportif, la décentralisation doit être accompagnée de structures permettant d'accueillir une pratique sportive de haut niveau au plan national. Ces structures doivent être dotées de moyens conséquents pour asseoir une bonne gestion managériale

1.6 L' AMATEURISME

« L'Etat sénégalais encourage et favorise la pratique et la promotion du sport dit amateur. Tout individu qui engage sur le territoire national des joueurs ou des athlètes professionnels ou rémunérés doit requérir une autorisation spéciale des pouvoirs publics. » ^[9]

Le football de compétition a pris une dimension qui ne peut plus s'accommoder de l'idée d'amateurisme pur.

Le football faisant désormais l'objet d'une grande spéculation, il y a lieu de trouver des formules qui consacrent la juste rémunération des sacrifices et des efforts des pratiquants dont la promotion doit être assurée au niveau national.

Sans mesures incitatives, sans une intéressante rémunération régulière des joueurs, il sera quasi impossible de susciter en eux une motivation suffisante pour qu'ils rivalisent avec les autres. Cependant l'amateurisme peut exister à côté du professionnalisme dans un football structuré.

Tous les joueurs n'ont pas les mêmes objectifs car certains jouent tout simplement pour le plaisir et par passion au football alors que d'autres pour en tirer profit.

Le joueur amateur recherche dans la pratique du football, l'amélioration et la conservation de sa condition physique et morale en même temps une saine distraction sans esprit de lucre ^[11]

En définitive, la démarche managériale tend vers le professionnalisme compte tenu des exigences qu'elle pose. En outre, l'amateurisme généralisé est déprimant alors que le non amateurisme voilé est inhibiteur de talent et empêcheur de progrès.

1.7 PROTECTION DES PRATIQUANTS

« L'Etat et les organismes sportifs concernés sont responsables de la protection des pratiquants .Ladite protection doit être comprise et assurée notamment sur les plans suivant :

- encadrement technique qualifié pour garantir une bonne éducation et une formation adéquate des sportifs ;
- couverture médicale pour préserver la santé des pratiquants ;
- assurance donnant une couverture totale et efficace contre tous les risques d'accidents liés à la pratique du sport ;
- Et outre cette protection, il est essentiel d'assurer la sécurité des pratiquants lors des déplacements. » ^[9]

Tout ceci rentre dans le cadre de la gestion des ressources humaines qui se révèle d'une importance capitale dans le cadre d'une gestion managériale.

Il semble tout à fait évident de constater que ces principes directeurs sus énoncés ont permis d'organiser le sport sénégalais en général et le football en particulier qui y trouve la justification des principes dégagés par la FSF.

Toutefois certains d'entre eux paraissent caduques et méritent d'être révisés et adaptés à une démarche managériale qui poserait un cadre propice à une pratique de haut niveau. Ce qui donnerait sens à de nouvelles réformes.

2- LE FOOTBALL SENEGALAIS

Dans l'analyse du football sénégalais nous allons voir d'abord les différentes réformes qui ont jalonné son histoire avant d'appréhender le modèle d'organisation du championnat élite.

2.1 HISTORIQUE DES DIFFERENTES REFOFMES

Il faut noter qu'un rappel historique demeure une contrainte majeure pouvant justifier la nécessité de tendre vers une gestion managériale

Devant la difficulté des clubs dits traditionnels à faire des résultats en Afrique, au niveau du football, les pouvoirs publics ont envisagé des solutions pour promouvoir le sport d'élite.

En effet avant les indépendances, le Sénégal à travers ses clubs dominait l'Afrique occidentale française (AOF), en emportant neuf des treize coupes d'AOF mises en compétition de 1946 à 1959.

Cependant, un seul titre majeur a été gagné durant la décennie 60. Ce recul du football sénégalais a amené les pouvoirs publics à envisager plusieurs solutions allant de la création de nouveaux types de clubs à des réformes sportives ^[13].

2.1.1 LE MODELE MILITAIRE COMME SOLUTION

Pour pallier aux échecs répétés des clubs traditionnels en Afrique, les pouvoirs publics ont prôné la solution militaire pour promouvoir un football d'élite avec la création de club militaire.

Les Forces Armées Sénégalaises (F.A.S) ont vu le jour en mai 1965 avant d'être rebaptisé Association Sportive des Forces Armées (ASFA) en 1967/1968. Ce club a été conçu à l'image des Forces Armées Royales Marocaines (F.A.R.M).

Dans l'optique des autorités cela devait permettre de rompre avec le bricolage et l'instabilité, et de compter sur une élite sportive disponible et stable. La question de la discipline et du temps d'entraînement encore largement insuffisant dans les autres clubs y trouvent solution.

Deux autres clubs paramilitaires sont nés plus tard, à savoir l'A.S Police et l'A.S Douane respectivement en 1974 et 1981. Si l'A.S.F.A n'est composé que de militaires, l'AS Douane et Police quant à elles, peuvent compter dans leurs rangs des civils à qui on promet une intégration future.

Par ailleurs, en incorporant des sportifs sans emploi dans l'Armée ou la Police, les autorités cherchaient par la même occasion à pallier l'exode endémique de l'élite vers l'étranger.

Il est important de noter que dans ces clubs se développe une forme de non amateurisme dans la mesure où l'athlète militaire a comme activité professionnelle principale la pratique sportive ; les moyens y sont relativement importants avec les cotisations et les subventions pour leur fonctionnement.

Les premiers résultats enregistrés ont été encourageants. Malheureusement, l'absence de mesures d'accompagnement (installations sportives modernes et fonctionnelles, absence de

structures de renouvellement avec les petites catégories etc.) a montré les limites de l'expérience ^[13].

2.1.2. LA REFORME DES SPORTS DE 1960

Face aux mauvais résultats qui perdurent dans les compétitions continentales, le Sénégal initie en 1969 et sous la conduite de Monsieur Lamine DIACK, commissaire général aux sports, une réforme des sports qui devait mettre fin à la prolifération des petits clubs afin d'éviter la dispersion des moyens.

Trois axes soutenaient fondamentalement cette réforme, à savoir :

- a) L'intéressement des clubs aux recettes du football ;
- b) La concentration des potentialités humaines pour éviter leur dispersion dans une pléthore de clubs plus ou moins lotis ;
- c) La création de clubs nouveaux par voie de fusion et d'intégration avec les grands clubs comme noyau de regroupement ;

Ainsi, la réforme Lamine DIACK introduisit la notion de « clubs nationaux ».

Ces nouvelles créations pluridisciplinaires, devaient avoir trois disciplines sportives en dehors du football. Une dizaine d'années, après les résultats des équipes sénégalaises dans les compétitions internationales, l'état d'organisation des clubs, la tendance à recréer les anciennes entités, la faiblesse des moyens enlevaient année après année, à la réforme toute sa substance.

La réforme n'a pas favorisé l'émergence de solides associations, avec les budgets conséquents, un encadrement administratif, technique et médical de qualité. Les clubs n'ont pas été capables de lutter contre l'exode ^[3]

2.1.3. L'ESPOIR DES CLUBS D'ENTREPRISE

Face à l'exode de l'élite sportive vers l'Europe principalement et surtout face à l'insuffisance des moyens mis à la disposition du sport, l'Etat du Sénégal a invité les sociétés et entreprises à s'intéresser à l'activité sportive. Le souci était de susciter la création de « grands clubs d'entreprises, » à l'image du Mouloudia Pétrolium d'Alger permettant ainsi l'insertion des pratiquants sans travail dans les unités de productions contribuant ainsi à

l'éradication du phénomène de l'exode de l'élite sportive vers l'extérieur et à l'appui financier matériel pour mettre en œuvre leur projets et programmes

C'est ainsi qu'on a vu naître des clubs comme l'association sportive de Taïba, la Compagnie Sucrière Sénégalaise (CSS), la Société d'Electricité Industrielle du Baol (SEIB) ...

L'existence de ces clubs au niveau des entreprises devait aider à régler le problème du temps d'entraînement encore limité pour l'élite, des nombreuses permissions pour honorer les sélections ...

Pourtant, cette option n'a pas permis au Sénégal d'avoir les équipes se prévalant du plus haut niveau africain. La contradiction entre le capital et le travail n'a pas épargné le sport. Il faut aussi déplorer le fait que les moyens matériels et financiers n'ont pas toujours pris en compte les jeunes catégories dans le cadre du renouvellement.

Au bilan général, ces différentes initiatives n'ont pas permis de résoudre l'équation du sport d'élite au Sénégal malgré les succès de la coupe UEFOA de football, celle de la belle équipe de basket-ball de l'ASFA aux championnats d'Afrique et celle de la douane au niveau de l'athlétisme.

Les nombreuses déceptions consécutives aux éliminations de nos représentants ont été l'occasion d'un mouvement de réflexions très important : journées d'études, séminaires, conseils nationaux, Etat généraux ont permis de déboucher sur différentes recommandations [13].

2.1.4. LES GRANDES ORIENTATIONS DE LA POLITIQUE SPORTIVE 1982

Entre 1976 et 1985 a eu lieu, au sein du mouvement sportif Sénégalais, un bouillonnement intellectuel sans précédent à l'occasion de laquelle tous les aspects du sport de notre pays ont été passés au crible.

C'est d'ailleurs ce qui fait dire à certains que tout a été dit dans le sport Sénégalais, et ce qui reste, c'est la volonté politique.

Cette réflexion débouchait sur une esquisse pour entre autre, développer le sport de haute compétition au Sénégal avec la nécessité de mettre en place des stratégies pour construire les grands clubs.

Des orientations étaient annoncées et des programmes dégagés en relation avec les fédérations et les directions techniques nationales. Le ministre **François BOB** dans un document intitulé « les grandes orientations de la politique sportive » avait présenté les grandes lignes de l'action de son département. Parmi les objectifs et stratégies retenus, nous pouvons citer pour ce qui concerne le football de la haute compétition :

-La création de centres de perfectionnement sportif ;

-La création de sections sport étude dans certains établissements scolaires à grande réputation sportive comme St Michel, CNEPS, Delafosse, INSEPS ...

-La formation dans nos écoles d'entraîneurs d'un niveau supérieur au 2^{ème} degré. La formation au Sénégal, de professeurs optionnaires dans les principales disciplines sportive avec l'ouverture de l'INSEPS, ainsi que le démarrage au CNEPS de la section de formation des instructeurs répondait au souci de combler le déficit en entraîneurs de haut niveau ;

- L'accroissement des moyens des clubs de division nationale pour leur permettre d'avoir des infrastructures convenables, d'acquérir un siège, de pouvoir bénéficier des services d'un entraîneur de haut niveau et d'avoir une structure médicale ;

- L'encouragement la création et le développement des clubs de haut niveau dans les grandes entreprises.

En plus des disciplines classées « prioritaires » avaient été choisies : athlétisme, football, handball, basket-ball, et judo. L'Etat aidait en priorité ces disciplines, particulièrement dans la préparation et la participation aux compétitions internationales.

Cette période a coïncidé avec une politique hardie d'encadrements techniques. Par contre il y a lieu de reconnaître que les structures de prise en charge des sportifs d'élite (formation, perfectionnement etc.) n'ont pas connu le début de réalisation.

Mieux le collège des espoirs nationaux du CNEPS de Thiès qui a permis à des sportifs de devenir des athlètes de haut niveau a été fermé.

A travers tous ces objectifs et stratégies pour promouvoir le sport de haut niveau, se perçoit une conviction de la nécessité d'avoir de grands clubs pour être performant.

Tout de même, les principes dominants restent la démocratisation, la liberté d'association, la pluridisciplinarité, l'amateurisme avec toutes ces limites ^[13].

2.1.5 LES ETATS GENERAUX DU FOOTBALL EN 1987

L'impact négatif de la participation de notre onze national à la coupe d'Afrique des nations 86 au Caire a fini de convaincre les décideurs politiques et le mouvement associatif de l'importance du sport de haute compétition au Sénégal. Dans sa mouvance les Etats généraux du football en 1987 ont constitué un temps fort dans la politique sportive du Sénégal.

Le rapport de synthèse, très significatif de ce nouvel état d'esprit recommande de «rétablir le football (le sport) de manière révolutionnaire » en reconsidérant la conception de l'amateurisme.

Il y a lieu, précise-t-on, de retrouver des formules qui consacrent la juste rémunération des sacrifices et des efforts des pratiquants dont la promotion doit être assurée au niveau social. Les états généraux furent aussi l'occasion d'évoquer des questions fondamentales comme :

- La formation méthodique du joueur ;
- La problématique des structures d'encadrement et de perfectionnement ;
- Insuffisance du temps d'entraînement ;
- La relation sport /étude et la création d'un lycée sportif ;
- La faiblesse des moyens des clubs et la question des infrastructures sportives ;
- Le problème des pratiques occultes ...

C'est pendant cette période que le recrutement des entraîneurs par les clubs s'est institué, surtout au niveau du football. Les sportifs (football, basket-ball, athlétisme) commencent à réclamer des indemnités et primes, pour ne pas parler de salaires.

Des cadres permanents sont placés dans les fédérations pour une amélioration de l'administration.

Pour compléter les mesures et dans le souci d'une rationalisation de l'utilisation des ressources publiques et d'une rupture avec le pilotage à vue, la création de la haute compétition est intervenue en juin 1994 ^[13]

2.2- ORGANISATION DU CHAMPIONNAT NATIONAL ELITE DE FOOTBALL

Le championnat national élite de football est organisé par la Fédération Sénégalaise de football entre des équipes de statuts différents sur toute l'étendue du territoire national.

2.2.1 – LA FEDERATION SENEGALAISE DE FOOTBALL

La fédération Sénégalaise de Football est instituée sur la base d'une délégation de pouvoir de l'Etat Sénégalais et conformément aux prescriptions de la FIFA ^[11]. Elle est donc l'organe dirigeant du football sénégalais.

Ses membres sont élus démocratiquement. La fédération fonctionne sur la base du principe de la cogestion édicté par la loi 84-59 portant charte des sports. Dans son projet de développer le football sénégalais le ministère des sports mit en place en 1999 avec la FSF la direction technique nationale (DTN). Celle-ci doit réaliser le cahier de charge essentiellement centré sur la reconstruction et le développement qualitatif du football sénégalais ^[8].

2.2.2- LES CLUBS

Au Sénégal, on distingue au niveau du championnat national des clubs traditionnels d'entreprise militaire et paramilitaire. Les clubs sont composés de dirigeants, d'un staff technique, de joueurs et de supporters.

2.2.3- ORGANISATION DE LA COMPETITION

Dans sa formule actuelle le championnat élite est composé de 18 équipes réparties en deux poules de 9 chacune. Les équipes s'affrontent au niveau de chaque poule. A la fin du championnat on retient les deux premières équipes de chaque poule. Ce qui fait un total de quatre équipes qui se rencontrent dans un nouveau championnat play-off aller- retour. C'est à l'issue de ce championnat que se détermine le classement final.

2.2.4- LIMITES DE L'ORGANISATON

Cette organisation présente des manquements du fait de l'insuffisance du nombre des matchs joués qui limite le temps de pratique des joueurs. Alors que le temps de pratique pour des joueurs du championnat élite doit être assez important.

II- ANALYSE DES THEORIES MANAGERIALES EN RAPPORT AVEC LE CHAMPIONNAT SENEGALAIS ELITE DE FOOTBALL

Nées avec l'industrialisation et la bureaucratisation, les théories de l'organisation constituent aujourd'hui un immense domaine de connaissances. Le développement peut être vu comme une arborescence aux multiples ramifications ^[1] L'étude de la gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal impose que l'on ramène ses différentes théories à la réalité concrète du milieu. Nous distinguons d'abord une approche chronologique des différents courants ensuite nous avons les nouvelles théories des organisations.

1. L'APPROCHE CHRONOLOGIQUE DES THEORIES MANAGERIALES

Nous allons procéder à une analyse des différents courants tels qu'ils se sont succédés dans la théorie des organisations afin de les rapporter à la réalité du championnat national élite de football.

1.1- LA THEORIE DE L'INGENIEUR RATIONNEL

Trois auteurs ont jeté les bases de la science des organisations. Il s'agit de **Frédéric W Taylor**, ouvrier Ingénieur dans la sidérurgie, consultant américain obsédé par l'efficacité, du français **Henri Fayol** et du sociologue **Max Weber**.

Taylor (1856-1915) met en œuvre « l'Organisation Scientifique du Travail » sur la base des recherches menées dans les entreprises sidérurgiques de Pittsburgh. Dans son ouvrage majeur, la direction scientifique des entreprises, publié en 1911, **Taylor** prône l'organisation scientifique des tâches. Celle-ci devrait être fondée sur une division verticale du travail (la direction coordonne et détermine les conditions de travail. Elle devrait procéder à un choix scientifique des exécutants (« The right man on the right place ») et définir exactement les tâches de chacun d'entre eux (« the one best way »). Ce modèle ne se retrouve pas au niveau des instances qui gèrent le football sénégalais et même au niveau de l'organisation administrative des clubs.

Outre une standardisation poussée à son maximum, **Taylor** souhaitait l'établissement du salaire au rendement, censé constituer une motivation importante pour des ouvriers que l'on considérerait comme des agents rationnels maximisant de manière consciente leur gain monétaire. On retrouve cette démarche dans certains clubs qui déterminent les salaires des

joueurs suivant leur performance. Par extension, l'attribution des primes de matchs obéit à cette logique.

Dans une volonté similaire de rationalisation, l'ingénieur français **Henri Fayol** (1841-1925) définit le contenu de la fonction administrative (la direction) selon une formule simple : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler. Cette formalisation est restée le socle de la réflexion managériale jusqu'à nos jours. Le modèle théorique de **Henri Fayol** se révèle assez pertinent et adapté au football. Il intègre tous les niveaux de vie professionnelle. Certains techniciens l'ont adopté dans la mission qui leur est assignée au niveau des clubs de l'élite. Malheureusement cette démarche n'est pas bien assimilée par les différents acteurs qui composent le championnat de football au Sénégal.

Max Weber définit une administration bureaucratique idéale-typique, strictement hiérarchisée mais parfaitement efficace. Dans cette forme d'organisation des règles sont impersonnelles, transparentes et applicables à tous permettant précision, efficacité et rapidité^[1].

Ce modèle est quasi inexistant si l'on se rapporte au championnat sénégalais de football. Cette première vague de réflexions a dominé la pensée scientifique et managériale des années 1900 à 1930. Elle peut se définir la volonté de mettre de l'ordre dans les organisations par l'établissement de règles strictes. Ces réflexions seront battues en brèche par de nouvelles théories de l'organisation.

1.2- LE COURANT DES RELATIONS HUMAINES

A partir des années trente, la vision de l'organisation change de perspective. Le courant des relations humaines se préoccupe des aspects individuels et relationnels au sein de l'organisation. Il prend naissance avec les travaux du sociologue américain d'origine australienne **Elton Mayo** (1880-1949). Professeur de recherche industrielle à l'université de **Haward**, il conduisit de 1927 à 1932 une série d'expériences destinées à définir les motivations réelles des travailleurs. Ceci les a amené à réfuter la philosophie tayloriste des conditions de travail et de l'intérêt personnel. Il rappelle dans un ouvrage paru en 1947 que « le désir d'être bien avec ses collègues de travail, ce que l'on appelle l'instinct humain d'association l'emporte facilement sur le simple intérêt individuel et la logique des raisonnements sur lesquels tant de faux principes de direction sont fondés » ^[1].

Les querelles incessantes entre les instances dirigeantes du football sénégalais et même dans les clubs font penser que cette théorie n'est pas du tout valorisée par les différents

acteurs. Et pourtant une telle théorie mérite une attention particulière.

L'étude de la complexité des motivations humaines s'est développée grâce aux travaux des chercheurs tels qu'Abraham **Maslow** avec sa fameuse pyramide des besoins qui a fondé nombre de pratiques de rétribution ou de motivation. Douglas **Mc Gregor**, un des auteurs les plus connus de l'école des relations humaines estime que l'on doit chercher la meilleure conciliation entre les objectifs organisationnels et ceux des divers acteurs.

Le courant des relations humaines va s'enrichir de l'analyse des groupes restreints et des formes de pouvoirs en leur sein par l'intermédiaire des travaux de **Kurt Lewin**, professeur au Massachusetts, institute of technology. Ses recherches fournissent, en effet une assise théorique définitive à l'idée selon laquelle la coopération est de toute façon supérieure à la division mécanique du travail et à la valorisation purement individuelle.

L'influence du courant des relations humaines a persisté jusqu'aujourd'hui. A la suite de **Mc Gregor**, de nombreux auteurs ont essayé de donner une « dimension humaine » à l'entreprise. C'est l'exemple de **Chris Argyris** dans les années 30 et de **Elliott Jack** qui a introduit la psychanalyse freudienne dans la réflexion sur les organisations.

En France l'approche psychanalytique s'est développée à partir des années soixante avec des chercheurs comme **Eugène Enriquez**, **Max Pagès** et George **Palmade**. Ce courant de réflexion est à la base de la mise en place de techniques d'intervention psychosociologique

Notons que ces techniques ne sont pas d'actualité dans la pratique sportive au Sénégal. En définitive le courant des relations humaines a été d'un apport important au niveau des théories organisationnelles.

1.3- LA THEORIE DES STRUCTURES ET DES CONTINGENCES

En dépit de ses apports féconds et abondants, le courant des relations humaines est critiqué aux Etats-Unis à partir des années 1960 : on lui reproche de trop « psychologiser » l'analyse des organisations. De nombreuses recherches se focalisent alors sur la structure .Ce faisant, elles découvrent le rapport des organisations avec leur environnement. Dans un livre publié en 1962, il montre la limite entre les structures et les organisations, les marchés et les stratégies des dirigeants.

Une approche dite des contingences se développe dans les décennies suivantes pour laquelle « la structure formelle » est vue comme un résultat, une variable « dépendante ». L'efficacité de l'entreprise dépend alors de l'adaptation des structures et des processus de travail à l'environnement et à ses contraintes ^[1]

Après avoir fait l'historique des différentes réformes qui ont marqué l'histoire du football sénégalais, on se rend compte que les décideurs du football sénégalais devraient beaucoup plus s'imprégner de ces différentes théories pour en faire une application judicieuse. Par ailleurs, certains pensent qu'on devrait imiter le modèle français. Mais la question se pose de savoir si le contexte s'y prête véritablement.

Les théoriciens de la contingence comme **Joan Woodward** ou **Charles Perrow** interprètent les diverses formes d'organisations en examinant le poids des variables comme la taille de l'organisation, la technologie, le degré de l'incertitude sur les marchés.

1.4- LE COURANT DE LA SOCIOLOGIE DE L'ACTION

Une sociologie va reprendre vigueur avec les conceptions de Max Weber et les travaux du sociologue américain **Talcott Parson** pour qui tout système social, et l'organisation en est un, peut être compris à partir de l'action de différents agents qui le composent. Ainsi la notion de système est progressivement importée dans l'analyse de l'action organisée. **Chester Barnard** montre que les membres d'une organisation s'insèrent dans une structure qui constitue un système. Cette définition de l'organisation et de l'analyse de l'action sera reprise par **James G. March** et **Hebert Simon** à travers le concept de rationalité limitée de l'auteur. Pour eux, les acteurs ne choisissent pas, dans une situation donnée la meilleure solution mais une solution satisfaisante en fonction de leur degré d'information et de leur capacité réelle d'action. Cette définition qui permet d'analyser l'organisation comme un système fonctionne sur la base d'une synergie c'est-à-dire que toutes les composantes doivent concourir à la réalisation d'un même objectif. Cependant un regard critique sur la gestion du championnat élite de football révèle autre chose.

La théorie de l'action s'est enrichie avec **Michel Crozier** dans Le Phénomène bureaucratique, publié en 1963 et surtout dans L'acteur et le système. En dépassant la « rationalité limitée » il définit l'« analyse stratégique ». Dans cette théorie, l'acteur possède des degrés de liberté et déploie une rationalité au sein de contextes déterminés. Chaque acteur élabore une stratégie personnelle dont le but est d'accroître son influence et dont les modalités dépendent de ses valeurs, de sa perception de la situation, et des moyens d'influences dont il dispose. **M. Crozier** et **E. Friedberg** montrent le rôle central des relations de pouvoirs dans les relations humaines et dans l'action sociale ^[1]

Ce modèle est souvent perceptible chez certains acteurs du football sénégalais. Seulement ce sont les finalités qui restent ambiguës au point que l'on se pose la question de savoir si les stratégies adoptées sont au service de l'organisation ou pour la promotion d'une personne ou d'un groupuscule.

Ce type d'approche qui part des capacités d'actions des individus en montrant que ceux-ci ne sont pas enfermés dans une structure rigide, a un impact considérable.

1.5. LA THEORIE DE : L' HOMME SON IDENTITE, SA CULTURE

A partir des années soixante dix, le regard sur les organisations va encore se diversifier, notamment à cause des changements qui interviennent dans les structures et les contraintes des organisations. Dans ce cadre, la notion de culture, liée autant aux valeurs individuelles, aux savoirs professionnelles qu'à l'existence d'une « culture de groupe » ou à l'existence de références cultures globales, permet d'affirmer le rôle de l'informel et de l'humain face à la règle et aux structures. **Yves Frédéric Livian** estime que deux thèses s'affrontent : l'une culturaliste liant les modes d'organisations aux cultures nationales et l'autre institutionnaliste qui prend plutôt en compte les structures sociales et politiques. L'approche interculturelle est illustrée en France par les travaux de **Phillipe d'Iribane** qui, à la fin des années trente a étudié les différences entre usines de même groupe implantées dans plusieurs pays. Il montre que les modes d'entrée en relation ou les formes contractuelles varient fortement^[1].

L'approche culturelle s'applique aussi aux sous cultures d'organisation. L'intérêt pour l'histoire des organisations ou pour l'ethnologie participe de cette approche nouvelle. Les ethnologues se voient donc contraints de scruter les signes implicites d'une culture ou d'une tradition commune. De là viennent sans doute le recours à certaines pratiques managériales comme les projets d'entreprise, les stages de formation ressourcement pour cadres, les journaux internes qui visent à créer une identité commune au sein du collectif de travail.

Ces pratiques se retrouvent dans le football sénégalais mais il est nécessaire d'y insister pour les mettre au profit du développement du championnat national élite.

En définitive, l'étude chronologique des théories managériales révèle une diversité de courants. Aujourd'hui de nouvelles approches suscitent un intérêt grandissant. C'est le cas en France avec l'école des conventions ainsi que la théorie de la traduction.

2. LES NOUVELLES APPROCHES MANAGERIALES

Depuis le début des années quatre vingt, le succès de la sociologie des organisations ne se dément pas en France, plus sans doute dans le grand public que dans le milieu scientifique qui semble encore s'interroger sur la place de cette sous discipline dans le monde du savoir. Cette sociologie des organisations, déjà riche d'un solide corpus théorique qui a mis des décennies à s'élaborer est aujourd'hui en plein renouvellement ^[1]. Nous qualifions les plus récentes approches de nouvelles car elles viennent d'émerger. Ce sont la théorie des conventions et celle de la traduction.

2.1. LA THEORIE DES CONVENTIONS

L'école française « des conventions » est née à la fin des années 80. Elle regroupe des sociologues et économistes (**Luc Boltanski, Laurent Thévenot, André Orléan, Robert Salais**) qui proposent un modèle général des relations sociales qui cherchent à répondre à la question de la « *coordination des actions individuelles afin de comprendre comment se constitue une logique collective et quelles ressources elle doit mobiliser pour se stabiliser* » ^[1]. Sur quelles bases peut se constituer un accord collectif lorsque les acteurs justifient leur action par des principes différents? Par exemple, dans une organisation, il existe plusieurs légitimités qui s'affrontent : la qualité du travail, l'efficacité et la rentabilité, l'amélioration des conditions de travail, le poids des traditions professionnelles...autant de principes hétérogènes qui se juxtaposent et forment un tissu de normes et de « conventions ».

Les théoriciens de l'école des conventions rejettent les oppositions entre les explications par l'individuel et celles par le collectif qui sont au cœur de la sociologie de l'économie. Ils cherchent les voies de construction du social dans le choix de la règle d'accord. Il s'agit pour les protagonistes de trouver la référence à une forme universelle dépassant les particularités des personnes. La régularité des conduites, notamment les conduites collectives ou intéressées, se ramène pour eux à une contrainte d'accord ^[1].

La convention occupe une place de choix dans cette théorie au point de lui avoir donné son nom.

Au Sénégal, les clubs dans leur majorité ont adopté le consensus comme modèle de prise de décisions au niveau des instances dirigeantes.

Mais la convention comme démarche anticipative qui suppose la prise en compte d'un certain nombre de points essentiels autour desquels tous convergent n'est pas bien intégrée

dans le fonctionnement des clubs. Les dirigeants de clubs gagneraient à s'approprier de cette stratégie qui permettrait d'éviter certains blocages dans le fonctionnement des clubs.

2.2 LA THEORIE DE LA TRADUCTION

Initiée par **Bruno Latour** et **Michel Callon**, la théorie de la traduction est issue des recherches en sociologie des sciences et de l'innovation technique avant de devenir une référence incontournable pour la sociologie des organisations. On est passé d'un champ à un autre de la science à l'organisation parce que la manière dont les auteurs ont traité la question de l'innovation scientifique répondait à un problème central dans l'organisation, celui des relations entre services aux logiques différentes et celui de la création des réseaux.

La théorie de la traduction apparaît aujourd'hui particulièrement pertinente lors de l'implantation d'innovations et dans les situations de changement.

La traduction implique tous les acteurs, dans leur propre logique, dans un langage que chacun peut comprendre et s'approprier.

Pour mieux comprendre la théorie de la traduction, il faut partir de l'opposition effectuée par **M. Callon**. En effet ce dernier oppose le modèle de la diffusion de l'innovateur au récepteur à celui de la traduction. Le premier correspond à l'idée selon laquelle des objets techniques achevés n'auraient qu'à se trouver des clients. On est dans une vision linéaire qui part du chercheur, passe à l'ingénieur, au service développement, au service de marketing et finalement à la fabrication. Le client, lui n'a plus qu'à s'adapter, qu'il soit à l'extérieur de l'organisation ou qu'il en fasse partie. Ce modèle est proche de ce que l'on attend en théorie de la communication : une « bonne » information est reçue si le canal est « bon ».

Toute la réalité du fonctionnement des organisations et des entreprises démontre le contraire : le message est reçu, pas seulement en fonction de ses qualités intrinsèques mais des stratégies, des récepteurs. Si le message n'a pas été traduit c'est à dire s'il n'est pas devenu un enjeu pour les récepteurs, il n'a aucune chance de réception. On sait aujourd'hui que le dynamisme des organisations est lié à cette capacité de « traduction ».

Le cœur de la théorie de la traduction est constitué par l'idée qu'un fait n'a pas d'intérêt intrinsèque, qu'il ne porte de force que dans la mesure où il est mis en chaîne ou en réseau avec un ensemble, des acteurs seuls capables de lui donner vie. L'essentiel est la relation entre ces actants. Réciproquement, on ne peut comprendre la solidité d'une idée qu'en prenant en compte tous les actants qu'elle concerne et qu'elle met en chaîne. Par exemple, aucune machine ne porte évidence en elle-même. Elle a un caractère contingent et n'existera

que lors que le réseau la portera ^[1]. Le modèle de la traduction tel que perçu pose une démarche stratégique porteuse d'une idée qui sera véhiculée d'un bout à l'autre d'une organisation et que chacun cherchera à s'approprier selon sa compréhension sans qu'elle ne soit dénaturée.

Ce modèle atteste de la bonne structuration d'une organisation ainsi que de la capacité de ses membres à travailler en chaîne. Il renseigne aussi sur le profil des différents acteurs.

Cette démarche faut il le préciser n'est pas perceptible dans le fonctionnement des clubs sénégalais. Ce qui manque souvent, c'est la difficulté des différents acteurs à s'approprier certaines idées nouvelles et les véhiculer correctement. Cela s'explique par une incompetence de certains acteurs du championnat national élite due à un déficit de formation ou à une prise de responsabilités qui ne se justifie pas par un savoir faire.

Notre démarche ne sera pas exclusive de l'une ou l'autre des théories managériales telles qu'élaborées, mais consistera plutôt à essayer d'adapter chacune de ces théories à la réalité du championnat élite de football au Sénégal. C'est dans cette perspective que nous envisageons une démarche de type managériale.

CHAPITRE II : METHODOLOGIE

CHAPITRE II : METHODOLOGIE

Dans notre démarche, nous nous sommes fixé un objectif qui consistait à soulever en direction des clubs du championnat national élite un maximum de questions qui s'articulaient autour des déterminants d'une gestion managériale.

Ainsi il fallait répertorier toutes les variables de la gestion managériales et soulever pour chaque variable un certain nombre de questions permettant de vérifier l'hypothèse selon laquelle la gestion du championnat national élite ne s'accommode pas avec une démarche managériale.

Nous avons utilisés le questionnaire comme outil principal de notre enquête auquel on a adjoint un guide d'entretien pour mieux éclaircir certains aspects que le questionnaire pourrait laisser obscurs.

1- LES INSTRUMENTS DE COLLECTE DE DONNEES

1.1. LE QUESTIONNAIRE

Il est constitué de questions ouvertes et fermées relatives aux déterminants d'une démarche managériale. Il permet d'avoir une vision beaucoup plus éclairée de la situation au niveau des clubs en ce qui concerne la gestion des ressources humaines ainsi que les moyens matériels et financiers dont ils disposent dans le cadre de leur fonctionnement. Il renseigne aussi sur la structuration des clubs .

1.2. L' ENTRETIEN

Il est composé d'un certain nombre de questions adressées aux membres de la Fédération Sénégalaise de football et permettant de mieux s'éclairer sur les principes qui organisent le championnat élite de football au Sénégal.

En outre, il permet aussi de mieux appréhender la nature des relations entre la fédération et les clubs.

II . POPULATION DE L'ENQUETE

Les sujets de notre population sont les techniciens, les administratifs, les joueurs et supporters. Nous avons ciblé les différentes ressources humaines mobilisables pour la bonne marche d'un club.

Notre population est constituée de 60 joueurs ce qui représente les 2/3 de notre population cible, 12 entraîneurs, 18 dirigeants, 12 supporters et 5 membres de la Fédération Sénégalaise de Football.

III. ECHANTILLONNAGE

Compte tenu de l'existence au Sénégal de clubs de statut différent, nous avons choisi des clubs de profils différents. On n'a pas été cherché trop loin car tous les profils sont représentés au niveau de la région de Dakar. Et pour mieux rendre efficiente notre démarche, nous y avons adjoint trois autres clubs de l'élite. Ce qui nous a valu de mener notre enquête au Port Autonome de Dakar (PAD), à l'Union Sportive Goréenne (USG) ; à la Jeanne d'arc de Dakar (JA), à la Douane, au Dakar Université Club (DUC), à l'Association Sportive des HLM, à l'Union Sportive de Ouakam (USO) et au Stade de Mbour.

IV. LA COLLECTE DES DONNEES

S'agissant des questionnaires, la collecte des données nous a valu des déplacements entre les terrains d'entraînements des clubs et le stade Demba Diop, où se déroule la majeure partie des rencontres du championnat joués à Dakar.

Dans les différents clubs visités nous nous sommes présenté d'abord aux entraîneurs et dirigeants qui n'ont ménagé aucun effort pour nous faciliter l'obtention des informations recherchées.

Notons aussi que la majeure partie des questionnaires a été remplie sur place à l'exception de ceux adressés aux dirigeants qu'il fallait récupérer au niveau des sièges des équipes.

S'agissant des entretiens, ils ont été effectués au même titre que les questionnaires dans la mesure où les différents membres de la Fédération Sénégalaise de Football ciblés appartiennent tous à des clubs de l'élite.

V- LE TRAITEMENT DES QUESTIONS

Nous avons procédé par un dépouillement suivant la méthode du « pendu » : regrouper les questions identiques puis calculer les pourcentages pour les questions fermées et enfin analyser les contenus des questions ouvertes.

Ceci nous a amené à vérifier l'hypothèse selon laquelle la gestion du championnat élite de football au Sénégal ne s'accommode pas avec une démarche managériale.

VI. LES LIMITES DE L'ENQUETE

L'objectif de départ était d'administrer des questionnaires pour chaque profil de club (entreprises, traditionnaires paramilitaires...) Mais compte tenu des contraintes temporelles et matérielles, nous n'avons pas obtenu cent pour cent de ce qu'on escomptait.

A cela s'ajoute la difficulté au niveau des entretiens où il fallait interpellier le maximum de membres de la Fédération Sénégalaise de football qui ont été un peu acculés par les exigences de terminer le championnat national dans de très brefs délais.

CHAPITRE III: PRESENTATION DES RESULTATS

CHAPITRE III : PRESENTATION INTERPRETATION ET DISCUSSION DES RESULTATS

Dans ce chapitre, il s'agira pour nous après avoir présenté les résultats des questionnaires sous forme de tableaux de les interpréter afin d'y jeter un regard critique. Nous aborderons successivement les questions relatives aux volets ressources humaines, financières, matérielles, à l'organisation et au fonctionnement.

I. LA DIMENSION RESSOURCES HUMAINES :

Tableau n°1 : Répartition des entraîneurs selon le diplôme obtenu

Réponse	Animateur	Initiateur	1° degré	2° degré	3° degré	Autres	Total
Nombre	0	4	3	3	1	1	12
Pourcentage	0%	33,33%	25%	25%	8,33%	8,33%	100%

L'observation des résultats de ce tableau montre que la majeure partie des entraîneurs du championnat élite soit (33,33%) n'ont que le diplôme d'initiateur. Là ou (8,33%) seulement ont un 3° degré. Tandis que 25% ont un 1^{er} degré. On retrouve (25%) dans notre population qui possèdent un 2^{ème} degré et (8,33%) qui n'ont pas de diplôme d'entraîneur.

Cela montre qu'il y a fort à faire à ce niveau car pour une bonne gestion des athlètes il faut des techniciens de qualité, d'où la nécessité de tendre vers la formation de cadres.

Tableau n°2 : Répartition des entraîneurs selon les fonctions qu'ils occupent

Réponse	Ont une profession autre	N'ont pas de profession autre	Total
Nombre (n)	7	5	12
Pourcentage	58,33%	41,66%	100%

Les données à travers ce tableau montrent que (58%) des entraîneurs ont une profession autre contre (41%) qui n'ont pas de profession autre que celle d'entraîneur.

Cela permet de penser que les entraîneurs ne sont pas suffisamment motivés au niveau de leurs clubs au plan financier ; ce qui joue contre la performance.

Tableau n°3 : Répartition des entraîneurs selon le nombre d'années passées au club d'appartenance

Réponse	Ont fait plusieurs années au club	N'ont pas fait plusieurs années au club	Total
Nombre (n)	9	3	12
Pourcentage	75%	25%	100%

Au regard des résultats qui se dégagent à travers le tableau, on note que le plus grand nombre d'entraîneurs soit (75%) ont fait plusieurs années dans leur club contre (25%) qui n'ont fait que quelques années dans leur club d'appartenance .

Tableau n°4 : Répartition des entraîneurs suivant leur condition d'adhésion au club

Réponse	Sur candidature	Sur recommandation	Recrutement	Total
Nombre (n)	2	8	2	12
Pourcentage	16,66%	66,66%	16,66%	100%

Les entraîneurs ayant adhéré à leur club sur candidature sont de l'ordre de 16,66%, ceux l'ayant été sur recommandation constituent 66% de l'étude alors que ceux ayant été recrutés constituent 16,66% de l'étude.

Dans le souci d'une meilleure transparence, ne faudrait-il pas privilégier les recrutements sur candidature au détriment des recommandations qui peuvent contourner le critère d'excellence.

Tableau n°5 : Répartition des entraîneurs suivant leur expérience dans différents clubs

Réponse	Ont connu un autre club	N'ont pas connu d'autre club	Total
Nombre (n)	10	2	12
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Cette répartition se fait comme suit : 83,33% ont connu un autre club alors que seulement 16,66% n'ont évolué que dans leur club d'appartenance. On constate que la majeure partie des entraîneurs ont une expérience professionnelle.

Tableau n°6 : Répartition des équipes suivant le nombre de techniciens dans le staff.

Réponse	1 à 2 techniciens	2 à 3 techniciens	+ de trois techniciens	Total
Nombre (n)	3	2	1	6
Pourcentage	50%	33,33%	16,33%	100%

Après observation des résultats de ce tableau on note une présence faible de techniciens dans les staffs des équipes : 50% des équipes n'ont que deux ou moins de deux techniciens dans leur staff technique.

Tableau n°7 : Répartition des équipes suivant les effectifs des joueurs

Réponse	20 à 30 joueurs	Plus de 30 joueurs	Total
Nombre (n)	3	3	6
Pourcentage	50%	50%	100%

Les équipes ayant un effectif de 20 à 30 joueurs constituent 50% de l'étude au même titre que celles ayant plus de 30 joueurs dans leur effectif. Les clubs doivent revoir leurs effectifs à la hausse pour une pratique élitiste.

Tableau n°8 : Répartition des entraîneurs suivant leur appréciation du niveau des joueurs

Réponse	Passable	Bon	Très bon	Total
Nombre (n)	0	9	3	12
Pourcentage	0%	75%	25%	100%

L'observation de ces résultats montre que 75% des entraîneurs donnent une bonne mention à leur groupe contre 25% qui pensent que leur groupe a un très bon niveau.

Tableau n°9 : Répartition des équipes suivant le mode de recrutement des joueurs

Réponse	Joueur confirmé	Test de sélection	Total
Nombre (n)	1	5	6
Pourcentage	16,66%	83,33%	100%

Au regard de ces observations, l'écrasante majorité des équipes de notre échantillon soit 83,33% recrutent leur joueur sur tests de sélection tandis que 16% des équipes recrutent les joueurs confirmés du championnat d'élite. Une bonne politique de recrutement doit être définie par les clubs cela intègre la gestion des ressources humaines.

Tableau n°10 : Répartition des équipes suivant l'âge de recrutement des joueurs

Réponse	Avant 20 ans	Après 20ans	Variable	Total
Nombre (n)	3	2	1	6
Pourcentage	50%	33,33%	16,66%	100%

Ce tableau montre que 50% des équipes de notre échantillon recrutent leurs joueurs avant 20 ans contre 33,33% qui recrutent des joueurs de plus de 20 ans cependant, 16,66% recrutent des joueurs à des âges variables.

Tableau n° 11 : Répartition des équipes suivant la population ciblée dans les recrutements

Réponse	Ecole de football	Equipe réserve du club	Autres équipes	Total
Nombre (n)	1	2	3	6
Pourcentage	16,66%	33,33%	50%	100%

L'observation de ces résultats montre que 50% des équipes ciblent les joueurs des autres équipes dans leur recrutement cependant, 33,33% des équipes recrutent des joueurs à partir de leur équipe réserve. Il s'y ajoute 16,66% des équipes qui recrutent des joueurs au niveau des écoles de football.

Tableau n°12 : Répartition des équipes suivant les critères de sélections des joueurs

Réponse	Physique	Tactique	Technique	Total
Nombre (n)	2	1	3	6
Pourcentage	33,33%	16,66%	50%	100%

Les résultats de ce tableau montre que 50% des équipes privilégient l'aspect technique dans la sélection de leurs joueurs contre 33,33% qui mettent en avant le critère physique et 16,66% qui prônent l'aspect tactique.

Tableau n°13 : Répartition des joueurs suivant le nombre d'années passées aux clubs

Réponse	0à 5 ans	5 à 10 ans	Depuis la petite catégorie	Total
Nombre (n)	52	6	2	60
Pourcentage	86,66%	10%	3,33%	100%

Ce tableau comporte des résultats qui montrent que 86,66% des joueurs ont passé entre 0 et 5 ans dans leur club contre 3,33% qui sont au club depuis la petite catégorie et 10% qui y ont vécu entre 5 et 10 ans. Il faut préciser que les équipes doivent mieux motiver de leurs joueurs pour les retenir.

Tableau n°14 : Répartition des joueurs suivant leur condition d'adhésion aux clubs

Réponse	Test de sélection	Recommandation	Joueur confirmé	Total
Nombre (n)	34	10	16	60
Pourcentage	56,66%	16,66%	26,66%	100%

Après observation de ce tableau ci-dessus on constate que 56,66% des joueurs ont adhéré à leur club par test de sélection, 16,66% par recommandation et 26,66% par recrutement. Les équipes doivent récuser les recommandations car la politique élitiste doit être sélective

Tableau n°15 : Répartition des joueurs suivant leur expérience en club

Réponse	Ont joué dans un autre club	N'ont pas joué dans un autre club	Total
Nombre (n)	50	10	60
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Les observations de ce tableau montrent que 83,33% des joueurs ont joué dans un autre club tandis que 16,66% n'ont pas joué dans un autre club.

Tableau n°16 : Répartition des joueurs suivant la formation reçue

Réponse	Ont reçu une formation de footballeur	N'ont pas reçu une formation de footballeur	Total
Nombre (n)	48	12	60
Pourcentage	80%	20%	100%

Après observation de ce tableau nous pouvons dire que 20% des joueurs de notre population n'ont pas eu de formation de footballeur. La nécessité se fait sentir d'insister sur la formation des joueurs car un joueur qui accède à l'élite devrait au moins recevoir une formation préalable.

Tableau n°17 : Répartition des joueurs suivant la fréquentation d'une école de football

Réponse	Sont passés par une école de football	Ne sont pas passés par une école de football	Total
Nombre (n)	10	50	60
Pourcentage	16,66%	83,33%	100%

Les résultats de ce tableau montrent que 83,33% des joueurs de notre population ne sont pas passés par une école de football. Cela montre que dans le championnat national élite on semble négliger le rôle des écoles de football qui est d'une importance capitale.

Tableau n°18 : Répartition des joueurs suivant leur progression dans leur club

Réponse	Ont progressé physiquement	N'ont pas progressé physiquement	Total
Nombre (n)	60	0	60
Pourcentage	100%	0%	100%

D'après les résultats de ce tableau nous pouvons dire que tous les joueurs ont progressé physiquement dans leur club soit un total de 100%. Ceci montre que les clubs sénégalais accordent un très grand intérêt à la dimension physique de leurs joueurs.

Réponse	Ont progressé tactiquement	N'ont pas progressé tactiquement	Total
Nombre (n)	58	2	60
Pourcentage	96,66%	3,33%	100%

Les résultats enregistrés dans ce tableau montrent que 96% des joueurs ont fait des progrès sur le plan tactique contre 3,33% qui n'ont pas du tout progressé. On sent qu'il y a des insuffisances à ce niveau car les joueurs doivent sentir une progression sur le plan tactique au sein de leurs clubs.

Réponse	Ont progressé techniquement	N'ont pas progressé techniquement	Total
Nombre (n)	60	0	60
Pourcentage	100%	0%	100%

L'aspect technique est aussi fort important dans les clubs sénégalais ce qui se vérifie au travers des résultats de ce tableau (100% des joueurs affirment avoir progressé tactiquement).

Tableau n°19 : Répartition des joueurs suivant la nature de leurs relations avec les entraîneurs

Réponse	Ont des relations en dehors des stades	N'ont pas de relations en dehors des stades	Total
Nombre (n)	26	34	60
Pourcentage	43,33	56,66	100%

L'analyse de ce tableau montre que plus de la moitié soit 56,66% des joueurs n'ont pas de relations avec leurs entraîneurs en dehors des stades. Et pourtant la dimension psychologique de l'entraîneur fit que ce dernier doit être proche de ces joueurs partout surtout en dehors des stades.

Tableau n°20 : Répartition des joueurs suivant la nature de leurs relations avec les membres du staff technique

Réponse	Ont de bonnes relations avec le staff technique	N'ont pas de bonnes relations avec le staff technique	Total
Nombre (n)	50	10	60
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Au regard des résultats qui se sont dégagés à travers ce tableau, nous notons que plus de la moitié des joueurs soit 83% ont de bonnes relations avec le staff technique contre 16,66%.La

gestion du groupe pose problème dans les clubs sénégalais car elle doit intégrer la dimension affective

Tableau n°21 : Répartition des joueurs suivant la nature des relations avec les administrateurs

Réponse	Ont de bonnes relations avec les administrateurs	N'ont pas de bonnes relations avec les administrateurs	Total
Nombre (n)	42	18	60
Pourcentage	70%	30%	100%

Après exploitation des résultats du tableau, nous constatons que 70% des joueurs ont de bonnes relations avec les administrateurs contre 30%. Un dirigeant de club doit être un gestionnaire, un manager donc il doit intégrer cette dimension des ressources humaines; d'où la nécessité de revoir le profil des dirigeants de clubs.

Tableau n°22 : Répartition des joueurs suivant la nature des relations entre eux

Réponse	Ont de bonnes relations avec les autres joueurs	N'ont pas de bonnes relations avec les autres joueurs	Total
Nombre (n)	60	0	60
Pourcentage	100%	0%	100%

Après une interprétation des résultats de ce tableau, nous constatons que tout les joueurs soit 100% ont de bonnes relations entre eux. Cela montre qu'ils ont intégré la notion d'esprit de groupe.

Tableau n°23 : Répartition des dirigeants suivant le nombre d'années passées au club

Réponse	- de 5 ANS	5 à 10ANS	+ de 10ANS	Total
Nombre (n)	9	4	5	18
Pourcentage	50%	22,22%	27,77%	100%

L'observation de ce tableau nous donne l'information que 50% des dirigeants ont fait moins de 5 ans dans leur club ; 22,22% ont vécu entre 5 à 10 ans au club et enfin **27,77%** ont fait 10 ans ou plus dans leur club.

Tableau n°24 : Répartition des dirigeants suivant les conditions d'adhésion au club

Réponse	Ancien joueur	Ancien supporter	Total
Nombre (n)	9	9	18
Pourcentage	50%	50%	100%

Les résultats de ce tableau montre que les dirigeants adhèrent au club soit comme ancien joueur ou ancien supporter alors qu'un dirigeant doit avoir un profil de gestionnaire.

Tableau n°25: Répartition des dirigeants suivant l'expérience dans différents clubs

Réponse	Ont connu un autre club	N'ont pas connu d'autre club	Total
Nombre (n)	4	14	18
Pourcentage	22,22%	77,77%	100%

Les résultats de ce tableau nous font savoir que 22,22% des dirigeants ont connu un autre club alors que 77,77% n'ont pas connu autre club. Cela témoigne de la fidélité des dirigeants à leur club.

Tableau n°26 : Répartition des supporters selon leur qualification

Réponse	Ont une qualification professionnelle	N'ont pas de qualification professionnelle	Total
Nombre (n)	10	2	12
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

L'observation de ce tableau montre que 83,33% des supporters de notre population ont une qualification professionnelle contre 16,66% qui ne l'ont pas.

Tableau n°27 : Répartition des supporters suivant le nombre d'années d'adhésion au club

Réponse	- de 5 ans	5 à 10 ans	+ de 10 ans	Total
Nombre (n)	4	6	2	12
Pourcentage	33,33%	50%	16,66%	100%

Au regard des résultats qui se dégagent, 33,33% des supporters de notre population ont fait moins de 5 ans dans leur équipe d'appartenance contre 50% qui y ont vécu entre 5 et 10ans. Cependant, 16,66% des supporters ont fait plus de 10 ans dans leur équipe.

Tableau n°28 : Répartition des supporters suivant les circonstances d'adhésion au club

Réponse	Ancien joueur	Ancien dirigeant	Sympathisant	Total
Nombre (n)	0	2	10	12
Pourcentage	0%	16,66%	83,33%	100%

Les résultats du tableau ci- dessus montrent que 16,66% supporters de notre population sont d'anciens dirigeants du club contre 83,33% de supporters qui sont d'anciens sympathisants.

Tableau n°29: Répartition des équipes suivant la taille des effectifs de leurs de supporters

Réponse	Ont beaucoup de supporters	N'ont pas beaucoup de supporters	Total
Nombre (n)	5	1	6
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Les résultats de ce tableau renseignent que 83,33% des équipes de notre échantillon affirment avoir beaucoup de supporters mais est-ce que ces derniers restent collés à leurs équipes.

Tableau n°30 : Répartition des équipes suivant qu'elles disposent d'un comité de supporters

Réponse	Ont un comité de supporters	N'ont pas de comité de supporters	Total
Nombre (n)	3	3	6
Pourcentage	50%	50%	100%

L'analyse des résultats de ce tableau montre que le rôle du supporter dans la performance sportive semble être ignoré par la moitié des équipes de notre échantillon (50% n'ont pas de comité de supporter).

Tableau n°31 : Répartition des équipes suivant qu'elles se déplacent avec des supporters

Réponse	Se déplacent avec ses supporters	Ne se déplacent pas avec ses supporters	Total
Nombre (n)	5	1	6
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

L'observation des résultats de ce tableau montre que 16,66% des équipes qui ne se déplacent pas avec leurs supporters. Cela pose un problème de moyens.

Tableau n°32 : Répartition des supporters suivant l'appréciation qu'ils ont de leurs joueurs

Réponse	Bon niveau	Très bon niveau	Total
Nombre (n)	4	8	12
Pourcentage	33,33%	66,66%	100%

L'observation des résultats de ce tableau nous amène à penser que malgré le bon niveau de ses joueurs, le championnat national élite ne parvient pas à se développer (66,66% des supporters pensent que leurs joueurs ont un très bon niveau)

Tableau n°33 : Répartition des supporteurs suivant l'appréciation qu'ils donnent aux entraîneurs de l'équipe

Réponse	Moyens	Bons	Très bons	Total
Nombre (n)	4	4	4	12
Pourcentage	33,33	33,33	33,33	100%

Au regard de ces observations 33,33% des supporteurs pensent que les entraîneurs de leur équipe ont un niveau moyen. Ceci montre la nécessité de recourir le plus souvent à des stages pour les entraîneurs.

Tableau n°34 : Répartition des supporteurs suivant l'appréciation qu'ils donnent aux dirigeants de l'équipe

Réponse	Moyens	Bons	Très bons	Total
Nombre (n)	2	6	4	12
Pourcentage	16,66	50	33,33	100%

Les observations de ce tableau révèlent que l'écrasante majorité des supporteurs de notre population donne une bonne mention aux dirigeants de leurs équipes. Cependant cela ne se traduit pas concrètement sur le terrain au regard de ce qui se fait dans les clubs.

Tableau n°35 : Répartition des supporteurs suivant leur fidélité à l'équipe

Réponse	Ont supporté une équipe autre	Ont toujours supporté l'équipe	Total
Nombre (n)	1	11	12
Pourcentage	8,33%	91,66%	100%

. Au regard des résultats de ce tableau on constate que 91,33% des supporteurs n'ont jamais supporté une équipe autre que celle d'appartenance. Et pourtant la manière dont ils devaient se faire sentir au niveau de leurs clubs laisse à désirer

II LA DIMENSION FINANCIERE

Tableau n°36: Répartition des entraîneurs suivant la rémunération

Réponse	Sont rémunérés par le club	Ne sont pas rémunérés par le club	Total
Nombre (n)	8	4	12
Pourcentage	66,66%	33,33%	100%

L'observation de ces résultats montrent que 66,66% des entraîneurs de notre population sont rémunérés par leurs clubs contre 33,33% qui ne le sont pas. Cela est insuffisant dans la mesure où tous les entraîneurs doivent bénéficier d'une rémunération qui tienne compte aussi bien du niveau des entraîneurs que des objectifs poursuivis et résultats obtenus.

Tableau n°37: Répartition des joueurs suivant leur rémunération

Réponse	Sont salariés du club	Ne sont pas salariés du club	Total
Nombre (n)	40	20	60
Pourcentage	66,66%	33,33%	100%

L'observation des résultats de ce tableau relève que le plus grand nombre de joueurs soit 66,66% sont salariés du club contrairement à 33% des joueurs qui ne le sont pas. Tout joueur qui évolue dans le championnat élite doit recevoir une rémunération pour pouvoir se prendre en charge, il y va de ses performances.

Réponse	Reçoivent des primes de matchs	Ne reçoivent pas de primes de matchs	Total
Nombre (n)	54	6	60
Pourcentage	90%	10%	100%

On constate aussi que dans ce tableau 90% des joueurs reçoivent des primes de matchs tandis que 10% seulement ne les reçoivent pas. Les primes de matchs doivent être généralisées dans chaque club cela participe de la motivation des joueurs.

Réponse	Reçoivent des remboursements sur transport	Ne reçoivent pas de remboursements sur transport	Total
Nombre (n)	48	12	60
Pourcentage	80%	20%	100%

Enfin, on s'aperçoit au regard de ces résultats que plus de la moitié des joueurs (80%) reçoivent des remboursements sur transport contre 20%. Le transport des joueurs doit être pris en charge par l'équipe.

Tableau n°38 : Répartition des équipes suivant le pourcentage des cotisations dans le budget

Réponse	0 à 10 pour cent	10 à 15 pour cent	+ de 15 pour cent	Total
Nombre (n)	5	0	1	6
Pourcentage	83,33%	0%	16,66%	100%

L'étude de ce tableau nous révèle que l'apport financier des membres des clubs en terme de cotisations est fort négligeable 16,66% des clubs seulement ont des cotisations qui s'élèvent à plus de 15 pour cent de leur budget.

Tableau n°39 : Répartition des équipes suivant le pourcentage des subventions dans le budget

Réponse	0 à 10 pour cent	10 à 20 pour cent	20 à 90 pour cent	Total
Nombre (n)	1	0	5	6
Pourcentage	16,66%	0%	83,33%	100%

L'observation du tableau ci-dessus nous informe que les équipes doivent revoir leur politique financière. La majeure partie des équipes soit 83,33% ont des subventions qui représentent 20 à 90% de leur budget.

Tableau n°40 : Répartition des équipes suivant le pourcentage du Sponsoring dans le budget

Réponse	0pour cent	0à 10 pour cent	10 à 20pour cent	Total
Nombre (n)	4	1	1	6
Pourcentage	66,66	16,66%	16,66%	100%

Au regard des résultats de ce tableau, le sponsoring n'est pas bien intégré dans la politique financière des clubs alors qu'elle se révèle d'une importance capitale dans la pratique sportive de haut niveau.

Tableau n°41 : Répartition des équipes en fonction des salaires des entraîneurs.

Réponse	50 à 100000 Frs CFA	100à 200000 Frs CFA	+ de 200000 Frs CFA	Total
Nombre (n)	2	2	2	6
Pourcentage	33,33%	33,33%	33,33%	100%

L'observation des résultats de ce tableau nous révèle que des entraîneurs du championnat élite ne sont pas bien motivés financièrement. Cela pose sérieusement problème du point de vue de la gestion des ressources humaines.

Tableau n° 42 : Répartition des équipes en fonction de la rémunération des joueurs

Réponse	20 à 50000 Frs Cfa	50 à 80000 Frs Cfa	+ de 80000 Frs Cfa	Total
Nombre (n)	4	1	1	6
Pourcentage	66,66%	16,66%	16,66%	100%

Après exploitation des résultats de ce tableau nous notons que les joueurs du championnat élite ne sont pas bien rémunérés. Il y a lieu de formuler des solutions pour permettre l'autosuffisance financière des joueurs.

Tableau n°43: Répartition des équipes suivant la régularité des cotisations des supporters

Réponse	Font des cotisations régulières	Ne font pas de cotisations régulières	Total
Nombre (n)	2	4	6
Pourcentage	33,33%	66,66%	100%

Ce tableau informe que 66,66% des équipes n'enregistrent pas de cotisations régulières venant des supporters. Les clubs doivent réfléchir sur la façon de faire participer les supporters aux rentrées financières

Tableau n°44 : Répartition des équipes suivant la régularité des cotisations des supporters

Réponse	Font des cotisations régulières	Ne font pas de cotisations régulières	Total
Nombre (n)	2	4	6
Pourcentage	33,33%	66,66%	100%

Ce tableau informe que 66,66% des équipes n'enregistrent pas de cotisations régulières venant des supporters. Les clubs doivent réfléchir sur la façon de faire participer les supporters aux rentrées financières.

Tableau n°45 : Répartition des équipes selon qu'elles gèrent le déplacement des supporters

Réponse	Prennent en charge le déplacement des supporters	Ne prennent pas en charge le déplacement des supporters	Total
Nombre (n)	4	1	5
Pourcentage	80%	20%	100%

Au regard des résultats de ce tableau 80% des équipes prennent en charge le déplacement de leurs supporters contre 20% qui ne le font pas. Cela dénote une négligence de certaines équipes vis-à-vis de leurs supporters.

Tableau n°46 : Répartition des équipes en fonction des budgets affectés aux supporters

Réponse	Disposent d'un budget pour les supporters	Ne disposent pas d'un budget pour les supporters	Total
Nombre (n)	0	6	6
Pourcentage	0%	100%	100%

Ce tableau révèle que la totalité des équipes de notre échantillon soit 100% ne mettent pas un budget à la disposition des supporters alors qu' ils ont besoin de moyens pour réussir dans leur mission.

III . LA DIMENSION MATERIELLE

Tableau n°47 : Répartition des équipes suivant leur disposition en matériel didactique

Réponse	Disposent suffisamment de matériel didactique	Ne disposent pas suffisamment de matériel didactique	Total
Nombre (n)	4	2	6
Pourcentage	66,66%	33,33%	100%

Ces observations montrent que 33,33% qui n'ont pas suffisamment de matériel didactique. En manque de matériel didactique, une équipe ne saurait développer un football de qualité. Il y'a à ce niveau fort à faire au regard du pourcentage d'équipes qui ne disposent pas suffisamment de matériel didactique.

Tableau n°48 : Répartition des équipes suivant l'obtention d'un terrain d'entraînement praticable

Réponse	Disposent d'un terrain d'entraînement praticable	Ne disposent pas d'un terrain d'entraînement praticable	Total
Nombre (n)	1	5	6
Pourcentage	16,66%	83,33%	100%

Ce tableau montre que 83,33% des équipes de notre échantillon ne disposent pas d'un terrain d'entraînement praticable. Pour un championnat d'élite, c'est une aberration de considérer que 83,33% des équipes de notre population ne dispose pas d'un terrain d'entraînement praticable. Le pire est que la réalité concrète pose encore plus problème.

Tableau n°49: Répartition des équipes suivant le suivi médical des joueurs

Réponse	Assuré par un personnel compétent	N'est pas assuré par un personnel compétent	Total
Nombre (n)	4	2	6
Pourcentage	66,66%	33,33%	100%

Aux yeux de ces observations 33,33% des équipes de notre échantillon ne peuvent pas assurer le suivi médical de leurs joueurs. Toutefois, pour une pratique sportive qui se veut élitiste, le suivi médical de tous les joueurs doit être assuré par un personnel qualifié.

Tableau n°50 : Répartition des joueurs en fonction de leurs moyens de transports pour les entraînements.

Réponse	A pied	Transport en commun	Moyens du club	Autres	Total
Nombre (n)	18	40	0	2	60
Pourcentage	30%	66,66%	0%	3,33%	100%

L'étude de ce tableau ci-dessus nous informe que 30% des joueurs vont à l'entraînement à pied, 66,66% par le transport en commun et 3,33% par autres moyens. Pour pouvoir espérer aller de l'avant, les clubs doivent assurer des conditions meilleures que celle-ci à leurs joueurs.

Tableau n°51 : Répartition des joueurs en fonction du nombre de ballons disponibles aux entraînements.

Réponse	1ballon par joueur	1 ballon pour 2 joueurs	1 ballon pour plus de 2 joueurs	Total
Nombre (n)	4	24	32	60
Pourcentage	6,66%	40%	53,33%	100%

Nous constatons après observation de ce tableau que 6,66% des joueurs disposent d'un ballon par joueur à l'entraînement ; 40% d'un ballon pour deux joueurs et enfin 53,33% d'un ballon pour plus de 2 joueurs. Cela prouve que les équipes ne disposent pas suffisamment de matériel didactique pour assurer une pratique de haut niveau.

Tableau n°52 : Répartition des équipes en fonction du suivi médical des joueurs aux entraînements

Réponse	Ont un médecin à leur disposition	N'ont pas de médecin à leur disposition	Total
Nombre (n)	26	34	60
Pourcentage	43,33%	56,66%	100%

D'après ces résultats enregistrés dans ce tableau on remarque que 56,66% des équipes n'ont pas de médecin à leur disposition aux entraînements. Cela permet d'affirmer qu'il n'y a pas un bon suivi médical des joueurs aux entraînements alors que cela constitue une nécessité.

Tableau n°53 : Répartition des joueurs en fonction du suivi médical pendant les matchs.

Réponse	Ont un médecin à leur disposition	N'ont pas de médecin à leur disposition	Total
Nombre (n)	56	4	60
Pourcentage	93,33%	6,66%	100%

Les résultats de ce tableau nous informent que 6,66% des équipes n'ont pas de médecin à leur disposition pendant les matchs. Ce qui est tout à fait anormal dans une pratique sportive qui se veut élitiste.

Tableau n°54 : Répartition des joueurs suivant la prise en charge médicale en cas de blessure.

Réponse	Sont pris en charge par le club	Ne sont pas pris en charge par l'équipe	Total
Nombre (n)	50	10	60
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Selon les résultats de ce tableau, 16,66% des joueurs ne sont pas pris en charge en cas de blessure. Cela montre que la prise en charge médicale présente des insuffisances alors qu'elle se révèle d'une importance capitale dans une pratique sportive élitiste.

IV LA DIMENSION ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Tableau n°55 : Répartition des équipes suivant le type de planification des séances d'entraînements

Réponse	Annuelle	Périodique	Total
Nombre (n)	1	5	6
Pourcentage	16,66%	83,33%	100%

Aux yeux de ces résultats, on peut considérer que les entraîneurs doivent revoir leur type de planification car une bonne gestion doit envisager une planification à long terme alors que 16,66% seulement des équipes font une planification annuelle.

Tableau n°56: Répartition des équipes suivant le nombre de séances d'entraînements par semaine

Réponse	4 à 5 séances	5 à 6 séances	Total
Nombre (n)	5	1	6
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Ce tableau montre que 83,33% des équipes font 4 à 5 séances par semaine contre 16,66% qui effectuent 5 à 6 séances d'entraînement par semaine. Ici il y'a lieu d'augmenter le nombre de séance d'entraînement car un footballeur de haut niveau a besoin de plus de cinq séances d'entraînement par semaine.

Tableau n°57 : Répartition des équipes suivant le nombre de séances d'entraînements par jour

Réponse	1 séance	2 séances	Total
Nombre (n)	5	1	6
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

L'observation de ces résultats montre que une grande majorité des équipes de notre échantillon soit 83,33% font une séance d'entraînement par jour contre 16,66% des équipes qui font deux séances par jour.

Tableau n°58 : Répartition des équipes suivant les principes développés dans les entraînements

Réponse	Physique	Tactique	Technique	Total
Nombre (n)	2	1	3	6
Pourcentage	33,33%	16,66%	50%	100%

A travers les résultats de ce tableau on constate que la moitié des équipes soit 50% privilégient l'aspect technique dans les séances d'entraînement contre 33,33% qui prônent l'aspect physique et 16,66% qui privilégient l'aspect tactique. Le besoin se fait sentir de faire des réajustements car les aspects physiques et tactiques présentent une importance capitale même si la technique ne doit pas être laissé en reste.

Tableau n°59: Répartition des entraîneurs suivant la communication avec les joueurs

Réponse	Facile	Difficile	Total
Nombre (n)	9	3	12
Pourcentage	75%	25%	100%

Un entraîneur de haut niveau doit pouvoir communiquer aisément avec ses joueurs. Alors que les résultats de ce tableau montre que 25% des entraîneurs de notre population éprouvent des difficultés de communication avec leurs joueurs. La gestion managériale intègre fort justement la dimension communication.

Tableau n°60: Répartition des entraîneurs suivant les objectifs pour le championnat en cours

Réponse	Maintien	Titres	Africain	Total
Nombre (n)	6	5	1	12
Pourcentage	50 %	41,66%	8,33%	100%

Les résultats de ce tableau montrent que 50% des entraîneurs optent pour le maintien, 41,66% aspirent aux titres et 8,33% veulent être africain.

Tableau n°61: Répartition de la fréquence des réunions des dirigeants

Réponse	1fois par semaine	1 fois par quinzaine	1 foi par mois	total
Nombre (n)	10	3	5	18
Pourcentage	55,55%	16,66%	27,77%	100%

Les résultats inhérents à ce tableau nous renseignent sur le fait que la coordination laisse à désirer dans certains clubs (27,77% des équipes ne se réunissent qu'une fois par moi).

Tableau n°62 : répartition du modèle de prise de décisions des dirigeants au cours des réunions

Réponse	Majorité absolue	Consensus	Total
Nombre (n)	2	16	18
Pourcentage	11,11	88,8	100%

Les résultats de ce tableau ci-dessus nous informent que 11,11% des dirigeants affirment que les décisions sont prises en majorité absolue contre 88,8% qui opposent un consensus.

Tableau n° 63 : Répartition des supporters suivant leur spécialisation dans les tâches

Réponse	Occupent une fonction spécialisée	N'occupent pas de fonction spécialisée	Total
Nombre (n)	10	2	12
Pourcentage	83,33%	16,66%	100%

Les résultats de ce tableau montrent que 83,33% des supporters occupent une fonction spécialisée dans leur équipe contre 16,66% qui n'en ont pas.

Tableau n°64: Répartition de la fréquence des réunions des comités de supporters

Réponse	1 fois par semaine	Par match important	Pas de réunion	Total
Nombre (n)	1	2	3	6
Pourcentage	16,66%	33,33%	50%	100%

Les résultats de ce tableau montrent que la motivation des supporters est laissée en reste (50% des comités de supporters ne tiennent pas de réunions).

Tableau n°65 : Répartition des comités de supporters suivant le lieu de tenue de leur réunion

Réponse	Au siège du club	Ailleurs	Pas de réunion	Total
Nombre (n)	2	1	3	6
Pourcentage	33,33%	16,66%	50%	100%

Après une interprétation des résultats de ce tableau on se rend compte que les clubs doivent insister sur la motivation de leurs supporters. (50% d'équipes qui n'enregistrent pas de réunion supporters).

CHAPITRE IV: SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS

CHAPITRE IV :SYNTHESE DE L'ANALYSE DES RESULTATS

Après avoir analysé les différentes données relatives aux questionnaires et entretiens, nous pensons que nous sommes loin de parler d'une démarche managériale dans la gestion du championnat élite de football au Sénégal.

Cela pose d'abord problème au niveau de la gestion des ressources humaines. En effet on distingue des entraîneurs de l'élite qui n'ont pas la qualification nécessaire de même que des dirigeants qui n'ont aucune qualification professionnelle. Notons aussi que beaucoup de joueurs du championnat élite n'ont pas reçu de formation de jeune footballeur. Ceci implique que les critères de sélections ne sont pas rigoureusement définis dans les clubs et n'obéissent pas à une démarche managériale.

La gestion des ressources humaines pose aussi problème car du point de vue des relations entre les différents acteurs ça laisse toujours à désirer. Ce qui nous amène à soulever les problèmes liés à la communication entre certains acteurs qui agissent dans un même club par exemple entraîneurs et joueurs.

Ensuite les questions relatives à l'aspect financier montrent que les différents acteurs ne sont pas bien motivés. La rémunération pose d'énormes problèmes aussi bien au niveau des entraîneurs que des joueurs. Il s'y ajoute que les clubs de l'élite n'ont pas de grands budgets permettant de mener à bien leur politique sportive. Cela s'expliquerait par le fait que l'essentiel du budget des équipes provient des subventions de l'Etat. On note une part négligeable du sponsoring ainsi que des cotisations dans les budgets des clubs.

S'agissant de l'aspect matériel, on peut déduire d'après les résultats obtenus que les clubs de l'élite ne sont pas bien équipés aussi bien au plan du matériel didactique que dans la logistique. L'accent doit être porté surtout sur la logistique car la gestion managériale ne saurait négliger cette dimension.

Ce qui est plus regrettable à ce niveau, c'est qu'à une exception près, aucune équipe ne dispose d'un terrain d'entraînement praticable

Aussi faute de matériel médico-sportif le suivi médical des joueurs n'est pas bien assuré dans les clubs de l'élite.

Au plan de l'organisation et du fonctionnement, nous remarquons des insuffisances ainsi que des principes qui n'entrent pas en adéquation avec une bonne démarche managériale. Les résultats des enquêtes révèlent que la majeure partie des clubs n'effectuent une planification à long terme alors qu'elle présente une importance capitale dans le management.

Les difficultés liées à une mauvaise planification ont des répercussions aussi bien au plan technique qu'à travers les autres activités du club.

Se posent encore des problèmes de coordination surtout au niveau des supporters et dirigeants.

La remarque qu'il convient de faire à ce niveau est l'absence d'appareil de contrôle efficace au niveau des clubs

CHAPITRE V : SOLUTIONS ET PERSPECTIVES

CHAPITRE V : SOLUTIONS ET PERSPECTIVES

Après avoir interprété les résultats de notre enquête, il nous semble tout à fait opportun de trouver des solutions aux problèmes posés. Ces différents problèmes tels que répertoriés s'enroulent autour d'une des points saillants qui déterminent une bonne gestion managériale. Sous ce rapport nous envisagerons des solutions aux plans : organisationnel et fonctionnel, financier, des ressources humaines, matériel et logistique.

1.LES SOLUTIONS AUX PLANS ORGANISATIONNEL ET FONCTIONNEL

1.1 L'ASPECT ORGANISATIONNEL

A ce niveau la bouffée d'oxygène viendra d'une réforme législative car le football Sénégalais trouve ses bases juridiques autour de la loi 84-59. Le championnat élite de football tel qu'il est organisé par la Fédération Sénégalaise est proche de l'amateurisme alors que la pratique d'un football de haut niveau de même qu'une gestion managerielle de football ne peuvent plus s'accommoder de l'idée d'amateurisme. Nous pensons fortement que le football doit tendre vers un professionnalisme au niveau de l'élite.

La Fédération Sénégalaise de football « se réserve le droit d'organiser le football non amateur »^[11]. Et pourtant dans la pratique sportive concrète on sent toujours l'absence de professionnalisme. C'est fort de cette approche que nous pensons que la Fédération Sénégalaise de football devrait prévoir au niveau de ses statuts une disposition qui consacre le professionnalisme au détriment du football amateur.

La Fédération Sénégalaise de football devrait revoir le modèle d'organisation du championnat dans le but d'augmenter le temps de pratique au niveau de l'élite. Il faudrait recourir pour ce faire à l'ancienne formule qui consiste à organiser un championnat aller-retour entre toutes les équipes de l'élite. Ce qui présente plus d'intérêt si l'on se réfère au temps de pratique des joueurs.

1.2 L'ASPECT FONCTIONNEL

La fédération devrait se doter de meilleurs outils pour planifier, coordonner et contrôler le déroulement des compétitions. Elle a besoin d'une plus grande autonomie financière mais une telle autonomie doit d'abord passer par une meilleure politique financière. Pour ce faire la fédération a besoin de l'apport de partenaires financiers ainsi que de sponsors pour mieux

asseoir sa politique financière. La fédération devrait aussi s'approprier ses propres moyens pour une plus grande liberté d'action.

La planification requiert la mise sur pied d'un programme d'un plan de développement qui s'exécutera à moyen et long terme. La fédération devrait exiger à chaque équipe de l'élite d'avoir une équipe compétitive à toutes les catégories en plus d'un centre de formation pour les petites catégories.

Il faut préciser à ce niveau que les moyens financiers devant servir à la préparation et au bon fonctionnement de l'élite ne sont pas à la portée de nos clubs.

En plus la culture de campagne consistant à ne se préoccuper que des échéances à court et moyen terme ne favorise pas un travail dans le temps plus rationnel et plus durable.

C'est ce qui justifie la nécessité de se tourner vers des réformes financières solides et durables pour permettre un développement du football élite au Sénégal.

II- LES SOLUTIONS FINANCIERES

Il est de coutume d'affirmer que l'argent est le nerf de la guerre. Cela nous permet de faire mention des réformes effectuées pour le football sénégalais. Tous les acteurs du football sénégalais se sont investis dans cette entreprise mais l'un des blocages majeurs reste et demeure la rareté des ressources financières.

En effet, les clubs doivent être fort financièrement condition sine qua non pour un développement durable. Pour ce faire il faut impérativement un certain nombre d'actions coordonnées de la part du pouvoir public, du secteur privé, de la Fédération Sénégalaise de Football ainsi que des clubs.

La Fédération Sénégalaise de Football doit jouer un double rôle en accompagnant le déroulement des opérations du début à la fin.

D'abord elle doit subventionner tous les clubs de l'élite avant le démarrage du championnat.

En outre le ministère de tutelle pourrait aider les clubs de l'élite à trouver un sponsor au niveau des entreprises de la place ou étrangères. En cela il joue un rôle facilitateur.

Le sponsoring profite aussi bien au football par les ressources qu'il lui apporte qu'au sponsor par la publicité attendue du caractère populaire du spectacle et de l'image du

sportif de haut niveau. Dans notre pays, le sponsoring de manifestation est privilégié. A cette occasion le sponsor marque la présence sur le lieu de la compétition exige que la manifestation porte le nom de sa société ou de sa marque. Il affichera des panneaux publicitaires sur les lieux, fera de la promotion auprès de ses clients ou de ses collaborateurs en les invitant à assister aux compétitions et utilisera l'image du sponsor.

Les médias en général et la télévision en particulier vont jouer un important rôle dans la réussite du sponsoring. Une meilleure médiatisation surtout par le biais de la télévision pourrait permettre de vendre l'image des footballeurs ou encore le spectacle sportif aussi bien à l'intérieur du pays qu'à l'étranger.

La présence de la télévision avec le pouvoir de l'image et le rôle qu'elle joue dans nos sociétés modernes, valorise un événement et rassure les annonceurs dont la motivation est continue ^[13].

Cette politique pourrait déclencher aussi un engouement populaire envers l'élite sénégalaise aussi bien de la part des supporters que de simples sympathisants.

Il convient de préciser aussi qu'il faut mettre beaucoup de rigueur dans les conditions d'accès aux stades lors des manifestations sportives organisées par la Fédération Sénégalaise de Football en direction du championnat national. Car ces occasions peuvent générer des profits non moins négligeables.

En définitive, il faut que l'argent du football reste au football. Les capitaux tirés des transferts de joueurs à l'étranger doivent aussi profiter aux clubs.

Le secteur privé joue un rôle important dans le domaine financier avec le parrainage sportif mais jamais de façon désintéressée. En Europe dans le contexte d'une économie performante, le football offre un créneau très porteur avec des retombés extraordinaires.

Cependant, dans le contexte de notre football seule une volonté politique de l'Etat monnayant une contrepartie peut amener les sociétés à intervenir dans le sport.

III. LES SOLUTIONS AU PLAN DES RESSOURCES HUMAINES

A ce niveau les solutions envisagées tendent toutes vers la formation, la motivation ainsi que le suivi et renouvellement des différentes composantes de football élite.

La formation concerne aussi bien les joueurs, techniciens administrateurs, médecins que les supporters.

1. LA FORMATION DES TECHNICIENS

Nous remarquons d'énormes insuffisances au niveau de la formation des techniciens de haut niveau. La disparition de la Direction de la Formation et du Contrôle (DFC) dans la nouvelle structuration du ministère des sports n'a pas aidé dans la prise en charge rationnelle de la formation des entraîneurs.

Aujourd'hui un entraîneur de haut niveau ne peut plus se permettre d'ignorer les nouvelles connaissances ainsi que l'évolution des technologies.

Il y'a lieu, ici, de regretter l'absence de stages de formation pour entraîneurs de troisième degré au Sénégal.

Actuellement, seule la République Fédérale d'Allemagne appuie notre pays dans sa politique de formation d'entraîneurs de haut niveau ^[13].

La Fédération Sénégalaise de Football se trouve dans l'obligation de multiplier les stages de formation des techniciens au premier et deuxième degré.

Les clubs aussi doivent s'engager sous exigence de la F.S.F à envoyer chaque trois ans un technicien se former au troisième degré et à supporter les frais de formation. Ce qui en retour va leur assurer les services du technicien pour une durée au moins égale à celle de la formation après qu'il ait obtenu le diplôme. Tout ceci se fera sur la base d'une clause entre le technicien le club d'origine la F.S.F ainsi que le pays d'accueil.

La F.S.F devrait exiger au niveau national que tout membre de staff technique soit au moins titulaire d'un diplôme de premier degré. Et que tout entraîneur adjoint ou titulaire ait au moins un deuxième degré. Et cette décision doit être tenue de rigueur au niveau de tous les clubs de l'élite.

Au-delà de cette formation, les techniciens doivent tous être rémunérés à la hauteur de leur compétence et prestations. Ce qui jouerait certes en faveur de leur motivation pour une meilleure prise en charge des joueurs aussi bien dans les petites catégories qu'au niveau de l'élite.

2. LA FORMATION DES JOUEURS

Nous préciserons d'abord qu'elle se fera par une collaboration entre la FSF et les clubs ainsi que le pouvoir public.

Il faudrait pour chaque club de l'élite avoir un centre de formation qui constituerait un réservoir de l'élite. Les joueurs seront recrutés avant l'âge de 12 ans. Ces centres ne formeront

pas que des joueurs de football uniquement mais aussi chaque club va garantir à ses joueurs une inscription au niveau scolaire et au besoin supporter les frais d'études des joueurs.

Les temps d'entraînement et de récupération seront aménagés en fonction des heures de cours. Il s'agit de former de futurs champions tout en préservant leur chance d'étude. Car un footballeur de haut niveau c'est non seulement un joueur fort physiquement mais aussi intellectuellement préparé.

La motivation viendrait du fait que la progression dans le centre de formation serait tributaire d'une réussite scolaire. Cela permettrait aux joueurs d'évoluer dans le centre de formation jusqu'à l'âge de 18 ans ou 19 ans. Ils pourront de ce fait si leur talent leur permet de se retrouver dans l'élite et éventuellement être titulaire du baccalauréat.

Ceux qui n'auront pas la possibilité de jouer dans l'élite auront comme alternative une formation de techniciens ou administrateurs s'ils le désirent. Se faisant les joueurs seront recrutés pour joueur dans l'équipe d'élite avant l'âge de 20ans. Ce recrutement sera accompagné d'une signature de contrat aussi bien pour les joueurs issus des centres de formation que les autres qui viendraient s'ajouter à l'effectif du groupe.

Les joueurs qui seraient inscrits dans les centres de formation seront protégés par les clubs qui ne pourront en disposer qu'à la fin de la formation et après deux ans au service du club. La F.S.F veillera à l'application rigoureuse de ce principe

Dans cette entreprise les clubs auront comme principal partenaire l'Etat représenté par le Ministère des sports ainsi que ses partenaires bailleurs de fonds ; les clubs doivent aussi assurer une bonne prise en charge médicale des joueurs, des centres de formation jusqu'à l'élite; d'où la nécessité de former des spécialistes à cet effet.

3. LE ROLE DES MEDECINS DU SPORT

La médecine du sport occupe de plus en plus le devant de l'actualité avec les cas de dopage. Cet aspect sensationnel ne doit pas faire oublier l'important rôle qu'elle joue dans la préparation et dans la performance des sportifs

Il y a lieu cependant de noter qu'avec l'augmentation progressive du nombre de licenciés de la FSF et les objectifs de plus en plus ambitieux de notre élite la médecine du sport au Sénégal éprouve certaines difficultés

Les médecins du sport se consacrent d'avantage à la détection des lésions et aux soins pour les guérir qu'à la surveillance et la protection des footballeurs. Et cela laisse fort à désirer.

Beaucoup de joueurs ne bénéficient pas de dossiers médicaux à jour. Pour certains entraîneurs joueurs ou dirigeants le rôle du médecin du sport est perçu sous un double angle à savoir :

- remettre un joueur malade à coup de médicaments.
- Surcharger les pratiquants en vitamines pour atteindre des performances.

Ceci explique que les clubs utilisent n'importe quel agent de sa santé comme médecin sportif et que certains clubs ne jugent nécessaire la présence d'un médecin que lors des matchs officiels.

Face à cette situation les mesures suivantes sont à engager :

- Réhabiliter le centre médico-sportif. La nécessité de disposer d'une structure d'accueil à la dimension du rôle que la médecine du sport joue dans la haute compétition est réelle.
- Former des spécialistes : le sport de haut niveau ainsi qu'une pratique élite ne peuvent en aucune manière se mouvoir dans des généralités lacunaires (13).

4. LE STATUT DES DIRIGEANTS

Il s'agit là de véritables stratèges de managers du sport qui seront capables de planifier, coordonner, contrôler les activités du club. Nous avons espoir avec la future ouverture à l'INSEPS d'une formation en management du sport que le football sera servi à sa juste valeur.

Le football d'élite ne peut plus se contenter de simples dirigeants qui n'auront reçu que la formation de supporter, sympathisant ou joueur dévoué. Mais il lui faut des personnes ressources qui détiennent de réelles compétences et qui soient capables de mettre sur pied une politique sportive pour le club et de coordonner sa mise en œuvre.

Seulement ces gens là doivent être motivés financièrement en contre partie du travail effectué pour le club. Au besoin ils peuvent être recrutés comme des agents au service du club monnayant leur talent.

5. LE STATUT DU SUPPORTER

Le supporter n'est plus un simple spectateur qui se contente d'applaudir lorsque son équipe effectue une belle prestation et de la discréditer lorsqu'elle obtient de mauvais résultats.

En revanche il doit être un soutien moral pour l'équipe aussi bien dans les moments de gloire que de déchéance. Il doit rester collé à l'équipe qui doit sentir sa présence aussi bien lors des séances d'entraînements que pendant les matchs officiels.

C'est dire que le supporter doit être imbu d'un esprit sportif. Il doit intégrer des valeurs hautement sportives telles que le fair-play ainsi que les règles et principes qui encadrent le jeu sportif.

Cela est tributaire d'une formation préalable. Mais en l'absence de cela l'équipe peut prendre en charge dans ses activités des campagnes de sensibilisations pour permettre à ses supporters de mieux s'accommoder à la réalité sportive. Au total, toutes ces perspectives envisagés, toute ces réformes telles que souhaitées ne peuvent véritablement être effectives en l'absence de moyens aussi bien au plan matériel que logistique.

6. LES SOLUTIONS MATERIELLES

Des réformes au plan matériel s'imposent dans le souci de mieux asseoir une démarche managériale solide. Il s'agira de mettre sur pied un certain nombre de structures qui puissent accueillir un développement harmonieux du championnat élite de football.

Dans cette perspective, chaque équipe de l'élite doit disposer d'un complexe sportif qui puisse comprendre un siège social, un centre d'hébergement pour toutes les catégories ainsi qu'un lieu de regroupement pour les matchs. Il doit en outre comporter un centre médico-sportif avec un matériel médical sophistiqué. Ce complexe sportif doit répondre aux normes pour une pratique sportive de haut niveau et équipé d'une salle de musculation à la disposition de l'équipe.

Un joueur de haut niveau a besoin aussi de divertissement raison pour laquelle les clubs doivent prévoir à cet effet des structures à l'intérieur des complexes sportifs pour les besoins de regroupements fermés.

En dehors de ce complexe sportif, chaque équipe doit avoir des moyens de transport aussi bien à la disposition des joueurs, entraîneurs, dirigeants que des supporters.

En outre chaque équipe doit disposer d'une administration solide bien équipée en matériel informatique et bureautique pour permettre aux administrateurs et même aux techniciens de parfaire leurs tâches.

CONCLUSION

CONCLUSION

Au terme de notre étude portant sur la gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal nous pouvons confirmer l'idée selon laquelle le championnat national élite va mal. Ce mal trouverait sa justification dans une mauvaise politique de gestion. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes tournés vers une gestion de type managériale. Comme nous l'avons précisé c'est une démarche qui ne néglige aucun aspect de la question. Toutes les questions présentent un intérêt majeur et doivent toutes conquérir à un même objectif qu'est le développement d'un football de haut niveau.

Toutefois qui dit gestion parle de moyens et l'élément le plus déterminant n'est autre que l'élément financier. En effet, des moyens financiers dépendent la formation des ressources humaines ainsi que la qualité du matériel didactique et logistique ; bref tout un ensemble de substrats sans lesquels aucune gestion ne peut être réalisée de façon efficiente.

En outre, les moyens seulement ne suffisent pas pour réaliser une bonne gestion managériale. Car il faut un cadre juridique propice ainsi qu'une volonté manifeste des différents acteurs d'œuvrer dans le sens d'un seul et unique intérêt : développer le championnat national élite.

Comme le précise **Henri Mintzberg**, les stratégies managériales ne sont que « de vieilles boissons dans de nouvelles bouteilles », mais l'essentiel est qu'il faut se les approprier en s'inspirant des exemples de réussite que constituent les championnats européens. Ce qui ne laisse pas du reste la théorie de la culture qui permettra d'adapter ces différentes stratégies à notre réalité socio culturelle.

Ce qui fait dire qu'en définitive le développement du championnat élite de football ne peut se faire que dans le cadre d'une action collective et solidaire du pouvoir public et du privé ainsi que des différents acteurs du milieu sportif, une action sous-tendue par d'importants moyens financiers et qui s'appuie sur une démarche managériale rigoureuse qui embrasse toutes les dimensions d'une pratique sportive de haut niveau.

Cela mérite encore de plus amples réflexions, une plus grande concertation entre les différentes sensibilités ainsi qu'une prise de conscience collective de tous ceux qui évoluent dans la sphère du football sénégalais.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE :

MANUELS ET OUVRAGES DE SYNTHÈSE :

1. **CABIN Philippe** : Les organisations : état des savoirs, Editions Sciences Humaines, janvier 2002.
2. **GRUERE J.P** : Management des aspects humains et organisationnels (PUF 1991).
3. **LIVIAN Yves Frédéric** : Introduction à l'analyse des organisations, Economica 1995.
4. **LORET Alain** : Sport et management 1995.
5. **NDOYE Doudou et SAKHO Abdoulaye** : Gestion financière et sportive du football, collections « EDJA Horizons », décembre 1995.

MEMOIRES

6. **BA Ndèye Rama** : Les problèmes du football sénégalais : causes et perspectives de relance 2001/2002.
7. **CHOUPIN Kossi. E. O** : Le Management du sport outil d'amélioration des organisations sportives au Sénégal ; exemple de quelques clubs de division nationale, 1999 / 2000.
8. **NDIAYE Paul Emmanuel** : La problématique de l'émergence des écoles de football à la suite du mondial 2002 : Légalité- Organisation - Gestion. Cas du département de Dakar, 2003/2004.

REVUES ET DOSSIERS

9. **BOB François** : Textes généraux du sport sénégalais : loi 84-59 portant charte des sports (1959).
10. **DORTIER Jean François** : « Visages de l'organisation » n° 30, juillet 1993.
11. **Fédération Sénégalaise de Football** : Statuts, 15 septembre 2002.
12. **MBAYE Alioune Diakhaté** (Observateur n°894 du 09 et 10 septembre 2006).
13. **Ministère de la jeunesse et des sports- Direction de la haute compétition** : Le sport de haut niveau au Sénégal bilan et perspectives, Dakar Décembre 1999.

INTERNET

14. **ALIZE : Sport et Management Group**, Dakar, République du Sénégal
[www.senegal](http://www.senegal.phonebook.com/sports/centres-omnisports-stades-tennis/alize-sport-et-management-goup-22475-14k-) phonebook.com/sports/centres-omnisports-stades-tennis/alize-sport-et-management-goup-22475-14k-.
14. **DUPPERIN Bertrand** : Bloc Note Sport et Management qu'en pensez-vous?
www.dupperin.com/2005/05/24/sport-et-management-quen-penser/-61k-.
15. **EMLYON** : Colloque Sport et Management.
www.em.lyon.com/france/emlyon/sports/colloque_icf/e%20mail/invitation.htm-10k.

ANNEXES

ANNEXES

QUESTIONNAIRE

PREAMBULE : Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un mémoire de maîtrise universitaire dont le thème est le suivant « gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal ». Toutes les informations que vous nous donnerez serviront à traiter le sujet. Nous en assurerons l'anonymat et la confidentialité.

Merci d'avance de votre collaboration.

Questions destinées aux joueurs

1) Nom et Prénoms :.....

2) Age :.....

3) Niveau d'études :.....

4) Profession :.....

5) Club d'appartenance :.....

6) Etes vous hébergé par le club ?

Oui

Non

7) Depuis combien de temps jouez-vous dans ce club ?

.....

8) Pouvez vous en préciser les circonstances ?

Test de Sélection

Recommandation

Autres à préciser

.....

9) Avez-vous joué dans une équipe autre que celle-ci ?

Oui

Non

10) A quelle poste jouez vous dans l'équipe ?

.....

11) Avez vous suivi une formation de footballeur ?

Oui

Non

12) Etes vous passé par une école de football ?

Oui

Non

13) Pensez vous avoir progressé depuis votre arrivée au club aux plans :

Physique : Oui

Non

Tactique :

Oui

Non

Technique : Oui

Non

14) Avez-vous des relations avec vos entraîneurs en dehors des entraînements ?

Oui

Non

15) Avez-vous de bonnes relations avec les membres du staff technique de l'équipe ?

Oui Non

16) Avez-vous de bonnes relations avec les administrateurs de l'équipe ?

Oui Non

17) Avez-vous de bonnes relations avec les autres joueurs de l'équipe ?

Oui Non

18) Recevez vous de l'argent en terme de :

Salaire : Oui Non

Primes de matchs Oui Non

Transports : Oui Non

19) Par quel moyen vous vous rendez aux entraînements ?

A pied Transport en commun Car du club Autres

20) Disposez vous d'un terrain réglementaire et fonctionnel pour les entraînements et matches ?

Oui

Non

21) Avez-vous en quantité suffisante des équipements sportifs pour les entraînements et les matches ?

Maillots de compétitions :

Oui

Non

Maillots d'entraînements :

Oui

Non

Dossards :

Oui

Non

Chasubles :

Oui

Non

Bas :

Oui

Non

QUESTIONNAIRE

PREAMBULE : Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un mémoire de maîtrise universitaire dont le thème est le suivant : « la gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal ». Toutes les informations que vous nous donnerez serviront à traiter le sujet. Nous en assurerons l'anonymat et la confidentialité.

Merci d'avance de votre collaboration.

Questions destinées aux entraîneurs :

1) Nom et prénoms :

2) Niveau d'études :

3) Club d'appartenance :

4) Etes vous titulaire du diplôme d' :

Animateur	initiateur	1 ^{er} degré	2eme degré	3eme degré	Autres
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5) Avez-vous une profession ou une occupation autre ?

Oui Non

6) Depuis combien temps avez-vous adhéré à ce club ?

7) Pouvez vous en préciser les circonstances ?

Sur candidature Par recommandation Autres à préciser

.....

8) Avez-vous connu une équipe autre que celle-ci ?

Oui Non

9) Combien êtes-vous dans le staff technique de l'équipe senior en précisant les rôles et tâches des différents membres ?

.....
.....
.....
.....

10) Quel est l'effectif de votre groupe ?.....

11) Comment juger vous le niveau de jeu de vos joueurs?

Passable Bon Très bon

12) Comment se font vos recrutements ?

Joueur confirme Test de sélection

13) À quel âge vous recrutez généralement vos joueurs ?.....

14) Quelle est la population que vous ciblez dans vos recrutements ?

Ecole de football Equipe réserve du club Autres équipes

15) Quel critère privilégiez vous dans vos recrutements ?

Physique Tactique Technique

16) Quel type de planification faites-vous pour vos séances d'entraînement ?

Annuelle Périodique à préciser

17) Combien de séances d'entraînement faites-vous en moyenne par semaine ?.....

18) Combien de fois vous vous entraînez par jour ?.....

19) Sur quel principe d'entraînement insistez-vous durant vos séances ?

.....

20) Comment trouvez-vous la communication avec vos joueurs ?

Facile Difficile

21) Disposez-vous d'un nombre de ballons suffisant pour mener à bien vos séances d'entraînement ? Oui Non

22) Avez-vous suffisamment de matériels pour mener à bien vos séances d'entraînement ?

Pots : Oui Non

Chasubles : Oui Non

Maillots : Oui Non

23) Votre terrain d'entraînement vous permet-il de pratiquer un football de qualité ?

Oui Non

24) Le suivi médical des joueurs est-il assuré par un personnel compétent ?

Oui Non

25) Est-ce que vous recevez de la part de l'équipe :

Une rémunération permanente ? Oui Non

Des primes de matchs ? Oui Non

26) Quels sont vos objectifs pour ce championnat en cours ?

.....

.....

QUESTIONNAIRE

PREAMBULE : Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un mémoire de maîtrise universitaire dont le thème est le suivant : « la gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal ». Toutes les informations que vous nous donnerez serviront à traiter le sujet. Nous en assurerons l'anonymat et la confidentialité.

Merci d'avance de votre collaboration.

Questions destinées aux dirigeants

1) Nom et prénom(s)

2) Niveau d'études :

3) Profession :

4) Club d'appartenance :

5) Depuis combien de temps avez-vous adhéré à ce club ?

6) Pouvez vous en préciser les circonstances ?

Ancien joueur

Ancien supporter.

7) Quelle fonction occupez-vous dans le bureau ?

.....

8) Depuis combien de temps êtes vous membre du bureau ?

.....

9) Avez-vous connu un autre club avant celui-ci ?

.....

10) Combien de membres y a-t-il au bureau du club ?

.....

11) Citer les principales fonctions

.....

.....

.....

12) Quelle est la fréquence de vos réunions ?

Semaine

Quinzaine

Mois

13) Comment se prennent les décisions ?

Majorité absolue

Majorité relative

Consensus

14) Quel est le montant du budget de l'équipe pour la saison ?

15) Quelle est la part de votre budget en terme de :

Cotisations

Subventions

Sponsoring

16) Pouvez vous préciser le montant moyen de vos dépenses en terme de :

Transport

Regroupement

Primes de match

Rémunération ou salaire des :

Entraîneurs.....

Joueurs.....

Administrateurs.....

Autres.....

17) Quelle est la part du budget allouée en moyenne au matériel médical ?

18) Ou tenez vous vos réunions ?

Au siège

/ Chez un membre

/ Autres à préciser

19) Avez-vous des moyens de transport à la disposition de l'équipe ?

Oui

Non

QUESTIONNAIRE

PREAMBULE : Ce questionnaire rentre dans le cadre d'un mémoire de maîtrise universitaire dont le thème est le suivant : « la gestion managériale du championnat élite de football au Sénégal ». Toutes les informations que vous nous donnerez serviront à traiter le sujet. Nous en assurerons l'anonymat et la confidentialité.

Merci d'avance de votre collaboration.

Questions destinées aux supporters :

- 1) Nom et prénoms :.....
- 2) Age :.....
- 3) Niveau d'études :.....
- 4) Profession :.....
- 5) Equipe d'appartenance :.....
- 6) Depuis combien de temps avez-vous adhéré à l'équipe ?
- 7) Pouvez-vous en préciser les circonstances :

Ancien joueur

Ancien dirigeant

Sympathisant

8) Quel rôle jouez-vous au sein de l'équipe ?

.....
.....

Avez-vous supporté une équipe autre que celle-ci ?

Oui

Non

9) Etes vous suffisamment nombreux à supporter l'équipe ?

Oui

Non

10) Avez-vous une structure qui regroupe les supporters ?

Oui

Non

11) Si oui dites comment elle se réunit ?

.....
.....
.....

12) Quand est ce que vous vous réunissez ?

.....

13) Citer les points essentiels que vous développez dans vos réunions ?

.....
.....
.....

14) Faites vous des cotisations régulières ?

Oui

Non

15) Est-ce que vous vous déplacez avec l'équipe ?

Oui

Non

16) Si oui qui gère les déplacements ?

.....

17) Y a-t-il une part du budget de l'équipe qui vous est affectée ?

Oui

Non

18) Ou tenez-vous vos réunions ?.....

19) Que pensez vous du niveau de votre équipe ?

Bon

Très bon

20) Quelle appréciation donnez-vous :

Aux entraîneurs : Moyen Bon Très bon

Aux dirigeants : Moyen Bon Très bon

21) Qu'est ce que vous aimeriez changer dans la façon de faire de l'équipe ?

.....

.....

GUIDE D'ENTRETIEN

- 1) Nom et Prénom(s) :
- 2) Niveau d'études :
- 3) Profession :
- 4) Poste occupé au niveau de la Fédération :
- 5) Depuis combien de temps êtes-vous membre de la fédération de football ?
- 6) Quelle image avez-vous du championnat national élite de football ?
- 7) Pensez vous que le football sénégalais pourrait se développer en conservant son statut amateur ?
- 8) Quelles sont les conditions prévues pour le football sénégalais pour la création d'un club ?
- 9) Existe-t-il une caution dont les clubs doivent s'acquitter pour figurer dans l'élite ?
- 10) Avez-vous des projets pour développer le football sénégalais ?
OUI NON
- 11) Quel est le montant de votre budget annuel ?
- 12) Quelle est la part contribuable de l'Etat dans votre budget ?
- 13) Est-ce que vous apportez une participation financière aux clubs ?