

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple-Un But-Une foi



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR (UCAD)



INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DU  
SPORT (INSEPS)

DEPARTEMENT D'EDUCATION PHYSIQUE ET DU SPORT

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

THEME :

SITUATION DES OUTILS DE GESTION ET DE  
MANAGEMENT UTILISÉS PAR LES FÉDÉRATIONS  
SPORTIVES SÉNÉGALAISES : *CAS DE LA FSBB,  
FSNS, FSK, FSA, FSE, FSTT, FST, FSV, FSTA ET  
FSF*

Présenté et soutenu par :

M. Adama DIEDHIOU

Sous la direction de :

M. Abdou Karim THIOUNE  
Professeur à l'INSEPS

Année Académique : 2010-2011

## DEDICACES

Je rends grâce à DIEU LE TOUT PUISSANT pour m'avoir donné la possibilité de réaliser ce document sans trop d'encombrement et de difficultés.

ALLAH m'a donné la santé physique et mentale, la possibilité de jouir de mes capacités et pourtant je ne suis que son humble serviteur qui n'a rien fait de spécial pour mériter, sa clémence, son appui et son soutien ; ALHAMDOULILAH. Parce que je suis un musulman et que MOUHAMET (psl) est mon prophète, je prie sur lui.

Ce travail est dédié à ma famille dans son ensemble en commençant par :

Ma mère, mon soleil, ma joie de vivre, mon idéal. Tu n'as jamais fui devant tes responsabilités toujours à côté de tes enfants, présente et dévouée à tes enfants.

Qu'ALLAH déverse sur toi en abondance sa clémence, sa largesse et sa bonté ; qu'IL accepte tes vœux les plus chers et te prête une longue vie dans un bonheur total.

Mon père toi qui ne cesse de m'apporter ton soutien ton accord à tous mes projets, toi qui m'a inculqué des valeurs telles que le respect, la discipline, la bonne conduite mais surtout les préceptes de l'Islam ; je voudrais à travers ce modeste travail pour lequel tu as fourni tant de sacrifices, qu'ALLAH te guide, te protège t'accorde sa clémence et sa bonté merci.

Mes soeurs : Mariatou Diédhiou, Sarata Diédhiou, Oulimatou Diédhiou, Ndeye Rama Sagna, Astou Sagna.

Ma tante: Awa Goudiaby,

Mes oncles : Lamine Asrona Sagna, Sekou Sagna, Youssouph Sagna, Abdoulaye Sagna, Abdoulaye Dandan Sagna, Ibou Diédhiou président de AROK à Dakar et Idrissa Diédhiou en France.

Mes frères : Beau Sagna, Mola Diédhiou, et Ousmane Diédhiou en France.

Mention spéciale à Ibrahima Sagna toi qui m'accompagné et guidé dans mes études pendant les moments de difficultés et de bonheur que DIEU te laisse toujours à mes côtés.

## **REMERCIEMENTS**

Mes remerciements vont à l'endroit de :

Mon professeur et directeur de mémoire Mr Abdou Karim THIOUNE qui a accepté de diriger ce travail avec rigueur et méthode. ses charges

Je vous remercie et vous exprime toute ma gratitude surtout pour tout le temps que vous m'avez consacré même pendant vos heures de repos pour la réalisation de ce document.

A tous les étudiants de l'INSEPS plus particulièrement aux étudiants de ma promotion, ainsi mes professeurs, l'administration et le personnel technique.

A mes amis de chambre à l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar : Lamine Tamba, Pape Souleymane Tamba, Cheikh Sidaty Diémé, Ousseynou Diédhiou, Mamadou Lamine Maria, Lamine Badiane, Gabriel Yanga, Mbaye Diatta, Djibril Tamba, Mouhamed Sané, Moustapha Coly ;

A mes amis étudiants : Cherif Lamine Sané, Cherif Diédhiou, Galass SOCK, Ibrahima BADJI, Leity NDIAYE, Baba Kaba DIAWARA, Mourad SOW, Pape Abdoulaye SARR, Doudou POUYE, TERENCE SAMBOU, Jean Marie BADJI, Baboucar GOUDIABY, Joachim Clément FAYE, Adama KA, Falilou Mbacké Camara, Matar SAGNA, Marie NDIAYE.

## **SIGLES ET ABREVIATIONS**

OBS : Observation

NB : Nombre

Fréq : Fréquences

X : 10%

CD : Comité Directeur

DTN : Directeur Technique Nationale

AG : Assemblée Générale

CNOSS : Comité National Olympique et Sportif Sénégalais

FSBB : Fédération Sénégalaise de Basketball

FSNS : Fédération Sénégalaise de Natation et de Sauvetage

FSF : Fédération Sénégalaise de Football

FST : Fédération Sénégalaise de Tennis

FSTT : Fédération Sénégalaise de Tennis de Table

FSTA : Fédération Sénégalaise de tire à l'Arc

FSE : Fédération Sénégalaise d'Escrime

FSK : Fédération Sénégalaise de Karaté

FSV : Fédération Sénégalaise de Volley Ball

FSA : Fédération Sénégalaise d'Athlétisme

## RESUME

Le choix de notre sujet se justifie par plusieurs aspects :

- **Pertinence** : Le sujet montre la nécessité de disposer de textes ou de cadre juridique pour gérer et manager les organisations sportives évitant ainsi les incohérences du pilotage à vue, les discussions stériles, les disputes désobligeantes, les dissensions qui font éclater la cohésion sociale, démontrant ainsi l'absence de vision de partage et le déficit d'outils de travail.

- **Actualité** : Notre thème de mémoire montre l'insuffisance des outils de gestion et de management et dès lors soulève la nécessité de disposer d'un cadre juridique pour éviter les dissensions autour des facteurs clés incontournables que sont : la gestion administrative, la gestion financière, la gestion des primes, la détermination de la composition des délégations et de la gestion des missions lors des compétitions internationales ici et en dehors du pays. Nous sommes tous témoins des multiples altercations au sein de plusieurs fédérations ces dernières années : l'exemple de la déroute de l'équipe nationale de football lors de la CAN 2008 au Ghana, les clivages durant et après les jeux de Maputo 2011, l'imbroglio qui a fait éclater le Basketball féminin au Mali il y a seulement quelques jours (pour ne citer que cela), soulèvent d'une rare acuité, la nécessité de reprendre en main les destinations du sport sénégalais.

- **Cohérence** : Notre thématique souligne d'une part la nécessité pour les fédérations de disposer d'un cadre juridique harmonieux, cohérent et d'une part la nécessité de partager et de faire partager les contraintes, les exigences, les référentiels dont le respect permet de réaliser une gestion rationnelle, un management opérationnel et stratégique des instances et des groupes de travail et des missions.

C'est dans ce d'ailleurs qu'il faut apprécier les propos du Président de la République lors de la séance de présentation du bilan d'activités de l'année 2011, instance à laquelle il a eu à proposer la nomination d'un Inspecteur Technique chargé des compétitions internationales et dont la mission serait d'attester ou non que telle ou telle fédération remplit ou non les critères exigibles pour participer aux compétitions internationales. Nous estimons que le choix du sujet intitulé : Situation des Outils de Gestion et de Management utilisés par les Fédérations Sportives Sénégalaises répond à ces critères. Le débat qui anime le mouvement associatif et sportif révèle avec éloquence le déficit de gestion.

## **INTRODUCTION**

Ce qui nous préoccupe c'est d'une part de comprendre si les fédérations sportives sénégalaises disposent d'outils de gestion et de management sur l'ensemble de leur portefeuille d'activités et d'autre part, si elles ont des outils de gestion et un mode de fonctionnement identique ? Ou, au contraire, si les uns et les autres travaillent différemment ?

### **Problématique et hypothèse**

L'étude de notre thème de recherche soulèvera inmanquablement des problématiques pour justifier notre démarche méthodologique dont le but est de mettre en évidence l'état des outils de gestion et de management utilisés par les fédérations sportives au Sénégal ; ceci nous permettra d'avoir un aperçu critique sur la manière dont les organisations sportives gèrent et font face aux multiples aléas.

### **- Population**

Nous avons ainsi opté pour un échantillonnage critère c'est-à-dire, notre échantillon est naturellement constitué, à partir de critères précis et discriminatif ; il porte sur dix fédérations auxquelles est destinées l'administration de notre questionnaire. Cependant, nous nous sommes rendu compte que la réalité du terrain dicte aussi l'orientation d'une démarche (méfiance, manque de temps, de disponibilité sont des facteurs déterminants, limitatifs).

### **- Méthode**

Sous ces rapports, l'exploitation des données du pré-enquête nous a permis d'élaborer notre questionnaire, dans cet ordre d'idées deux approches : d'une part nous avons isolés, après la pré-enquête, certains facteurs pour permettre aux répondants de se prononcer, d'autre part nous avons mis ensemble d'autres facteurs pour permettre aux acteurs de les confronter et d'opérer des choix judicieux. Nous avons ainsi, estimé que ces deux possibilités réunis nous permettrons d'avoir des informations plausibles, diversifier et fiables.

## **RESULTATS**

L'étude de notre thème de recherche nous a amené à trouver des résultats sur six points : problème au plan de la gestion administrative, du mode fonctionnement, de la communication et de l'organisation.

### **- Conclusion**

Au terme de notre étude, les conclusions ou les leçons que nous avons tirées de notre enquête, et que nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper, sont que les fédérations sportives sont en difficultés. Ces difficultés trouvent leurs justifications dans le fait que ces fédérations ne sont pas bien organisées mais aussi par une absence de relations pertinentes et nouvelles et, leur mode de fonctionnement orthodoxe c'est-à-dire pas professionnelles.

# SOMMAIRE

DEDICACES

REMERECIOEMENT

SIGLES ET ABREVIATIONS

RESUME

INTRODUCTION .....	1
HYPOTHESE ET PROBLEMATIQUE .....	3
Chapitre-1 LA REVUE DE LITTERATURE.....	5
I-1 Les fédérations nationales .....	10
I-2 Infrastructures sportives .....	11
I-3 Etat des lieux des infrastructures .....	12
I-4 Les équipements .....	15
I-5 Model d'administration .....	16
I-6 Le rôle du comité directeur .....	16
I-7 Mandat et responsabilité .....	17
I-8 Les commissions .....	17
I-9 Le comité exécutif .....	17
I-10 Le président du bureau exécutif .....	17
I-11 Les commissions techniques fédérales .....	19
I-12 Les ligues et districts .....	20
I-13 Modification des structures, de dissolution .....	20
Chapitre -2 METHODOLOGIE .....	22
II-1 Population .....	22



II-2 Méthodes .....	22
II-3 Elaboration des questionnaires.....	23
V- PRESENTATION ET EXPLOITATION DES RESULTATS.....	24
DISCUSSION ET SUGGESTIONS.....	47
CONCLUSION.....	50
BIBLIOGRAPHIE.....	52
ANNEXES.....	60

## INTRODUCTION

Les fédérations sportives sénégalaise ont connu des mutations marquées par plusieurs étapes depuis les années soixante jusqu'à nos jours, à cause des contraintes multifactorielles, des événements majeurs qui ont jalonné leur histoire et du fait de la problématique de la gestion des activités ainsi que le niveau de satisfaction du management des hommes souvent décrié surtout ces dix dernières années.

Après l'accession de notre pays à la souveraineté internationale, la plupart des fédérations sportives sénégalaises étaient en avance sur celles d'autres pays de la sous-région. Au plan civil et militaire, les brillants résultats obtenus à l'époque, lors des joutes sportives témoignaient déjà d'un niveau technique assez élaboré.

Depuis les jeux de l'amitié qui se sont déroulés au Sénégal en 1963, notre pays a participé aux différentes compétitions internationales (championnat d'Afrique, jeux Africains, rencontres zonales, meeting internationaux, championnat du monde, jeux universitaires mondiaux, jeux olympiques, jeux islamiques, coupes du monde et coupes d'Afrique). De ce fait les fédérations sénégalaises se sont très tôt positionnées au sommet de la pyramide du leadership sportif africain, elles figurent même parmi les rares nations africaines ayant choisi et ayant comptabilisé un nombre important de participation au niveau des compétitions sous-régionales et internationales.

Cependant, si certaines fédérations sportives Sénégalaise continuent d'imposer leur leadership, (le Basket, les arts Martiaux, etc.) d'autres par contre, présentent des résultats souvent mitigés. Les mutations technologiques, scientifiques, sociologiques, etc. les exigences de performances, les contraintes de la gestion, l'obligation d'avoir une prise sur les causes d'échecs et de réussites, devront désormais amener les acteurs à rompre avec les pilotages à vue et à accomplir selon une expression consacrée d'Alain LORET «une véritable révolution copernicienne» dans la gestion des affaires sportives. Cette révolution consiste à passer « de la gestion des pratiques sportives à la pratique de la gestion des organisation sportives».

Peut-on de nos jours gérer une organisation sportive sans disposer d'outils de gestion modernes pour accompagner l'ensemble des domaines et portefeuilles d'activités ? Comment à travers les outils de gestion dont elles disposent, les responsables des différentes fédérations peuvent-elle résister aux intempéries, aux secousses internes et aux facteurs contraignants qui hypothèquent la marche fédérale ? Comment les fédérations peuvent-elles négocier le virage

du développement, marqué par des sollicitations et des défis énormes et faire face avec honneur aux besoins de performances ?

Si l'on sait que les objectifs qui sont assignés aux fédérations s'inscrivent dans deux dimensions, le sport de masse et le sport d'élite, les acteurs ont-ils cernés la latitude de leur mission et développent-ils un professionnalisme à même de susciter une logique de performance ? La réalisation de ses deux aspects ne se passe pas sans difficultés. Les acteurs utilisent-ils les différents moyens statistiques et les indicateurs d'une bonne politique sportive ? Comment reconnaître le niveau de qualification des acteurs ? Comment les acteurs envisagent-ils le devenir de leur discipline ? Pourtant note Alain LORET (1999) « il n'existe aucune raison objective de ne pas considérer les associations ou entités à vocation sportive comme n'importe quelle organisation : les outils et les méthodes de gestion et de management ne diffère guère de ceux qui sont utilisés dans d'autres domaines de science de gestion » (sport et management.. ou l'ardent désir d'innover. Ce qui nous préoccupe c'est d'une part de comprendre si les fédérations sportives sénégalaises disposent d'outils de gestion et de management sur l'ensemble de leur portefeuille d'activités et d'autre part, si elles ont des outils de gestion et un mode de fonctionnement identique ? Ou, au contraire si les unes et les autres travaillent différemment ?

L'histoire du mouvement sportif sénégalais remonte depuis les indépendances jusqu'à nos jours, nous voulons relever et exploiter les données objectives pour mieux situer les contraintes, les faiblesses, les enjeux de développement du sport Sénégalais, le niveau de satisfaction, de la gestion et du management des hommes et des projets.

En interrogeant la réalité, en écoutant les acteurs, en exploitant les informations relayées par la presse nous avons pu répertorier plusieurs faits marquants qui suscitent des réflexions essentielles.

Les progrès appréciables obtenus ces dernières années en dépit des dysfonctionnements, des dissensions répétées, sont-ils dus à l'innovation apportée dans la vision politique ? Dans les méthodes de travail ? Où sont-ils le fait de la qualité des entraîneurs et /ou des athlètes ? Comment se fait le recrutement des jeunes talents au sein des structures de base ? Ce procédé est-il pertinent ? Le mode de fonctionnement des fédérations est-il partagé ? La réponse à ses questions nous amènera à identifier les points forts et les points faibles de la politique des fédérations sportives au Sénégal.

## **PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESE**

L'étude de notre thème de recherche soulève inmanquablement des problématiques pour justifier notre démarche méthodologique dont le but est de mettre en évidence l'état des outils de gestion et de management utilisés par la fédération sportive au Sénégal ; ceci, nous permettra d'avoir un aperçu critique sur la manière dont les organisations sportives gèrent et font face aux multiples aléas qui les secouent.

L'exploitation des rapports d'activités de l'assemblée générale de la fédération sénégalaise de natation de 2009 montre l'insuffisance, certes des acquis au plan organisationnel et technique, mais aussi de sérieux problèmes qui n'ont pas encore trouvés de réponses. Cette situation témoigne d'une quasi-absence de politique de détection, de sélection et d'orientation des jeunes talents. Elle pose aussi un réel problème de définition des objectifs de formation des athlètes et des modalités d'évolution le long de leur carrière. Tout cela constitue à la fois la substance et la problématique de notre thème de recherche.

Les débats, les articles sportifs relayés par la presse surtout sportive montre avec récurrence de sérieux problème de gestion et de management des organisation sportive, lié a un déficit de politique , de moyen, d'application et d'applicabilité des outils de travail, de défaillance dans le fonctionnement. Elles souffrent d'un manque d'assistance, de prise en charge, de suivi et d'orientation. On attend toujours que les athlètes commences a briller sur le plan international à remporter les médailles et des coupes pour que l'Etat, le Ministère des sport ou encore les fédérations commencent à se manifester pour les prendre en charge. Cette situation que nous venons de décrire et les constats que nous venons de faire ont suscité notre intérêt à aller vers les acteurs même des fédérations sportives sénégalaise soulève la lancinante question du rôle des décideurs dans la prise en charge du développement du sport sénégalais.

L'objectif principal consiste à déceler les problèmes liés aux outils de gestion dans tous les aspects, à situer leur sources, les poser et essayer de trouver des solution avec bien sûr le concours de notre population d'étude qui est constituée des principaux acteurs des fédération sportives sénégalaise à savoir les secrétaires, les directeurs techniques, les présidents, les trésoriers et quelques membre des dix fédération ciblées. Compte tenu des problèmes révélés, on postule l'hypothèse selon laquelle :

Nous avons constaté ces dernières années plusieurs distorsions et conflits qui touchent presque toutes les fédérations sportives. Ceci n'épargne ni le fonctionnement des associations, ni la gestion des ressources humaines, ni le mode de régulation et de délégation des pouvoirs.

Notre recherche non seulement vise à connaître les outils de gestion utilisés par les fédérations sportives mais aussi à comprendre si les structures et les hommes partagent la même information relatives aux mêmes outils de travail. En tout cas la cacophonie décelée ces dernières années dans la gestion des affaires sportives provoquant conflits et dysfonctionnements, dérives et contre-performance des missions sportives laisserait-elle croire que les fédérations sportive continuent de travailler dans l'informelle et l'amateurisme.

Notre étude s'articule autour de trois chapitres :

- le premier chapitre traite la revue de la littérature,
- le deuxième chapitre donne la démarche méthodologique
- et en fin le troisième chapitre présente les résultats de l'enquête et leur discussion ainsi que quelques suggestions.

## **Chapitre 1 : REVUE DE LA LITTÉRATURE : DEFINITION DE QUELQUES CONCEPTS**

### QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION SPORTIVE ?

Nous avons posé cette question de manière expresse pour souligner l'intérêt à connaître les facteurs interférant dans la gestion et le management des organisations sportives. Pour DAF (1989) et Robin (1990) « une organisation sportive est une entité sociale impliquée dans la fourniture de services sportifs, dans la recherche de performance ; elle est dirigée par des buts, avec un système d'activités structurées et des frontières relativement identifiable » 54.

L'analyse de cette définition permet de distinguer cinq éléments clés, notamment, l'entité sociale, l'implication dans la fourniture de service sportif, une focalisation sur les buts, un système d'activités structurées de manière consciente et enfin des limites identifiables. Pour Mr THIOUNE, (2004) « toutes les organisations sont composées de personnes ou de groupes de personnes interagissant les uns avec les autres pour rendre efficace les « fonctions d'essence » et performantes les « fonctions essentielles » de l'organisation »

En effet, fait remarquer Mr THIOUNE, l'organisation est un système complexe et le sport n'échappe pas à cette complexité, marqué par un ensemble d'association, de réseaux ou d'antennes, inter dépendants (Clubs, League, Fédération). Longtemps tenu en marge de toute réflexion managériale, le sport dans les 80, a accompli une certaine mutation ayant permis progressivement aux dirigeants de s'approprier le modèle entrepreneurial, en apportant des réponses pertinentes aux difficultés des gestions opérationnelles des activités sportives et de management.

Les fédérations sportives, les organisations sportives, leurs rationalités, leur gestion et leur management constituent un aspect fondamental dans le développement, et ont fait surtout depuis la seconde moitié du 20<sup>e</sup> siècle, l'objet de plusieurs critiques intéressantes en réactions aux mutations du mouvement sportif, aux innovations multi sectorielles ayant provoqué un essor remarquable. Le sport niche d'opportunités d'affaires, d'enjeux sociaux remarquables, s'est désormais positionné parmi les secteurs des politiques nationales les plus en vue, même si P. CHIFFLET (1995) reconnaît les difficultés d'adaptation du système sportif fédéral (basé sur la logique associative) à la logique managériale. Pour lui, face aux multiples enjeux et aux exigences du contexte sportif mondiale, les fédérations sont tenues « d'amorcer la rupture

dans la manière de conduire les affaires en ce transformant d'organisations molles en organisations dures ; c'est-à-dire entreprise »<sup>54</sup>. P. Chiffré (1995).

**L'ACTIVITE PHYSIQUE :** Le sport est un fait social car il s'illustre dans tous les secteurs d'activités de la société. Il est incontestablement un phénomène mondial qui ne laisse aucune société indifférente. Suscitant un engouement et un intérêt auprès de toutes couches sociales, le sport semble posséder toutes les vertus et développement de toutes qualités.

**LE SPORT :** est selon GUY D., (1993) : « une activité physique compétitive et amusante pratiquée en vue d'un enjeu, selon les règles écrites et un esprit fait d'équité, de désir de vaincre et de loyauté ».

**L'ORGANISATION :** c'est une association de personnes, de groupes généralement importante dotée d'une structure et créée en vue d'un but bien déterminé. C'est aussi la prise en charge de la préparation ou du déroulement d'une activité (L'ENCYCLOPEDIE DES SPORT 2005).

Le concept « sport » pose un problème d'autant plus difficile que sa signification paraît limpide. Il échappe à une définition univoque et fait l'objet d'un processus incessant de légitimation sociale. Par ailleurs, Arnaud affirme que « l'unité apparente du sport cache mal une diversité aussi réelle que troublante : si le sport s'est diffusé dans le temps et dans l'espace, il est aussi marqué par des singularités locales, régionales, nationales. Il porte la marque du temps et des lieux de sa pratique chargé par des fédérations et associations sportives ». La gestion du sport par les fédérations sportives se faisait avant les indépendances dans notre pays ; c'est après l'indépendance qu'on a vu pousser des fédérations sportives comme des champignons. Dès lors, le sport a connu un engouement ; non seulement il répondait aux attentes de tous ses secteurs, mais aussi, il constituait un creuset de la politique délicate et de masse occupant, ainsi, une place de premier choix dans le dispositif de développement du sport au Sénégal.

Cependant nous constatons aujourd'hui, malgré les moyens mis en œuvre dans le secteur du sport pour sa gestion d'une part et d'autre part malgré l'augmentation des fédérations sportives, que l'Etat semble avoir cessé de jouer son rôle au premier plan et peine à remplir les missions qui lui sont dévolues. En d'autres termes, le sport sénégalais semble connaître une crise repérable à plusieurs niveaux : les manifestations qui en sont les plus caractéristiques

sont liées à un déficit d'outils de gestion et à un dysfonctionnement calamiteux du mode de fonctionnement des fédérations sportives sénégalaises.

La gestion du sport au Sénégal reste toujours hypothétique que la plupart du temps. On peut dire qu'il y a à la fois peu de dilettantisme et de professionnalisme dans la gestion du sport, selon les secteurs concernés. C'est-à-dire la majeure partie du secteur sportif est gérée par des hommes politiques qui n'ont aucune expérience dans ce domaine et des fédérations sportives sénégalaises ont une gestion informelle de leur programme. Comment instaurer un langage commun entre ceux qui ont fait du sport un métier et ceux qui ont la direction d'une fédération, d'un club, d'une équipe ; est-ce la réalisation d'un idéal ou au pire un simple passe-temps. C'est là du reste une difficulté essentielles de la gestion et de l'organisation sénégalaise du sport ou l'initiative privée et l'intervention publique s'entremêlent, ou les bénévoles et les professionnels ne se concurrencent ou ne s'imposent chacun des points de vue très divergents.

De telles difficultés s'exacerbent lorsqu'on doit tenir compte des impératifs de gestion ou de réglementation de diverses administrations publiques ou privées (fédérales entre autres). Le plus souvent, on assiste à une gestion difficile ou laborieuse du sport local, national et international. Seules les actions de formations et de concertation (et à plus long terme ; certaines réformes) pourront peut-être pallier des difficultés actuelles rencontrées par les dirigeants des fédérations sportives sénégalaises.

Le sport sénégalais est hissé à un palier supérieur depuis l'année 2000 avec les résultats du football, de la pêche sportive, du karaté, du taekwondo, de la lutte etc. cependant, il faut reconnaître qu'il est resté longtemps aux portes de cette consécration internationale du fait du défaut de conditions de réussite.

Les conditions de la modernisation et de la réalisation d'un sport de haut niveau performant et d'un sport de basse attrayant son liées aux infrastructures de qualité, au relèvement du niveau de l'encadrement technique, de la capacité des structures d'encadrement en adéquation avec les besoins réels du milieu (fédération, ligues, clubs et associations), à la création de richesses et ressources à redistribuer aux sportifs, à la réorganisation des relations dans l'espace orienté vers la libéralisation et a la promotion de manager professionnels dans toutes dimensions du secteur. La lettre de politique en matière de développement du secteur des sports dont l'élaboration est initiée par le Ministre sénégalais chargé des sports, appuyé par ses partenaires, se propose d'adopter vision élargie du sport au niveau national.



Bien que la définition d'une politique publique soit exclusivement une responsabilité gouvernementale, un grand nombre de partenaires ont été invités à participer à l'élaboration de ce document de référence en matière de sport. L'objectif commun était de rendre le système sportif plus efficace et mieux intégré. Dès lors, l'élaboration et la mise en œuvre de cette politique pousse l'ensemble des intervenants à relever le défi d'un sport performant et accessible à toute la population sénégalaise.

Cette politique sportive, en gestation depuis quelques mois, reflète les intérêts et les préoccupations des différents acteurs, de la communauté sportive et de plusieurs autres organismes qui influencent le sport et /ou en bénéficient. Cet engagement témoigne de l'étroite collaboration et de la consultation d'intervenants de tous les horizons de la société sénégalaise amorcées en juillet 2004 et poursuivies jusqu'à présent.

Dès l'atelier de lancement tenu en juillet 2004, les autorités en charge du sport ainsi que les collectivités locales et le mouvement sportif se sont officiellement engagés dans le processus et ont décidé de se donner un délai relativement court pour parachever la politique sénégalaise des sports et le plan d'action connexe.

Par-dessus tout, le constat d'un secteur sportif pluriel, à travers ses activités et ses décideurs, a amené à la formulation d'une stratégie qui consiste à améliorer conséquemment le fonctionnement du système sportif national de manière à le rendre harmonieux et efficace. Dès lors, en tenant compte des préoccupations des différents acteurs à l'égard de la situation actuelle et avec l'objectif de l'amélioration, la politique sportive au Sénégal reflétera une nouvelle approche faisant place au leadership partagé, à la concertation et à la responsabilisation de tous les intervenants pour accroître la participation, l'excellence, la rationalisation des ressources, l'harmonisation des actions dans le sport.

Aussi, cette politique s'appuiera sur une conception élargie du sport en reflétant la volonté commune de la communauté sportive et des partenaires de manière à veiller à ce qu'elle couvre le plus large éventail possible d'activités et de discipline sportive.

La lettre de politique sectorielle des sports du Sénégal est le fruit d'un vaste processus de réflexion et de consultation amorcé en juillet 2004.

En effet, avant la tenue de l'atelier national de lancement de cette lettre de politique sectorielle, le comité national de pilotage a fait circuler un document de réflexion intitulé « document de base » qui faisait une esquisse de diagnostic et de propositions d'axes de

réflexion sur le secteur sportif national. Ce document a servi de base de discussion aux différentes assises tenues sur le sport et à permis aux différents acteurs de la communauté sportive de formuler des constats et recommandations formulés par les acteurs et mise à la disposition de ces derniers lors des consultations locales.

Le niveau central est intervenu lors des consultations par le biais du comité National de pilotage en relation avec les autres départements ministériels, directement ou indirectement impliqué dans le secteur sportif et les structures de gestion au niveau fédéral.

Le niveau locale, quant à lui, a collaboré par le canal des comités régionaux et départementaux de pilotage qui ont regroupé les structures déconcentrées, le mouvement sportif et les partenaires du secteur.

Des réflexions approfondies seront menées par les « cercles de qualité », au cours desquels il sera notamment question d'approfondir certains axes jugés essentiels pour la réussite d'une politique sportive cohérente et harmonisée.

Cette démarche a globalement permis de consulter tous les acteurs du système sportif et d'assurer leur participation effective à tous les niveaux de réflexion et de formulation de cette lettre de politique. C'est ainsi qu'à partir des discussions et des résultats des concertations, les différents acteurs se sont prononcés sur les thèmes clés tel que le cadre réglementaire, les infrastructures sportives, l'encadrement et la formation, la modernisation et le financement du sport.

Ces diverses consultations ont abouti à la conclusion générale selon laquelle pour que la politique sénégalaise en matière de sport soit réussie :

- ✓ tous les éléments de diagnostic formulés par les acteurs doivent servir de base aux nouvelles actions qui seront mises en œuvre dans le cadre de cette nouvelle politique ;
- ✓ tous les acteurs sportifs doivent être en synergie pour asseoir un développement durable et harmonieux du système sportif national ;
- ✓ les efforts doivent être déployés afin de promouvoir la participation des acteurs et l'excellence dans les activités sportives de manière à affecter tous les niveaux de pratique ;
- ✓ le développement du sport est tributaire de l'efficacité des projets et des programmes qui seront mis en œuvre et surtout des mécanismes d'encadrement ( cadre juridique), de promotion et de développement des activités physiques et sportives (infrastructure,

formation et encadrement), de gestion de contrôle et de suivi d'évaluation du système sportif national.

### **I-1- LES FEDERATIONS NATIONALES :**

Quelques raisons :

- ✓ certains responsables au sein de ces fédérations manquent de compétences (absence d'expériences et de formation), pas de vécu sportif, manque de disponibilité d'idée, on reproduit éventuellement les mêmes modèles,
- ✓ les statuts : dans beaucoup de pays, les fédérations sont élues ou nommées pour une année sportive seulement et manque donc de stabilité ; il n'est pas possible en si peu de temps de mettre en œuvre (sans moyens) une politique de développement de la discipline.
- ✓ Les moyens : la plupart des fédérations ont leurs comptes bancaires vides.

Elles n'ont aucune autonomie financière et dépendent leur ministère de tutelle. Elles se contentent de gérer la pénurie. Beaucoup de fédérations du début des années 80 avaient beaucoup d'argent en leur possession se retrouvent en 1993 sans siège ni outils informatiques.

- ✓ Les compétitions sont insuffisantes en nombre, en durée sur l'année ; elles sont pauvres au niveau des formules. Les équipes s'affrontent avec les mêmes modes de compétition. La plupart des fédérations ont renoncé à organiser un véritable championnat régional.

Un petit championnat régional est joué dans la capitale où est regroupée « l'élite ». Pendant ce temps les équipes de l'intérieur attendent sans jouer, un championnat national bouclé en deux ou trois semaines. Ces formules n'intéressent pas les médias, les partenaires économiques potentiels.

## I-2- INFRASTRUCTURES SPORTIVES

Les infrastructures constituent le socle essentiel de toute politique de promotion et de développement des activités physiques et sportives. Conscient de cela, l'Etat et les collectivités locales ont initié, depuis les indépendances un programme de construction de plusieurs stades et terrains multifonctionnels.

Ainsi que chaque capitale régionale est dotée d'un stade omnisport comportant un stadium, une piste d'athlétisme, une aire de football gazonnée, des équipements divers (tribune, aire de sauts et lancers, grilles de protection etc.), en saisissant l'opportunité des fêtes de l'indépendance. C'est ainsi que furent construits les complexes Lamine GUEYE (Kaolack), Ely Manel FALL (Diourbel), Lat.-Dior (Thiès), Alboury NDIAYE (Louga), Aline Sitoé DIATTA (Ziguinchor), Médine (Saint-Louis), etc.

Par la suite, l'option fut orientée vers les plateaux multifonctionnels et les infrastructures évolutives (stade, arène hippodromes).

Toute cette politique étatique en matière d'infrastructure visait à améliorer et à augmenter le nombre d'infrastructure pour soutenir et encourager la pratique généralisée d'activité physique populaire et facilite l'organisation des manifestations au niveau local.

Aujourd'hui, au regard de la multiplicité des disciplines sportives, de la diversification de l'activité sportive (51 Fédérations et comités nationaux sportifs) et de la stagnation du nombre d'infrastructures, se pose la nécessité de mettre en place de nouveaux réceptifs. Ce besoin est devenu plus présent pour certaines disciplines sportives comme la lutte, les arts martiaux dès lors que le pays affiche sa volonté d'abriter des manifestations internationales de haut niveau et de rentabilité avérée.

Par ailleurs, il urge de trouver d'autres partenaires capable d'investir dans le sous secteur des infrastructures sportives afin de suppléer l'Etat qui reste le principal bailleur de fonds.

Malgré, quelques interventions du privé (projet Olympia-affricha, action des ICS, Tennis Club, etc.), la problématique de la prise en charge des besoins en infrastructure interpelle tous les acteurs du système sportif (Ministère des sports, Collectivités locales, mouvements sportifs, partenaires et secteur privés). A cet effet, l'identification des domaines et actions majeures a permis de décliner des axes de réflexion sur lesquels les acteurs du secteur devront se pencher pour répondre à la demande des sportifs.

### **I-3 ETAT DES LIEUX DES INFRASTRUCTURES.**

La question des infrastructures demeure très technique et requière des moyens considérables. Néanmoins, elle a fait l'objet d'une réflexion approfondie en vue d'identifier les nombreuses contraintes mais aussi et surtout les acquis à consolider.

Les forces :

- La volonté de l'Etat à soutenir la construction d'infrastructure sportive ;
- L'existence d'un savoir faire et d'une expertise du Ministère de sport en la matière ;
- La diversité et la polyvalence.

Les faiblesses :

- L'inadaptation des infrastructures par rapport à la pratique moderne ;
- L'insuffisance des réceptifs sportifs ;
- Les difficultés de gestion des infrastructures et l'absence de ressources humaines qualifiée pour la maintenance ;
- La forte pression des usagers sur les infrastructures ;
- L'absence de critères pour l'implantation de certaines infrastructures ;
- Le manque de respect des normes de construction ;
- La forte montée des coûts de construction ;
- L'absence de réservation d'espace destiné aux infrastructures dans les plans d'aménagement du territoire ;
- Le manque de capacité de financement des associations de base ;
- L'absence d'infrastructures spécialisées ;
- La faible implication des collectivités locales dans l'édification des infrastructures ;
- L'absence de concertation entre acteurs ;
- La violence dans les stades.

En effet, le vieillissement et la surexploitation actuelle des infrastructures sportives sénégalaises constituent un frein réel au perfectionnement et au développement du secteur.

Par ailleurs, l'absence de réponses fortes et adéquates aux besoins exprimés par certaines disciplines sportives émergentes ne milite pas en faveur de la pratique et de l'excellence sportive.

Si par le passé de nombreux programmes de soutien centrés sur la réalisation étatique ont été mis sur pied, aucun programme n'a assuré la réalisation et/ou l'actualisation et la revitalisation des infrastructures sportives pour répondre aux besoins des disciplines émergentes et autres.

Concernant l'accès aux infrastructures, les disciplines nouvelles et dynamiques (pêche, chasse, tir à l'arc, rugby, jeu de dame et fédération auto moto) ne sont pas bien encadrées en terme d'infrastructures de qualité.

En outre, on note l'absence de salles fermées pouvant abriter des compétitions internationales de Handball. De même, la natation ne dispose pas de piscines dans les capitales régionales.

La gestion de réserves foncières destinées aux équipements sportifs fait face aux contraintes relatives à l'inapplication et au non respect du code de l'urbanisme qui fait obligation à tout promoteur immobilier de prévoir une réserve pour les terrains de sports et les équipements socioculturels.

Il faut aussi déplorer le manque de réaction des pouvoirs publics (Ministère de l'urbanisme, collectivités locales etc.) face au détournement de destination de réserves foncières destinées aux équipements sportifs au profit de promoteurs privés et de particuliers. Les cas de la réserve foncière du stade Léopold Sédar Senghor, du Cerf-volant et du stade Iba Mar Diop (face building communal) sérieusement menacée de désaffectation au détriment des fédérations sportives, sont assez édifiants.

Concernant l'état des infrastructures, il faut noter que la sur-utilisation des stades a été identifiée comme étant la première cause de dégradation. L'état des pelouses du stade L S S et du stade Demba Diop en constituent une parfaite illustration.

En plus l'absence de structure de contrôle des infrastructures sportives privées qui ne sont pas toujours conformes aux normes de sécurité, pose la problématique du risque pour les usagers.

Sur les plans de l'administration, de la gestion et de la maintenance des infrastructures sportives, analyses faites débouchent sur l'absence de mesures d'accompagnement lors de la construction et de la mise en service par l'Etat d'infrastructures sportives (stades, plateaux, arènes, hippodromes etc.). De même, les structures de formation étatiques ne disposent pas de modules destinés à former des spécialistes pour l'entretien et la maintenance des infrastructures sportives.

Le manque de communication entre les élus locaux et le ministère des sport quant à l'application des textes sur les transferts de compétences en matière de sport est notoire. A cet effet, certaines observations ont été faites en rapport avec le transfert de compétences sectorielles aux collectivités locales notamment :

- L'absence d'investissement des collectivités locales dans les infrastructures sportives tel que le recommande la loi sur la décentralisation ;
- Le manque de ressources financières conséquentes des collectivités locales pour leur permettre de prendre en charge la maintenance des stades ;
- L'absence d'un cadre de concertation entre le ministère des sports et les collectivités locales sur le choix des sites d'implantation des infrastructures.

#### **I-4- LES EQUIPEMENTS**

Il existe de grande difficultés pour les pays africains à cause des coûts excessifs des équipements sportifs (ballons, chaussures, maillots etc.).

Ces articles importés sont lourdement taxés.

Les clubs s'entraînent avec peu de ballons sans aucun matériel pédagogique.

Il se pose aussi le problème de la maintenance et de la gestion des équipements (avec les équipes nationales les équipements sont récupérés par les fédérations après les compétitions).



## **I-5 MODEL D'ADMINISTRATION**

Dans les systèmes démocratiques, ce sont les membres de l'organisation qui détiennent le pouvoir suprême.

Ceci délègue souvent certaines responsabilités à un Comité Directeur (mais pas toutes les responsabilités : par exemple les membres ont un droit de vote aux élections pas seulement le Comité Directeur).

Ce conseil s'occupe de certaines tâches mais peut en déléguer à un Comité Exécutif. Le conseil ou le comité exécutif peuvent à leur tour charger des sous comités de certaines études ou responsabilités. Ces sous comités peuvent être « permanent » si la nature de leur fonction l'exige ou « temporaire ». Dans tous les cas, ces sous comités soumettent leur rapport à l'autorité qui les a nommés (comité exécutif, ou comité de direction). Par exemple, un comité de marketing dépendra du comité exécutif alors qu'un sous comité de vérification ou de nomination dépendra directement du conseil de direction.

Il existe une différence entre la direction et la gestion d'une organisation en général, ce sont les membres et le conseil qui sont responsables de la direction de l'organisation. Le président, la commission exécutive, le personnel et les sous comités, quant à eux s'occupent de la gestion.

## **I-6 LE RÔLE DU COMITE DIRECTEUR**

Le rôle et les activités du comité directeur comprennent souvent cinq domaines :

- mandat et responsabilité
- structure et organisation
- réglementation et information
- évaluation de l'organisation
- culture organisationnelle.

L'ordre dans lequel ces éléments sont énumérés n'implique nullement un rapport séquentiel entre eux : ces rôles ne vont pas du plus grand au plus petit, mais au contraire sont interdépendant les uns les autres.

## **I-7 MANDAT ET RESPONSABILITES**

Le conseil de direction est avant tout responsable de l'organisation et il s'assure que toutes les activités de celle-ci vont dans le sens des objectifs qui ont été définis.

Voilà cinq responsabilités principales du conseil de direction :

- stratégie de planification pour l'organisation ;
- identification des risques et gestion ;
- efficacité de la gestion et continuité dans l'organisation ;
- communication avec tous les intéressés ;
- contrôle interne et gestion des systèmes d'information.

## **I-8 LES COMMISSIONS**

Les commissions peuvent être nommées par le conseil de direction ou par le comité exécutif, elles dépendent directement de l'autorité qui les a nommées. Le mandat et la structure du conseil de chacun de ces commissions devraient être clairement identifiés par écrit afin que les membres du comité et les gestionnaires comprennent clairement le rôle du conseil de direction.

## **I-9 LE COMITE EXECUTIF**

- Tient le rôle de conseil entre les réunions
- A des pouvoir limités car certaines questions requièrent l'examen et la décision de tous les membres du conseil.
- Aide les gestionnaire à passer tous les problèmes en revue et en propose la discussion à une séquence plénière du conseil.
- Prépare et recommande des politiques qui prendront effet sur-le-champ mais qui seront néanmoins sujettes à la ratification du conseil.
- Entre les réunions du conseil, reçoit les rapports du président et leur communique des politiques sur la direction de l'organisation.
- Coordonne les priorités et les activités du conseil du président, des commissions du conseil (ou ceux-ci ne dépendent pas directement du conseil.)

## I-10 LE PRESIDENT DU BUREAU EXECUTIF

Il est responsable du déroulement des réunions et doit :

- ❖ Procéder à l'ouverture de la réunion ;
- ❖ Veiller à ce que tous les points de l'ordre du jour soit examinés ;
- ❖ S'assurer que tous les participants auront la possibilité de s'exprimer leur opinions ;
- ❖ Veiller à ce que les décisions soient prises et approuvées ;
- ❖ Diriger le déroulement des votes ;
- ❖ Faire respecter le règlement et la constitution.

Rôle de chacun

- Le président de la fédération préside les assemblées générales, les réunions des comités directeurs et du bureau exécutif. Il est membre de droit de toute la commission fédérale. Il a dans tout vote une voix prédominante en cas de partage de voix. Il représente la fédération dans tout acte de la vie civile et devant les tribunaux. Le président peut déléguer certaines de ces attributions à un vice président. Toutefois, la représentation de la fédération en justice ne peut être assurée à défaut du président que par un mandataire agissant en vertu du pouvoir spécial.
- Le vice président est le rouage actif de l'organisation fédérale, en particulier en représentant le président chaque fois que celui-ci ne peut le faire lui-même.
- Présidence de réunions
- Réunion de commission
- Réception de tout ordre
- Délégation à l'intérieur du Sénégal où à l'étranger.

Ce rôle de représentation de la fédération appartient au vice président en priorité sur les autres membres du bureau exécutif.

- ✓ Le trésorier général : tous les mandats, chèques et envois de fond doivent être adressés impersonnellement au trésorier général au siège de la fédération. Le trésorier général est le seul responsable de la gestion du patrimoine de la fédération. En cas d'absence, il est remplacé par le trésorier général adjoint.
- ✓ Le secrétaire général prépare l'ordre du jour des réunions du bureau ou du comité directeur, dresse des procès verbaux des réunions et dirige toute les

correspondances de la fédération. Le secrétaire général assure les relations entre la fédération, le ministre des sports, le CNOSS et les autres fédérations nationales. Il répond à toutes questions portant sur les règlements en vigueur, sur la jurisprudence établie par la commission fédérale, le bureau exécutif ou le comité directeur. Les informations fournies par le secrétaire général le préjugent en cas d'appel ou de recours de décisions qui peuvent prendre les commissions fédérales ou le bureau exécutif.

Le bureau exécutif gère le fonctionnement de la fédération et est responsable de ses faits et actes devant le comité directeur. La présence de cinq membres est nécessaire pour la validation des délibérations. Le bureau exécutif se réunit au moins deux fois par mois.

Les présidents des commissions, le DTN, les présidents des ligues régionales peuvent assister aux réunions du bureau exécutif avec voix consultative sans réserve d'une convocation préalable. Le bureau peut être assisté par un secrétaire administratif pouvant prendre part aux discussions mais n'ayant pas droit au vote.

## **I-10 LES COMMISSIONS TECHNIQUES FEDERALES**

Le comité directeur institue les comités fédéraux dont la liste figure aux règlements intérieurs de la fédération.

Les présidents de commissions sont nommés par le comité directeur sur proposition du président. Ils peuvent ne pas appartenir au comité directeur.

Les commissions doivent regrouper au moins cinq membres. La composition des commissions est entraînée par le bureau exécutif.

Les commissions techniques sont :

- la commission d'organisation des compétitions
- la commission des finances
- la direction technique nationale
- la commission des statuts, qualification, règlements et disciplines
- la commission des arbitres, secrétaire et chronométrateur
- la commission de la presse, communication et promotion
- la commission des relations extérieures
- la commission des infrastructures

## **I-12 LES LIGUES ET DISTRICTS**

La fédération constitue en son sein, sous la forme d'association, les ligues régionales et les districts départementaux dont le ressort territorial est celui des ligues régionales et départementales du Ministère des sports et des loisirs. Leurs statuts doivent être compatibles avec ceux de la fédération. Les groupements sportifs affiliés à la fédération sont regroupés au sein des ligues régionales ou des districts départementaux selon leur situation géographique.

## **I-13 MODIFICATION DES STATUTS, DISSOLUTION**

Les statuts ne peuvent être modifiés que par l'assemblée générale extraordinaire dans les conditions prévues au présent article sur proposition du quart au moins des membres dont se compose l'assemblée générale représentant le quart des voix.

Dans l'un ou l'autre cas, la convocation accompagnée d'un ordre du jour mentionnant les propositions de modification est motivé et adressé aux ligues au moins un mois avant la date fixée pour la tenue de l'assemblée générale extraordinaire. L'assemblée ne peut modifier les statuts que si la moitié des voix attribuées aux ligues est réunie.

Si le quorum n'est pas atteint, l'assemblée générale est à nouveau convoquée dans les 15 jours qui suivent, et statue alors sans condition de quorum.

Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des deux tiers des voix des délégués présents.

L'assemblée générale extraordinaire appelée à se prononcer sur la dissolution de la fédération est convoquée spécialement à cet effet.

Elle doit comprendre que la majorité des voix attribuées aux ligues régionales.

Si ce quorum n'est pas atteint, la dissolution ne peut être prononcée. En cas de dissolution, l'assemblée générale désigne un ou plusieurs commissaires chargés de la liquidation des biens de la fédération. Elle attribue l'actif net à un ou plusieurs organes sportifs reconnus.

En aucun cas, les membres de la fédération ne peuvent se voir attribuer une part quelconque des biens.

Les délibérations de l'assemblée générale concernant la modification des statuts, la dissolution de la fédération et la liquidation de ses biens sont sans délai au Ministère des sports et loisirs et au Ministère de l'intérieur.

Elles ne prennent effet qu'après l'approbation par le gouvernement.

## **II- METHODOLOGIE**

### **II-1 LA POPULATION :**

Une étude concernant les outils de gestion et le mode de fonctionnement des différentes fédérations sportives, assumant les fonctions de direction, nécessite certes du temps, des moyens mais surtout beaucoup de tact et d'entregent, pour pouvoir toucher toutes les acteurs au sein des fédérations. Dans notre enquête préliminaire pour mieux appréhender la situation des différentes fédérations nous nous sommes butés à un épineux problème (celui de l'accessibilité aux personnes ressources) : ce qui nous a obligés de choisir méticuleusement un procédé consistant à catégoriser et à choisir les fédérations en fonction de leur spécificité, de leur identité, avec comme souci, de glaner des informations nécessaires à la réalisation de notre thème d'étude : en effet, la difficulté de contact avec certaines fédérations nous a amené à comprendre que certaines n'étaient pas en mesure de nous livrer des informations, si l'on en juge les nombreux rendez-vous non honorés :

Nous avons ainsi opté pour un échantillonnage critère c'est-à-dire, notre échantillon est naturellement constitué à partir de critères précis et discriminatifs. Il porte sur dix fédérations auxquelles est destinée l'administration de notre questionnaire. Cependant, nous nous sommes rendus compte que la réalité du terrain dicte aussi l'orientation d'une démarche (méfiance, manque de temps, de disponibilité sont des facteurs déterminant, et limitatifs).

Par ailleurs, nous avons choisis de consacrer notre étude aux membres des directions appelées bureaux fédéraux, composé des présidents, des vices présidents, des secrétaires généraux, des trésoriers et quelques membres. L'intérêt du bureau fédéral relève de plusieurs considérations : en réalité le bureau fédéral exerce la fonction de direction générale avec sa configuration, son rôle, sa responsabilité, ses modes de relation hiérarchique et son mode de fonctionnement.

### **II-2 METHODES**

Pour G.Tribu et Co. l'échelle de Likert présente un défaut certain, celui de ramener un choix effectif, aux appréciations centrales. Les personnes qui doivent répondre ont tendance à éviter les extrêmes, ceux-ci risquent souvent de biaiser les réponses. L'échelle schématique de Stapel est une variante ; répondant et invité à dire ce qu'il pense d'un qualificatif appliqué à une personne : par exemple il serait question d'administrer un questionnaire à tous les membres qui composent le bureau fédéral ; il s'agira d'identifier à travers les perceptions et

attitudes, les facteurs porteurs de germes, de conflits et d'insatisfaction à partir des trois variables clés qui donnent corps et signification à nos hypothèses. Notre étude s'attache à révéler non seulement le niveau de satisfaction dans les modes de fonctionnement, des outils de gestion, de ressources humaines, la régulation du pouvoir, la communication mais aussi les controverses que cela suscite et qui ont tendance à impacter sur les facteurs de cohésion, sur les conditions de réalisation des missions sportives.

Sous ses rapports, l'explication des données de la pré-enquête nous a permis d'élaborer notre questionnaire, en paramétrant les centres d'intérêt et les indicateurs de désaccord ou d'insatisfaction ; dans cet ordre d'idées de deux approches. D'une part nous avons isolé, après la pré-enquête certains facteurs pour permettre aux répondants de se prononcer, d'autre part nous avons mis ensemble des facteurs pour permettre aux acteurs de les confronter et d'opérer des choix judicieux. Nous ainsi, estimé que ses deux possibilités réunis nous permettrons d'avoir des informations plausibles diversifiées et fiables.

### **II-3 L'ELABORATION DES QUESTIONNAIRES**

L'essentiel de notre questionnaire est basé sur des questions aux choix multiples (QCM) à l'exception du début où nous avons utilisé des questions dichotomique (Oui ou Non). Le QCM présente un avantage indéniable : il permet de faciliter l'administration du questionnaire. Ainsi le répondant participe plus volontiers à l'enquête et trouve même un certain plaisir ludique à cocher les cases. Le temps moyen pour répondre tourne autour de dix minutes.

Par ailleurs un questionnaire s'élabore relativement avec deux contraintes : une contrainte de fond qui impose de s'en tenir au seul objectif de l'enquête et de ne pas céder à la tentation d'aller explorer des attitudes ne présentant pas d'utilité pour l'enquête ; une contrainte de forme qui fixe une limite en volume de questions et donc de durée d'administration.. Les objectifs de notre enquête peuvent se résumés ainsi : chercher à extirper le maximum d'informations en un minimum de temps en tenant compte du peu de temps dont disposent les acteurs. Ainsi il s'agit de recueillir les opinions ou attitudes qui expriment le degré de divergence et d'insatisfaction des acteurs par rapport aux variables de l'investigation.



## V- PRESENTATION ET EXPLOITATION DES RESULTATS

Nous avons consacré une dizaine de questions autour de la responsabilité des acteurs sportifs quant aux critères et procédés de mise en œuvre des sous-systèmes de gestion des ressources humaines (acquisition, utilisation, conservation), en cherchant aussi, à cerner le niveau de satisfaction des acteurs.

L'exploitation des résultats consiste à regrouper les questionnaires identiques à tous les répondants, à compiler les données et à les répartir dans des tableaux en fonction des niveaux de réponses que nous traduirons en pourcentage pour mieux apprécier les tendances.

L'utilisation de tableaux nous permettra de rendre plus visibles les tendances qui se dégagent.

**Tableau 1 : Disponibilité des textes juridiques administratifs**

a.1	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

### **Commentaire :**

La fréquence des réponses montre que le renouvellement des instances au plan administratif et technique est une obligation. La tendance est de cent pour cent marquée par le Oui ; cela signifierait que les acteurs sont conscients de la nécessité de renouveler leurs instances pour mieux réaliser leur mission.

**Tableau 2 : Définition des objectifs pour chaque structure fédérale**

<b>a.2</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	39	95,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	

**Commentaire :**

La somme des pourcentages est inférieure à 100% du fait des pertes dues aux non-réponses.

Si la tendance est marquée pour le Oui ; cela montre que les fédérations, pour bien mener leur travail, doivent définir des objectifs de toutes les structures.

**Tableau 3 : Disposition d'un plan d'action**

<b>a.3</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	35	87,5%
Non	4	10%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	

**Commentaire :**

La somme des pourcentages est inférieure à 100% du fait des déperditions des non réponses.

La fréquence des réponses montre que des acteurs trouvent la nécessité d'avoir un plan d'action pour mieux mener leur mission. La tendance la plus élevée est marquée par un Oui. Pour la tendance la moins élevée il ya aucune expérience de travailler avec cet outil ou ils fonctionnent de manière informel.

**Tableau 4 : Disposition d'un calendrier pour les championnats et les compétitions**

<b>a.4</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses selon que les acteurs travaillent avec un calendrier. La seule tendance est marquée par un Oui ; cela signifierait que les acteurs utilisent le calendrier comme outil qui leur permet de bien mener leur mission.

**Tableau 5 : Disposition des textes qui organisent le fonctionnement du bureau**

<b>a.5</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	39	97,5%
Non	1	2,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Les résultats montrent la fréquence des réponses des acteurs de disposer des textes ou non. La tendance la plus élevée est marquée par un Oui ; cela signifierait que les acteurs trouvent une nécessité de travailler avec des textes qui leur permettent de mener leur mission. La tendance la plus faible n'a pas encore ses outils ou ils travaillent dans l'informel.

**Tableau 6 : Le travail quotidien du président**

<b>a.6</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	39	97,5%
Non	1	2,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses du travail quotidien des acteurs. La tendance la plus élevée est marquée par un Non ; cela signifierait que les présidents de fédérations ne travaillent pas tous les jours. La tendance la plus faible montre que peu d'acteurs sont disposés à travailler toujours dans le cadre de l'accomplissement de leur mission de manière continue ; le bénévolat étant le principe sur lequel est adossé le fondement des O.S.

**Tableau 7 : Le travail quotidien du trésorier**

<b>a.7</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	4	10,0%
Non	36	90,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses des acteurs (trésoriers) qui travaillent tous les jours. La tendance la plus élevée est marquée par le Non. Cela signifierait que la majeure partie des trésoriers ne travaillent pas tous les jours ce qui montre l'indisponibilité de beaucoup d'entre eux : est ce à cause d'une négligence de leur poste, d'une ignorance ou encore d'une indisponibilité ?

**Tableau 8 : Disposition de textes règlementaires pour régler ou sanctionner positivement ou négativement les litiges et les conflits**

<b>a.8</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses que les acteurs travaillent avec des textes règlementaires. La seule tendance est marquée par le Oui. Cela montre que les acteurs sont conscients de la nécessité de fonctionner avec des textes juridiques pour bien mener leur tâche.

**Tableau 9 : Disposition des textes qui régissent la formation des jeunes joueurs ou athlètes**

<b>a.9</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses selon que les acteurs travaillent ou non avec des textes qui régissent la formation des entraîneurs. La tendance la plus importante est marquée par le Oui cela signifierait que la majeure partie des acteurs comprennent l'importance d'avoir des textes pour la formation des entraîneurs.

**Tableau 10 : Disposition des textes pour gérer l'entraînement des jours ou athlètes**

<b>a10</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	20	50,0%
Non	20	50,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Les résultats montrent la fréquence des réponses selon que les acteurs détiennent des textes pour gérer l'entraînement des joueurs ou des athlètes. La tendance est stable pas de dominant, cela explique que 50% des acteurs disposent ces textes et 50% n'en disposent pas.

**Tableau 11 : Disposition des textes qui gèrent l'organisation et la gestion des compétitions**

<b>a.11</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	40	100%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Les résultats montrent la fréquence des réponses selon les acteurs de travailler avec des textes qui gèrent l'organisation et les compétitions. La tendance est marquée par le Oui ; cela expliquerait que les acteurs trouvent l'intérêt d'utiliser ces outils pour mener à bien leur mission.

**Tableau 12 : Disposition des textes pour la gestion des délégations (missions sportives à l'étranger)**

<b>a.12</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	23	57,5%
Non	17	42,5%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

La fréquence des réponses selon les acteurs qui travaillent ou non avec des textes, la tendance la plus élevée est marquée par le Oui ; cela signifierait qu'un certain nombre de fédérations disposent de ces outils aussi importants pour mieux mener leur travail. La tendance la moins élevée est marquée par un Non ce qui montre que dans certaines fédérations la gestion des délégations n'a pas de textes qui régissent la sélection des délégations.

**Tableau 13 : Disposition des textes pour la gestion des primes**

<b>a.13</b>	Nb. cit.	Fréq.
Oui	16	40,0%
Non	24	60,0%
<b>TOTAL OBS.</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Commentaire :**

Le tableau montre la fréquence des réponses selon les acteurs qui travaillent ou non avec des textes qui gèrent des primes. La tendance la plus élevée est marquée par le Non ; cela expliquerait qu'une forte proportion de fédérations ne dispose pas de textes pour la gestion des primes.

**Tableau I4 : Gestion administrative de la fédération**

	FSBS	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Président											0%
SGP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
DA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
SGTP											0%
Le Bureau											0%
Trésorier											0%

Commentaire :

Si 100% des secrétaires généraux permanents et 100% des Directeurs s'occupent de la gestion administrative des fédérations, donc la gestion administrative revient exclusivement aux SGP et aux DA pour chaque fédération sportive.

Les autres membres ou dirigeants (le Président, le Bureau, le Trésorier) la gestion administrative ne les revient pas.



**Tableau 15 : Différentes structures qui existent**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSA	FSF	%
AG	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
CD	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Bureau Fédéral	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Les ligues Régionales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Les commissions	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%

#### Commentaire

100% des fédérations sportives ont les mêmes structures de fonctionnement. Ces structures constituent les bases fondamentales d'une organisation sportive moderne sans quoi aucune fédération ne peut fonctionner sans ces structures aussi importantes qui permettent de bien mener leurs missions.

**Tableau 16 : Proposition des objectifs de la fédération**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Président											0%
Secrétaire Général											0%
DTN											0%
Le bureau	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
L'AG											0%
CD											0%
Trésorier											0%

Commentaire

100% des dirigeants affirment que c'est le bureau qui propose les objectifs de la fédération.

0% (0%+0%+0%+0%+0%) représente le pourcentage des autres membres de la fédération, cela signifierait que la proposition des objectifs se fait par le Bureau fédéral.

**Tableau 17 : Disposition d'un plan d'action fédéral**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
1 an											0%
2 ans											0%
3 ans											0%
4 ans	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
5 ans											0%
Plus											0%

Commentaire :

100% des dirigeants des fédérations sportives approuvent que leur institution ait un plan d'action de 4 ans. Pour quoi les fédérations n'ont pas opté pour par exemple 2 ans, 3 ans, 4 ans, 5 ans ? Pour bien mener leur mission, les fédérations sportives doivent disposer d'un plan d'action plus large.

**Tableau 18 : Appréciation des dirigeants fédéraux sur le bilan**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Par mois											0%
Par bimestre											0%
Par trimestre											0%
Par semestre											0%
Par an	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%

Commentaire :

100% des dirigeants des différentes fédérations apprécient que leur organisation fasse des bilans par an. C'est bien dire qu'elle ne fait pas des bilans par mois, par bimestre, par trimestre, par semestre. Dans une organisation moderne, le bilan se fait par semestre afin de faire des rectificatifs à mi-parcours pour apporter des modifications afin de bien mener leur mission. 100% des dirigeants apprécient que le bilan se fasse par an ; cela signifie que la majorité des fédérations sportives continuent de travailler de manière classique.

**Tableau 19: L'élaboration des projets de la fédération.**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Président											0%
Secrétaire Général											0%
DTN											0%
CD											0%
DTN	X			X						X	30%
L'AG											0%
Le Bureau	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	80%

#### Commentaire

30% des dirigeants affirment que les projets de la fédération sont élaborés par le DTN.

Par contre, 80% affirment que c'est le bureau fédéral qui élabore les projets fédéraux. Ce qui signifierait que certaines fédérations responsabilisent ou font confiance à un membre du bureau pour l'élaboration des projets de la fédération.

Dans les organisations sportives modernes, le choix des objectifs revient à tous les membres du bureau d'apporter leur contribution pour la bonne marche de l'association.

**Tableau 20 : La gestion de la trésorerie**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Président											0%
SA											0%
DTN											0%
Trésorier Général	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
DTN											0%
Le Bureau											0%

Commentaire :

100% des dirigeants affirment que la gestion de la trésorerie revient au trésorier général de la fédération.

0% des dirigeants affirment que la gestion de la trésorerie ne revient pas au trésorier général. Ceci signifierait que la trésorerie n'est pas gérée par un autre membre ; seul le assure ce rôle.

**Tableau 21 : Appréciation sur le fonctionnement de l'AG**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Sur convocation du CD	X	X		X	X		X	X		X	70%
Du bureau			X			X			X		40%
Des tiers											0%
A la fin de saison											0%
En séance extraordinaire											0%

Commentaire :

70% des dirigeants des fédérations affirment que l'AG fonctionne sur convocation du CD c'est-à-dire que c'est le CD qui convoque l'AG de la fédération.

40% affirment que l'AG fonctionne sur l'autorité du bureau. Cette proposition est assez importante.

Aucun dirigeant n'affirme le fonctionnement de l'AG par le reste (séance extraordinaire, des tiers, à la fin de la saison).

**Tableau 22: Appréciation sur le fonctionnement du CD**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Avec un cahier de charge	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Avec un tableau de bord	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%

Commentaire :

100% des dirigeants affirment que le CD fonctionne avec un cahier de charge et un tableau de bord. Le tableau de bord et le cahier de charge sont des outils de gestion incontournables qui permettent de mieux mener leur mission.



**Tableau 23 : appréciation des problèmes que rencontre le mode de fonctionnement fédéral**

Répondants Nature	FSB B	FSN S	FSK	FSA	FSE	FST T	FST	FSV	FST A	FSF	%
Au plan technique											
Au plan administratif	X			X			X			X	40%
Au plan organisationnel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Au plan communicationnel	X		X	X			X		X		50%

Commentaire :

Au plan organisationnel, 100% des acteurs affirment qu'ils rencontrent des problèmes.

50% des dirigeants apprécient qu'ils ont des problèmes au plan communicationnel.

40% des dirigeants affirment qu'ils ont des problèmes au plan administratif.

Pour bien mener ses activités, une fédération doit se doter d'une administration et d'une communication rationnelle et cohérente sur tous les plans. Ces trois facteurs contribuent de manière significative à la bonne marche d'une entreprise.

**Tableau 24 : Appréciation sur l'heure de présence du président**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Tous les jours											0%
Toute la journée											0%
Le matin				X				X		X	30%
A midi											0%
Le soir		X	X		X	X	X		X		60%
Ne vient pas tous les jours	X	X		X	X	X	X	X	X	X	90%

Commentaire :

30% des dirigeants affirment que le président de la fédération se présente au travail le matin.

60% des dirigeants affirment que le président se présente le soir dans son bureau.

90% des dirigeants approuvent que le président ne travail pas tous les jours.

0% (0%+0%) des dirigeants n'ont pas affirmé que le président se présente (tous les jours ; toute la journée).

**Tableau 25 : Appréciation sur le mode de fonctionnement du secrétaire général**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Il travaille tous les jours				X						X	0%
Le matin				X			X	X		X	40%
A midi				X						X	20%
Le soir		X	X	X	X	X			X	X	70%

Commentaire

20% des dirigeants affirment que le SG fonctionne tous les jours.

40% des dirigeants affirment qu'il travaille le matin

20% des dirigeants affirment qu'il se présente à midi dans son bureau.

70% des dirigeants affirment que le SG fonctionne le soir.

**Tableau 26\_: La convocation des réunions de la fédération selon les dirigeants**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Le CD											0%
Le secrétaire administratif	X		X		X					X	40%
Le bureau	X	X		X		X	X	X	X	X	80%
Le président				X							10%
DTN											0%
Des membres											0%

Commentaire :

40% des dirigeants affirment que c'est le SG qui convoque les réunions de la fédération.

80% des dirigeants affirment que la convocation des réunions de la fédération se fait par le bureau.

10% affirment que c'est le président qui convoque les réunions de la fédération.

0% (0%+0%+0%) des dirigeants n'affirment que ce soient le CD, le DTN et les membres qui convoquent les réunions de fédération.

**Tableau 27 : Appréciation sur la prise de décision de la fédération.**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Par consensus	X	X		X			X	X		X	60%
Par la majorité											0%
Par le président	X	X	X	X		X		X	X	X	80%
Par vote à main levée											0%
Par bulletin secret											0%
Par confiance au président											0%

Commentaire

60% des dirigeants affirment que la prise de décisions se fait par consensus.

80% affirment que la prise de décisions revient au président de la fédération.

0% (0%+0%+0%+0%) n'ont pas affirmé que la prise de décisions ne se fait pas par la majorité ; par vote à main levée ; par bulletin secret et par confiance au président.

**Tableau 28 : Appréciation sur le recrutement des joueurs ou athlètes.**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Par recrutement direct	X	X	X	X	X	X	X		X		80%
Par sélection	X	X						X		X	40%
Par demande											0%
Par test											0%
Par affinité											0%

Commentaire :

80% des dirigeants affirment que le recrutement des joueurs et athlètes se fait par recrutement direct.

40% affirment que le recrutement se fait à la base d'une sélection.

0% (0%+0%+0%) n'ont pas affirmé que le recrutement des joueurs et les athlètes se fait par demande ; par tests et par affinité.

**Tableau 29 : La prise en charge de la sélection et de la gestion de la délégation.**

	FSBB	FSNS	FSK	FSA	FSE	FSTT	FST	FSV	FSTA	FSF	%
Le CD											0%
Le bureau				X							10%
Le secrétaire administratif											0%
Le président	X	X		X	X					X	50%
Le DTN	X		X		X	X	X	X	X	X	80%

#### Commentaire

Les dirigeants affirment que le CD n'est pas chargé de la sélection et de la gestion des délégations (mission sportive à l'étranger) ; ce qui nous donne 0%.

10% des dirigeants affirment que le bureau est chargé de la gestion des délégations à l'étranger.

50% des dirigeants apprécient que la gestion des délégations revienne au président de la fédération.

80% des dirigeants affirment que la gestion des délégations est au DTN.

## DISCUSSION ET SUGGESTIONS

Face à tous les problèmes auxquels les fédérations sportives sont confrontées, nous proposons de réfléchir et d'adapter une suggestion si minime soit-elle.

Nous sommes arrivés à réfléchir sur des propositions concrètes qui, nous espérons, seront mises en œuvre pour sortir les fédérations sportives sénégalaises des problèmes qui les assaillent.

Notre observation sur le terrain, l'analyse et l'interprétation des différents questionnaires et entretiens nous ont permis de mettre en place des propositions, des solutions pour améliorer l'organisation des différentes structures des fédérations.

Nos propositions tourneront autour des points suivants :

1. L'organisation et le fonctionnement des fédérations sportives,
2. Compétences,
3. Les compétitions
4. Les ressources.

### **Organisation et fonctionnement :**

A travers les résultats des enquêtes relatives aux outils de gestion et au fonctionnement des fédérations, le constat unanime peut se résumer ainsi :

Méconnaissance des rapports hiérarchiques des structures fédérales, du rôle des membres, de l'existence et importance des rapports d'activité ou des procès verbaux, mauvaise gestion et organisation avec les différentes structures fédérales.

Une bonne organisation exige de la part des membres la maîtrise de l'institution. Par maîtrise, nous entendons connaître les rapports hiérarchiques pour plus de fluidité dans la gestion. Chaque membre devrait jouer sa partition en exerçant ce pourquoi il occupe un poste avec respect, simplicité et rigueur ; et pour cela, il faut que le membre connaisse son rôle, l'étendu de ses pouvoirs mais aussi ses limites. Les rapports d'activité et les procès verbaux constituent les sources de preuves palpables de leur travail accompli mais aussi permettent à ceux qui vont suivre de continuer. Les prises de décisions doivent se faire avec ou sans la présence du président. Durant les réunions, il faut exiger la présence du secrétaire et la rédaction de procès verbaux dans lesquels, on doit consigner ce qui a été fait. Les fédérations et leurs



populations telles que les ligues, les clubs, les joueurs, les athlètes, les entraîneurs, les spectateurs, les arbitres pour ne citer que cela devraient établir des relations basées sur plus de dialogue, de compréhension, de communication, de respect des textes juridiques et motivation pour l'épanouissement du sport.

80% des populations de notre étude trouvent que la majeure partie des membres du bureau travaille le soir. Il est certes bon de connaître les motivations des membres à intégrer les fédérations et pratiquement tous veulent contribuer légitimement au développement du sport. Mais il faut au préalable définir les niveaux de compétences, avoir des aptitudes et des compétences pour occuper un poste, avoir subi une formation au préalable et avoir les qualifications pour postuler et gérer une structure. Et pour ce faire, on doit exiger, lors d'une élection, que les membres aient leur diplôme qui atteste de la maîtrise d'un domaine spécifique.

Dans une organisation sportive moderne, il ne suffit pas seulement d'être motivé et de vouloir occuper un poste, mais en plus, il faut de l'expérience acquise à la fin d'une formation. On doit cesser de nommer des gens dans une structure parce qu'il a soit les moyens soit par affinité.

### **Des compétitions :**

Une structure qui a un statut de fédération encadre la population qui pratique sa discipline en organisant des compétitions nationales. Ces compétences se font par voie de championnat. 70% de la population de notre étude trouvent qu'ils ont des problèmes au plan organisationnel et 50% au plan communicationnel.

Pour ce faire nous avons pensé qu'il faut d'abord changer les formules et le plan d'action. L'assemblée générale doit se tenir par semestre et non par an afin de rétablir les problèmes prioritaires. La mise en place d'une organisation plus ouverte et plus élargie ; il faut aussi réhabiliter le championnat national de 2<sup>ème</sup> division à toutes les disciplines à tous les niveaux. En réhabilitant pour chaque localité les tournois et les coupes de maires, de gouverneurs, de présidents de conseils régionaux par exemple ceux de l'assemblée nationale, du ministère des sports et des loisirs, du président à toutes les catégories confondues et à tous les niveaux.

Cela peut constituer une source de motivation pour les joueurs, les athlètes, les entraîneurs et les spectateurs. Il faut aussi, avec la participation du CNOSS et du ministère de tutelle, payer les dettes des clubs, des équipes nationales à toutes les catégories et disciplines pour

qu'on trace les charpentes des équipes et des clubs solides dès à présent en formant des équipes à base de locaux et ensuite intégrer les expatriés dans les différentes catégories.

### **Les ressources :**

Pour la réalisation des objectifs fixés par les fédérations, il y a des moyens qui doivent l'accompagner que l'on nomme ressources. Elles peuvent être de diverses natures : humaine, matérielle et financière.

Même si le Ministre de tutelle n'apporte pas beaucoup son soutien, les fédérations sportives doivent fonctionner de manière autonome et doivent trouver des partenaires financiers et sponsors (écoles, associations, entreprises,...) et mettre sur place un partenariat où les différents acteurs gagneront à participer et à investir.

Les fédérations doivent organiser des tournois et des compétitions où les clubs pourront participer moyennant une somme acceptable qui constituera la prime d'engagement et faire de sorte que le prix du ticket soit à la portée de tous. Faire beaucoup de publicité autour des manifestations de sorte que les médias s'intéressent aux différentes manifestations.

Les ressources humaines sont sur place, il faut les former et les motiver.

Nous ne devons plus attendre et tendre la main à l'Etat pour qu'il nous sorte de nos difficultés, c'est à nous de faire les premiers pas comme le dit l'adage « aides-toi et le ciel t'aidera ».

Ne pas oublier l'unification autour des valeurs de solidarité, de respect, de partage, d'outil de gestion, d'un même but et d'un idéal commun du secteur sportif sénégalais.

## CONCLUSION

L'objet de notre étude est de faire l'état des lieux des outils de gestion et mode de fonctionnement des fédérations sportives.

Tout au début de notre étude, nous avons présenté la revue de littérature et la définition de quelques concepts pour une meilleure compréhension en passant par la définition d'une organisation sportive et celle d'une fédération.

La seconde partie est réservée à la démarche méthodologique utilisée pour mener à bien notre étude.

En fin, la troisième partie est réservée à l'interprétation des données de notre enquête à travers les diagrammes circulaires ; des tableaux et leurs commentaires avant d'en dégager des suggestions.

Au terme de notre étude, voilà les conclusions ou les leçons que nous avons tirées de notre enquête, et nous pouvons affirmer sans risque de nous tromper que les fédérations sportives sont en difficulté. Ces difficultés trouvent leur justification du fait qu'elles ne sont pas bien organisées, mais aussi par une absence de relations pertinentes et nouvelles et, leur mode de fonctionnement orthodoxe c'est-à-dire pas professionnel. Plus de 80% des dirigeants affirment que le bureau fédéral ne fonctionne pas tous les jours, la majorité travaille le soir. Un président de la fédération qui s'occupe de la gestion de l'argent, de recevoir directement de l'argent auprès du Président de la République comme s'il n'y a pas quelqu'un dans la fédération qui joue ce rôle, quand des joueurs réclament des primes à la veille d'une finale, quand des fédérations vont en mission à l'étranger et que des athlètes aient des difficultés pour rentrer au pays, quand des athlètes vont en mission à l'étranger et prennent la fuite pour ne pas revenir au pays.

Ces quelques exemples suffisent largement pour dire que les fédérations sportives sont dans des problèmes.

En somme, la situation de crise des fédérations nous a poussés à établir quelques voies de sortie à travers les suggestions.

En effet, qui dit structure sportive, parle d'organisation, de fonctionnement et d'outils de gestion et c'est le maillon faible des fédérations sportives.

En outre, ces manquements ne se limitent pas à ce niveau, il se pose le problème de compétence et de transparence qui conduit inévitablement les fédérations sportives vers des crises surtout d'argent.

Pour œuvrer en direction d'un bon fonctionnement des fédérations sportives, il faut favoriser le dialogue et l'échange entre les différents acteurs concernés. Là, nous interpellons les anciens, les membres, les joueurs ou les athlètes, les entraîneurs, les spectateurs, le ministre et le CNOSS pour plus d'attention envers les fédérations surtout lors de leurs missions à l'étranger ces cinq dernières années.

Dissolution ou pas, est-ce que cela règlera les problèmes des fédérations sportives sénégalaises ?

La professionnalisation de toutes les disciplines règlera-t-elle les problèmes d'organisation et de fonctionnement des fédérations sportives ?

## BIBLIOGRAPHIE

- ❖ Gary, T ; Bernard AUGE : *management du sport marketing et gestion des clubs sportifs* : Dunod, Paris (2003)
- ❖ Pierre CHAZAUD : *le sport et sa gestion, Guide pratique des associations* (1993)
- ❖ P CHIFLET : *association sportive ou entreprise du sport* (1995) page 33 édition *Revue EPS. Dunod.*
- ❖ Peter DRUCKER : *la formation des dirigeants d'entreprises ; apprendre à diriger, an 2000, Compo-relais Paris* (1976)
- ❖ DR ROGERS JACKSON : *manuel d'administration sport* (1993)
- ❖ DOCUMENT : *Politique sectorielle des sports ; diagnostic ; Août* (2006)

### LES DICTIONNAIRES :

- ✓ L'encyclopédie des sports, 2005
- ✓ L'universel, 2011
- ✓ Le dictionnaire actuel de l'éducation, 1993
- ✓ Le nouveau petit robert, 2003
- ✓ Le petit Larousse, 2010

### MEMOIRES CONSULTES

- Abdou Karim THIOUNE : « *Problématique du management des organisations sportives au Sénégal : identification des sources de conflits et de disfonctionnement* » *Master In-Science of Management (GRH) SUP De Co* (2004)
- Mansour Diao: *l'état du Football Saint-Louisien, problèmes et perspective de développement.*

## ANNEXES

### QUESTIONNAIRES

Ce questionnaire de QCM est destiné à dix Fédérations Sportives Sénégalaises

#### Identification

Sexe : M  ou F

Profession .....

Cochet la case correspondant par oui ou non

#### ➤ Gestion administrative

○ Qui assure la gestion administrative de la fédération ?

-Un directeur administratif

-Un secrétaire général permanent

-Un secrétaire général à temps partiel

4- Disposez-vous d'un ou des textes pour le travail ?

Oui  Non

- Si oui lequel ?(en énumérer quelques uns)

3-1 .....

3-2.....

3-3.....

5-La fédération renouvelle-t-elle ses instances au plan administratif et technique ?

Oui  Non

-Si oui disposez-vous des outils pour la réalisation de ses procédures ?(en énumérer)

.....

.....

6-Quelles sont les structures qui existent dans votre organisation ?

- a.....
- b.....
- c.....
- d.....

7-La fédération définit-elle des objectifs pour chaque structure ?

Oui  Non

-Si oui citer les ?

.....  
.....

8- Qui propose ses objectifs ?

-L'AG

-Le CD

-Le bureau

-Le trésorier

-Le président

➤ **La gestion de la planification** (fédérale)

9- Votre organisation dispose-t-elle d'un plan d'action ?

Oui  Non

Si oui, quelle est la durée du plan ?

1 an  2 ans  3 ans  4 ans  plus

10-Faites-vous des bilans ?

-Mensuels

-Bimestriels

-Trimestriels

-Semestriels

-Annuels

11- Y a- t-il un calendrier pour le championnat et les compétitions ?

Oui  Non

12- Qui élabore les projets de la fédération ?

-L'AG

--Le CD

-Le bureau

-Le trésorier

-Le président

➤ **Gestion financière**

13- Qui a la gestion de la trésorerie ?

-Le secrétaire administratif

-Le trésorier général

-Le DTN

-Le bureau

-Le président

➤ **Au plan structurel**

14- Comment fonctionne L'AG ?

-Sur convocation du CD

-Du bureau

-Des tiers



-A la fin de la saison

-En séance extraordinaire

15-Comment fonctionne le CD ?

-Avec un cahier de charge

-Avec un tableau de bord

16-Disposez-vous d'un ou des textes qui organisent le fonctionnement du bureau ?

Oui

Non

-Si oui lequel ou lesquels ?

.....  
.....

17-Comment fonctionne le bureau ?

.....  
.....

18-Votre mode de fonctionnement rencontre-t-il des problèmes ?

-Au plan technique

Oui

Non

-Au plan administratif

Oui

Non

-Au plan organisationnel

Oui

Non

-Au plan relationnel

Oui

Non

-Au plan communicationnel

Oui

Non

➤ **Au plan directionnel et fonctionnel**

19-Le président travail t-il tous les jours ?

Oui

Non

20-Le président se présente à quelle heure ?

-Toute la journée

-Le matin

-A midi

-Le soir

21-Comment fonctionne le secrétaire général ?

-Il travail tous jours ?  Le matin ?  L'après midi ?  Toute la journée ?

22-Dispose-t-il de textes pour son travail ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

23-Le trésorier travail-t-il tous les jours ? Oui  Non

Toute la journée ?  Le matin ?  L'après midi ?

24-Dispose-t-il de textes pour son travail ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

➤ **Gestion des infrastructures et des réunions**

25-Par quel canal la fédération fait passée l'information ?

-Par distribution des procès verbaux

-Par affichage des procès verbaux

-Par communiqué

-Par les médias

-Autres

26-Comment se fait la tenue des réunions ?

-Les réunions sont programmées

- Tout le monde en est informé

-Par convocation

-Par affichage au siège

-Par annonce aux médias

-Par personnes interposées

27-Qui convoque les réunions ?

-Le CD

-Le secrétaire administratif

-Le bureau

-Le trésorier

-Le président

-Des membres

28-Comment les décisions sont prises ?

-Par consensus

-Par le président

-Par vote à main levée

-Par bulletin

-Par confiance au président

29-Y-a-t-il des textes réglementaires qui permettent de régler ou sanctionner positivement ou négativement les litiges et les conflits ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

➤ **Gestion technique**

30-Comment fait-vous le recrutement de vos athlètes ou des jours ?

- Par concours
- 
- Par recrutement direct
- Par sélection
- Par demande
- Par affinité

31-Disposez-vous de textes ou d'outils pour le recrutement de vos athlètes ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

32-Disposez-vous de textes pour l'organisation et la gestion des compétitions ?

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

33-Y-a-t-ils des textes qui gèrent l'entraînement des athlètes ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

34-y-t-ils des textes qui régissent la formation des entraîneurs ?

Si oui lesquels ?

.....  
.....

35-Disposez-vous de textes pour la sélection et la gestion des délégations (missions sportives à l'étranger) ?

Oui  Non

Si oui lesquels ?

.....  
.....

36-Qui est chargé de la gestion et de la sélection de délégations ?

- Le CD
- le bureau
- Le secrétaire administratif
- Le président
- Le DTN

37-Avez-vous un ou des textes pour la gestion des primes ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

38-Y-a-t-ils des textes qui organisent la recherche des fonds ?

Oui  Non

-Si oui lesquels ?

.....  
.....

39-Avez-vous un ou des textes pour la gestion du matériel, des biens et le patrimoine de la fédération ?

-Si oui lesquels ?

.....  
.....