

REPUBLIQUE DU SENEGAL

Un Peuple - Un But - Une Foi



MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DES UNIVERSITES, DES CENTRES
UNIVERSITAIRES REGIONAUX ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
(U.C.A.D)



INSTITUT NATIONAL SUPERIEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE ET DU SPORT
(I.N.S.E.P.S)

MONOGRAPHIE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU CERTIFICAT
D'APTITUDE AUX FONCTIONS D'INSPECTEUR DE L'EDUCATION POPULAIRE, DE LA
JEUNESSE ET DES SPORTS

THEME



PRESENTE ET SOUTENU PAR
DESIRE SEMEKONAM ADADJO

SOUS LA DIRECTION DE
VICTOR CISSE
SECRETAIRE GENERAL DE LA
FEDERATION SENEGALAISE DE
FOOTBALL

PROMOTION 2009 - 2011

DÉDICACES

DÉDICACES

A vous maman et papa pour ce que vous avez su m'apporter. Merci pour la manière dont vous me l'avez donné. Merci pour tout l'amour que vous m'avez porté et l'affection dont vous m'avez entourée.

A vous mes enfants pour avoir accepté le peu que j'ai été capable de vous donner.

Pour construire votre bonheur et réaliser vos aspirations profondes, il vous appartient, comme les enfants du laboureur de creuser, fouiller, bêcher, et ne laisser nulle place où la main ne passe et repasse!⁽⁰¹⁾

(01) Jean de La Fontaine, *Fables : Le laboureur et ses enfants*, Gallimard, 1991, p. 159.

REMERCIEMENTS

REMERCIEMENTS

Nous remercions du fond du cœur tous ceux qui, librement et généreusement, ont contribué de diverses manières par leur appui et soutien à l'élaboration de cette monographie, de la phase de recueil de données jusqu'au terme de la recherche à travers leur témoignage, contributions, éclairages, instructions, recommandations, conseils et suggestions. Nous pensons notamment à :

- ❖ tout le personnel du Ministère des Sports et des Loisirs du Togo : Monsieur le Ministre, Monsieur le Directeur de Cabinet et tout le personnel du cabinet, Monsieur le Secrétaire Général et tout son personnel, Messieurs les Directeurs Centraux et tous leurs collaborateurs, Messieurs les Directeurs Régionaux et tous leurs collaborateurs, Messieurs les Inspecteurs Préfectoraux et tous leurs collaborateurs ;*
- ❖ Monsieur le Président du Comité National Olympique et tout son personnel ;*
- ❖ Mesdames et Messieurs les anciens comme nouveaux Présidents, Secrétaires Généraux, et autres membres de la Fédération Togolaise de Football ;*

- ❖ *Mesdames et Messieurs les administrateurs et techniciens de football des ligues, districts et clubs ;*
- ❖ *Les footballeuses et footballeurs des sélections nationales et des clubs des première et deuxième divisions nationales ;*
- ❖ *Les supporters et prestataires de services sécuritaire et sanitaire, habitués des stades, bref tous les acteurs et partenaires du football togolais ;*
- ❖ *Monsieur le Directeur de l'INJS de Lomé et ses collaborateurs ;*
- ❖ *Monsieur le Directeur de l'INJEPS de Porto Novo et ses collaborateurs;*
- ❖ *Monsieur le Directeur Général, Monsieur le Chef de Département AGCASE, Madame la Chef du Service de la Scolarité, Mesdames et Messieurs du personnel administratif, Mesdames et Messieurs les Professeurs, Mesdames et Messieurs les agents d'entretien et de sécurité de l'INSEPS ;*
- ❖ *Monsieur le Directeur Général du Centre International d'Athlétisme de Dakar (CIAD) ;*
- ❖ *Monsieur le Secrétaire Général de la Fédération Sénégalaise de Football ;*
- ❖ *Monsieur le Responsable Protocole et Logistique à l'Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar (ASECNA) - Dakar.*

SOMMAIRE

SOMMAIRE

	Pages
DÉDICACE	1 - 2
REMERCIEMENTS	3 - 5
SOMMAIRE	6 -9
SIGLES ET ABRÉVIATION	10 - 11
LISTE DES TABLEAUX	12 - 13
LISTE DES ANNEXES	14 - 16
INTRODUCTION	16 - 20
 PREMIÈRE PARTIE	
 CHAPITRE I : CADRE THÉORIQUE	 22 - 23
 1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION	 23- 24
1.2 PROBLEMATIQUE	25 - 27
1.3 HYPOTHÈSE	29 - 30
1.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	30
1.4.1 OBJECTIF GENERAL	31
1.4.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	31
1.4.3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS	32
1.5 REVUE DOCUMENTAIRE	32
1.5.1 L'ANALYSE STRATÉGIQUE : LA THÉORIE DE L'ACTEUR STRATÉGIQUE	32 – 34
1.6 DÉFINITION DE CONCEPTS	34 – 39
 CHAPITRE II : PRÉSENTATION DU CHAMP D'OBSERVATION : LA FÉDÉRATION TOGOLAISE DE FOOTBALL	 40 - 41

2.1 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL	41
2.2 SYMBOLES	41
2.3 SIÈGE	41
2.4 APERÇU HISTORIQUE	42 - 43
2.5 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT.....	46
2.5.1 ORGANISATION : BUTS, ORGANES ET ATTRIBUTIONS	46
2.5.2 FONCTIONNEMENT : MISSIONS ET STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE	47

DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE III : MÉTHODOLOGIE

49 - 50

3.1 POPULATION CIBLE.....	50
3.2 ÉCHANTILLONNAGE.....	50
3.3 INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE.....	52
3.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LIMITES.....	52 - 53

CHAPITRE IV : RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....

54 - 55

4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE "FFOM".....	55
4.1.1 FORCES	55
4.1.2 FAIBLESSES	55 - 57
4.1.3 OPPORTUNITÉS	57
4.1.4 MENACES	57 - 58
4.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE "FFOM"	58
4.2.1 L'ORIGINE ET LA NATURE DES PROBLÈMES.....	58
4.2.2 LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES ET D'OUVERTURE SUR LES PERSPECTIVES D'AVENIR.....	59
4.3 SUGGESTIONS.....	60

4.3.1 LE SYSTEME DE CHOIX OU DE RECRUTEMENT	60
4.3.2 LA DIVISION ET LA HIERARCHISATION DES TÂCHES	61
4.3.3 LE SYSTÈME DE CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE	61
4.3.4 LE SYSTÈME DE COMMUNICATION	61 - 62
4.3.5 LE SYSTÈME DE FORMATION	62
4.3.6 LE SYSTÈME D'ENTRETIEN DE BONS RAPPORTS AVEC LES AUTRES D'AUTRES ORGANISATIONS	62
4.3.7 LA DYNAMIQUE DE FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL.....	62 – 63
4.3.8 LA DÉTECTION DES TALENTS ET LA FORMATION DES JEUNES	63
4.3.9 LA MASSIFICATION ET LA PROMOTION DU FOOTBALL FEMININ.....	63
4.3.10 LA MULTIPLICATION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES.....	63 - 64
4.3.11 LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES.....	64
4.3.12 LA MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION TECHNIQUE D'ÉTUDE ET DE HIÉRARCHISATION DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL INITIÉS PAR LA FIFA AU PROFIT DES FÉDÉRATIONS NATIONALES	64
CONCLUSION	65 - 68
BIBLIOGRAPHIE	69 - 72
WEBOGRAPHIE	73 - 74
ANNEXES	75 – 111

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AGCASE : Administration, Gestion et Contrôle des Activités Sportives et Socioéducatives

AOF : Afrique Occidentale Française

ASECNA : Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar.

BE : Bureau Exécutif.

CAF : Confédération Africaine de Football.

CAIEPJS : Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Inspecteur de l'Éducation Populaire, de la Jeunesse et des Sports.

CAN : Coupe d'Afrique des Nations.

CIAD : Centre International d'Athlétisme de Dakar

CIO : Comité International Olympique.

CNOT : Comité National Olympique Togolais.

DSRP : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté

FIFA : Fédération Internationale de Football Association.

FTF : Fédération Togolaise de Football.

INJEPS : Institut National de la Jeunesse, de l'Éducation Physique et du Sport

INJS : Institut National de la Jeunesse et des Sports

INSEPS : Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et du Sport

MSL : Ministère des Sports et des Loisirs.

NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.

UFOA : Union des Fédérations Ouest Africaines.

OST : Organisation scientifique du travail.

SOF : Système opérationnel fonctionnel ou structure opérationnelle fonctionnelle.

**LISTE
DES TABLEAUX**

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Tableau synoptique du palmarès de la sélection nationale masculine en coupe d’Afrique des Nations et en Coupe du Monde.... **(Page 28)**.

Tableau 02 : Tableau synoptique des présidents successifs du Bureau Exécutif de la FTF, et des événements et réalisations de taille qui ont marqué leurs mandats consécutifs. **(Page 44)**.

Tableau 03 : Tableau synoptique des sélectionneurs successifs qui ont assuré l’encadrement technique de la sélection nationale, et leurs périodes de prestation de service. **(Page 45)**.

Tableau 04 : Catégorisation de l’échantillon prélevé dans notre population d’enquête..... **(Page 51)**.

LISTE DES ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 01 : Guide d'entretien individuel avec les Cadres du Ministère des Sports. (Pages 76 - 77).

ANNEXE 02 : Guide d'entretien individuel avec les Responsables du Comité National Olympique. (Pages 78 - 79).

ANNEXE 03 : Guide d'entretien individuel avec les premiers acteurs de la FTF (anciens comme nouveaux Présidents, Secrétaires Généraux, membres du Bureau Exécutif, membres des commissions permanentes et ad' hoc, membres des organes juridictionnels). (Pages 80 - 82).

ANNEXE 04 : Guide d'entretien individuel avec les Responsables (administrateurs et encadreurs techniques) des ligues, districts et clubs de Lomé. (Pages 83 - 84).

ANNEXE 05 : Guide d'entretien de groupe : Focus group avec les joueurs de la sélection nationale résidant, ou de passage à Lomé et les joueurs des clubs de Lomé des première et deuxième divisions nationales..... (Pages 85 - 86).

ANNEXE 06 : Guide d'entretien individuel avec les journalistes sportifs et animateurs des chroniques sportives des radios et télévisions publiques et privées de Lomé. (Pages 87 - 89).

ANNEXE 07 : Guide d'entretien individuel avec les habitués des stades que sont les supporters et aussi les prestataires de service d'ordre et de sécurité, les prestataires de services sanitaires, ainsi que les transporteurs.... (Pages 90 - 91).

ANNEXE 08 : Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association (version consolidée du 07 août 2009..... (Pages 92 - 98).

ANNEXE 09 : Symboles de la FTF – Vue partielle du siège de la FTF – Organigramme de la FTF. (Pages 99 - 100).

ANNEXE 10 : Extraits des Statuts de la FTF..... (Pages 101 - 111).

INTRODUCTION

INTRODUCTION

Le football se caractérise de nos jours par une expansion mondiale amplifiée par son omniprésence sur les médias à la faveur des éclatantes avancées des nouvelles technologies de l'information et de la communication. C'est très certainement une vérité de la palisse que d'affirmer que le football, aujourd'hui, est un phénomène social total. Ses mutations et son rayonnement planétaire actuel ont largement dépassé ses dimensions sportive, ludique et culturelle originelles. Sa popularité, sa notoriété universelle, la place prééminente qu'il occupe parmi les disciplines sportives, son caractère récent de "sport business", bref, ses nouvelles dimensions sociale, culturelle, économique, politique et stratégique sont autant de facteurs qui suscitent en sa faveur un intérêt en croissance exponentielle dans de nombreux pays dans tous les continents. Il est par conséquent le siège de multiples interactions sociales ainsi que d'irrésistibles influences, de relations de pouvoir et de phénomènes de domination entre ses différents acteurs.

Le football a été introduit en Afrique noire subsaharienne pendant la colonisation. Ce sport collectif attrayant et divertissant a tout de suite conquis les populations africaines qui l'ont aisément adopté. De par son essence collective, le football incarne en son sein des valeurs bien en phase avec le code identitaire coopératif et le mode de fonctionnement des sociétés africaines, foncièrement enracinées dans une culture de vie, d'entreprises et d'intérêts communautaires. En Afrique les rapports sociaux et humains qui structurent le tissu social sont basés sur des principes séculaires d'union et de solidarité.

Les premières organisations autour du ballon rond au Togo se sont progressivement mises en place sous la direction des colonisateurs. L'accession du Togo à la souveraineté internationale en 1960 marque le point de départ de la prise en charge de la gestion du football togolais par les nationaux. La Fédération Togolaise de Football (FTF) est ainsi portée sur les fonds baptismaux et investie de la délicate mission de présider aux destinées du football national émergent. Sous l'impulsion de la FTF, les débuts du football togolais qui porte aujourd'hui les stigmates de cinq décennies d'existence ont connu quelques résultats prometteurs. Parmi les plus glorieux de l'époque, il convient de mentionner le sacre de l'**Etoile Filante**, "**Shooting Star**" de Lomé qui a remporté la 14^e et dernière édition de la prestigieuse Coupe de l'Afrique Occidentale Française (Coupe de l'AOF rebaptisée Coupe Interfédérale) à Dakar au Sénégal en 1960 face à la Jeanne d'Arc de Bamako (Mali).

Malheureusement les conséquences fâcheuses de rivalités acerbes entre clubs ont tôt fait d'hypothéquer les velléités de réussite affichées au départ. Les performances engrangées au fil des compétitions ne sont plus à la hauteur des espoirs et des ambitions suscités. Les attentes du public sportif sont lamentablement déçues. La satisfaction procurée par les premiers résultats obtenus cède progressivement la place à une frustration de plus en plus profonde. La manifestation ostentatoire des sentiments d'insatisfaction et de frustration du public sportif constitue un facteur important de subversion sociale.

Les pouvoirs publics réagissent en initiant en 1974 une première réforme qui est ensuite actualisée en 1978 pour aboutir finalement en 1991 à une libéralisation totale des activités de tout le secteur sportif.

Malgré cette volonté manifeste de bien recadrer les choses, le bilan reste très peu convainquant. Les années passent et aux innombrables problèmes intra et inter clubs déjà complexes et inextricables, viennent progressivement s'ajouter de multiples problèmes d'organisation et de gestion de la Fédération Togolaise de

Football elle-même. Dès lors, des critiques se font jour : l'opinion sportive nationale commence à fustiger cette institution fédérale, à évoquer ses travers et à lui imputer les revers du football togolais. En effet, des situations de blocages momentanés s'observent dans le fonctionnement normal de la FTF. L'organisation des compétitions nationales connaît d'énormes difficultés. Pour aborder les compétitions internationales, les préparatifs qui devraient en principe se réaliser avec professionnalisme, sérénité et détermination pour augurer d'une issue favorable, sont plutôt expéditifs et jalonnés d'improvisations exaspérantes. Les dispositions techniques, logistiques et financières nécessaires à la création de conditions de réussite sont radicalement négligées. On assiste en outre au sein de cette instance dirigeante du football togolais à une exubérance d'antagonismes destructeurs et à une lutte d'hégémonie exacerbée par des tensions claniques sournoises. L'institution est de plus en plus pointée du doigt. L'opinion publique se fait plus pressante pour lui reprocher une gouvernance calamiteuse en dénonçant nombres de défaillances dans sa gestion administrative, technique et financière. Elle est sans ambages désignée comme principale responsable de la descente aux enfers du football togolais.

Au moment où le Togo, comme la plupart des pays africains, célèbre ses cinquante ans d'indépendance qui représentent tout un demi-siècle de prise en main de sa propre destinée en termes de gouvernance postcoloniale de tous les secteurs de la vie de la nation, il n'est pas inopportun de s'interroger sur le football togolais. Le panorama qu'il présente est le suivant : dans le contexte actuel de la mondialisation, loin de constituer une référence dans la sous région, le football togolais se révèle plutôt inconstant, avec des résultats instables, fluctuant entre le bon et le mauvais. Une progression en dent de scie révélatrice de l'existence d'un problème.

Au total, il n'est pas exagéré d'affirmer que le football togolais est réellement malade. Son état appelle à une consultation, permettant d'établir un diagnostic pouvant déboucher sur la mise en place de mécanismes bien huilés, capables

d'installer durablement une dynamique viable de son émancipation et de son épanouissement.

La présente étude a pour objet de se consacrer à cette mission à travers l'analyse de l'organisation et du fonctionnement de la Fédération Togolaise de Football. Nous la réalisons en adoptant la démarche suivante : nous présentons son contexte et justifions son opportunité, posons la problématique de la recherche, émettons une hypothèse pour la diriger puis nous nous focalisons sur la FTF. Nous présentons d'abord le cadre juridique et institutionnel de cette organisation sportive, étudions ensuite ses principes d'organisation et son fonctionnement pour finalement identifier, décortiquer et analyser les problèmes qui la minent, en vue de proposer des solutions efficaces et suffisamment adaptées.

Nous présentons tout le travail en deux articulations essentielles : dans la première partie, nous spécifions le cadre théorique et le champ d'observation de l'étude. Dans la seconde partie, nous exposons la méthodologie et les résultats de la recherche ainsi que les perspectives d'avenir.

PREMIÈRE PARTIE

CHAPITRE I :

CADRE THÉORIQUE

I - CADRE THÉORIQUE

Nous nous proposons de procéder à une étude diachronique de la Fédération Togolaise de Football en adoptant une démarche explicative de l'ordre apparent des faits observés.

1.1 CONTEXTE ET JUSTIFICATION

L'instance dirigeante du football national, la Fédération Togolaise de football souffle ses cinquante bougies. Que de chemin parcouru ! Cinquante ans dans la vie d'une institution, c'est tout de même un capital non négligeable de vécu, d'expériences, de réalisations. Un aussi long parcours requiert un regard rétrospectif permettant de faire l'état des lieux, d'établir un bilan, d'évaluer les acquis et d'envisager de nouvelles perspectives.

Au-delà de l'opportunité de cette analyse rétrospective, le contexte du football togolais est marqué ces dernières années par des crises récurrentes qui secouent la FTF et une situation induite de dégénérescence du football national. Ce sombre tableau est aggravé par le traumatisme poignant des événements tragiques de Lungi en Sierra Leone en 2007⁽⁰¹⁾ et ceux non moins dramatiques de l'enclave de Cabinda en Angola en janvier 2010⁽⁰²⁾. Un tel panorama qui n'augure d'aucun lendemain prometteur interpelle à plus d'un titre chaque Togolais sur l'avenir du sport roi au Togo.

(01) Communiqué FIFA, (lundi 4 juin 2007), - *Le football en deuil: Des bousculades en Zambie et un accident d'hélicoptère en Sierra Leone font plusieurs victimes.*

(02) **La Rédaction Sport © AfriSCOOP**, (dimanche 9 janvier 2011), *Drame de Cabinda*,
« <http://www.afriscoop.net/journal/spip.php?article2890> ».

Au Togo, tout le monde se reconnaît dans la passion du football. C'est une affaire d'État. Le triomphe du football national apparaît comme une glorieuse référence sur l'échiquier international ; il met en jeu des sentiments de satisfaction et de fierté ainsi que de légitimes pulsions d'affirmation de l'identité nationale. Ces moments de gloire font, plus que jamais, apparaître au grand jour l'inégalable dimension de vecteur d'unité nationale du football.

La situation de déconfiture actuelle du football togolais est très mal vécue et constitue pour "la conscience nationale " un stimulus suffisant en présence duquel la fibre patriotique se met en branle pour chercher et trouver les voies et les moyens nécessaires pour y remédier. En effet, cette situation préoccupe énormément la plupart des togolais, des plus hautes autorités de la nation⁽⁰¹⁾ aux simples citoyens amoureux du ballon rond. Elle est par conséquent largement relayée par les médias⁽⁰²⁾; Il n'est donc pas superflu, au regard du contexte actuel, de se poser de réelles questions sur l'avenir du football togolais. La présente étude vient de façon opportune, non pas seulement partager cette préoccupation générale, mais aussi et surtout s'inscrire dans une logique de mise en œuvre d'actions concrètes proposées humblement comme contribution pour sortir le football togolais de l'ornière.

(01) Amey Olivier, (octobre 2009), *De l'ascension de Faure à la tête de l'Etat au jeune Président à l'avant-garde du combat sportif*, In TOGO FOOTBALL AWARDS MAGAZINE N°000, p. 5-6.

(02) Djagba Dessong K. Henri, (octobre 2009), *EDITO : Qui veut ruiner le football togolais*, In TOGO FOOTBALL AWARDS MAGAZINE N°000, p. 04.

Sessenou Louis Barthélémy, (janvier 2010), *CRISE A LA FTF : La FIFA suspend son assistance financière au Togo*, In TOGO FOOTBALL AWARDS MAGAZINE N°001, p. 05.

Après avoir ainsi présenté le contexte de la recherche et souligné sa pertinence, nous allons maintenant tenter de définir sa problématique.

1.2 PROBLÉMATIQUE

Au terme de cinquante années de pratique et de prestation, le panorama du football togolais n'est guère reluisant ; un long chemin parcouru, certes, mais très peu de réalisations satisfaisantes. Un tableau, très peu rassurant, marqué sur le plan national, principalement par de multiples crises au sein de la FTF. Ces turbulences perturbent la sérénité, l'harmonie et la fonctionnalité de cette institution. Elles compromettent l'accomplissement de ses missions, détraquent tout son fonctionnement et constituent de ce fait des facteurs limitatifs à l'atteinte des objectifs. L'efficacité de la FTF et l'efficience de son action en faveur du football togolais s'en trouvent ainsi altérées. Le mauvais déroulement des différentes compétitions nationales en est une illustration significative. Certaines saisons sportives restent blanches ; d'autres commencent tambours battants mais ne vont jamais à leur terme ; d'autres encore sont uniquement meublées de quelques compétitions phares seulement ; le reste, quoique nécessaire, est carrément mis en veilleuse. Cette situation de "non compétition nationale du tout", de "compétition inachevée" ou de "compétition triée à la volée" est-elle de nature à créer les conditions favorables au développement du football togolais ?

En tout état de cause, l'absence ou l'insuffisance de compétitions officielles est extrêmement préjudiciable à tout point de vue, surtout sur les plans technique et économique. Au plan technique, les compétitions constituent pour les joueurs des opportunités concrètes de mise en jambe et d'affermissement psychologique par acquisition progressive d'expériences. Elles sont pour leurs entraîneurs des occasions d'évaluations (techniques, tactiques et stratégiques) de leurs équipes

et par conséquent d'ajustements stratégiques perpétuels. Leur carence a donc des répercussions néfastes sur les aptitudes physiques, psychiques et techniques des joueurs et l'efficacité des interventions des entraîneurs. Au plan économique, l'inorganisation de compétitions entraîne pour les finances de la FTF un manque à gagner aux conséquences fâcheuses dans la production de fonds propres nécessaires pour accompagner les autres sources de revenu (cotisations annuelles des membres, subventions, sponsorings, dons, legs, mécénats, appuis et soutiens financiers de toutes sortes...) en vue de faire efficacement face aux dépenses de fonctionnement et d'investissement (notamment : logistique, approvisionnement en matériels et équipements, implantation , aménagement ou restauration et entretien d'infrastructures...).

Sur la scène internationale, le football togolais se cherche toujours. Le palmarès n'est pas très élogieux ; il est à vrai dire très maigre : (tableau 01)*. Six participations aux phases finales de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN) : (1972 ; 1984 ; 1998 ; 2000 ; 2002 ; 2006), sur trente sept ; et une participation à une phase finale de la Coupe du Monde, (Allemagne 2006). Le parcours en Coupe d'Afrique des Nations n'a pas été très spectaculaire ; le Togo n'a jamais pu passer le cap du premier tour. L'unique participation à la phase finale de la Coupe du monde aussi n'a guère tenu ses promesses; le Togo a été éliminé au premier tour avec un seul but marqué contre six encaissés en trois rencontres.

En règle générale, les résultats obtenus, pour être réellement satisfaisants doivent être performants, bien entendu, mais ils doivent aussi et surtout respecter une régularité et une linéarité acceptables dans le temps. Pour leur part, les résultats du football togolais suivent malheureusement une logique plutôt discordante. Les brillantes performances ne sont acquises que de façon sporadique, quoique de haute lutte et au prix de mille sacrifices. Elles ne répondent pas tellement aux attentes. Elles alternent trop souvent avec des défaites cuisantes et des périodes plus ou moins longues de piètres

performances. Telle est la décevante réalité du football togolais. Cette implacable réalité suscite l'interrogation centrale suivante : comment se construit et s'organise réellement le football togolais sous l'égide de la Fédération Togolaise de Football ? Puis, la préoccupation subséquente : comment s'y prendre pour l'améliorer ? Cette préoccupation fondamentale nous renvoie à bien d'autres interrogations. Quelles sont les causes profondes des crises à répétition qui empoisonnent l'existence de la FTF ? Comment se développent les relations interpersonnelles qui structurent l'environnement social de la FTF ? y-a-t-il des relations de causes à effet entre les crises de la FTF et les mauvaises performances du football togolais ? Quelles sont les vraies contraintes de la Fédération Togolaise de Football ? Comment expliquer qu'après un demi-siècle d'existence, le football togolais soit encore aujourd'hui si mal en point en dépit de nombreuses expériences édifiantes acquises dans le concert globalisé des nations de football ? En définitive, pourquoi le football togolais piétine ?

Tableau 01: Tableau synoptique du palmarès de la sélection nationale masculine en Coupe d’Afrique des Nations et en Coupe du Monde.

Parcours du Togo en Coupe d'Afrique des Nations						Parcours du Togo en Coupe du monde	
1957	Non inscrit	1976	Tour préliminaire	1994	Tour préliminaire	1930 à 1970	Non inscrit
1959	Non inscrit	1978	Tour préliminaire	1996	Tour préliminaire		
1962	Non inscrit	1980	Tour préliminaire	1998	1 ^{er} tour	1974 à 2002	Tour préliminaire
1963	Tour préliminaire	1982	Tour préliminaire	2000	1 ^{er} tour		
1965	Non inscrit	1984	1 ^{er} tour	2002	1 ^{er} tour	2006	1 ^{er} tour
1968	Tour préliminaire	1986	Tour préliminaire	2004	Tour préliminaire		
1970	Tour préliminaire	1988	Tour préliminaire	2006	1 ^{er} tour	2010	Tour préliminaire
1972	1 ^{er} tour	1990	Tour préliminaire	2008	Tour préliminaire		
1974	Tour préliminaire	1992	Tour préliminaire	2010	Disqualifié		

Source : « http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quipe_du_Togo_de_football ».

La problématique de notre recherche ainsi posée, nous allons nous attacher à émettre une hypothèse qui apporte une explication scientifique à la relation de cause à effet entre l'état actuel du football togolais et les dysfonctionnements de la FTF. Nos investigations permettront de la vérifier, pour la confirmer ou l'infirmer.

1.3 HYPOTHÈSE

Les dysfonctionnements qui émaillent le fonctionnement de la FTF, ont indubitablement un impact néfaste sur le rendement du football togolais. En prenant du recul par rapport à une évidence aussi flagrante, nous nous posons la question suivante : ces dysfonctionnements sont-ils uniquement le résultat des crises interpersonnelles auxquelles on assiste à la FTF ou ont-ils d'autres origines ? Tout porte à croire que l'état de délabrement actuel du football togolais ne saurait provenir de ces crises seulement, mais que d'autres facteurs, qu'il faudra alors identifier, seraient aussi probablement en cause.

La pratique sportive elle-même est pleinement codifiée : « les volumineuses collections des textes qui régissent chacune des disciplines sportives, textes réunis sous le nom de "règlements généraux", "règlements techniques", "lois du jeu" ou autres "codes sportifs", témoignent de l'intensité de l'activité réglementaire dans ce domaine, à un degré qui n'a guère d'équivalent ailleurs »⁽⁰¹⁾. « Le sport apparaît bien, selon l'heureuse expression d'un auteur, comme un univers de règles et de lois »⁽⁰²⁾.

(01) **Gérald Simon**, (1990), *Puissance Sportive et Ordre Juridique Étatique*, LGDJ, Paris, p. 1.

(02) Gérald Simon, (1990), *ibid.* p. 1. In **Broh, J.M.** (1976), *Sociologie Politique du Sport*, Ed. Universitaires, p. 57.

Paradoxalement, à l'opposé de ce foisonnement de règles qui régissent la pratique sportive, le domaine de l'administration des organisations sportives est plutôt caractérisé par une certaine carence de règles formelles de gouvernance. Les administrateurs des associations sportives servent le plus souvent sous le régime du bénévolat et de ce fait remplissent leur "fonction sociale" avec beaucoup de "bonne volonté" sans trop de contrainte administrative rigoureuse. Ils ne sont réellement soumis qu'à la seule pression populaire qui juge leur action et réagit en conséquence.

Ainsi, à la différence de l'administration au sein des institutions publiques et des entreprises privées qui emploient des salariés soumis à une évaluation systématique et un contrôle hiérarchique assez rigoureux, l'administration des organisations sportives bénéficie d'un certain climat de gestion beaucoup plus libéral. Cet état des choses entraîne par conséquent un certain laxisme dans l'appréciation qui est faite de la qualité et de l'efficacité en matière de gouvernance des organisations sportives. Ce phénomène étant observé à plusieurs reprises dans le système de gestion des organisations sportives, le principe de récurrence fondé sur le déterminisme scientifique nous autorise à émettre l'hypothèse suivante :

La situation de déchéance du football togolais est la conséquence induite des effets cumulés de deux facteurs majeurs : d'une part un problème socio-affectif d'ordre relationnel ; d'autre part un déficit de gouvernance.

Il importe maintenant, une fois la problématique de la recherche posée et une hypothèse émise pour la guider, d'en préciser maintenant les objectifs.

1.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La réalisation de performances satisfaisantes constitue désormais une question stratégique pour l'avenir du football togolais. Tout le monde sportif togolais aspire à la réalisation de bonnes performances. Les victoires remportées par nos équipes nationales sont vécues avec exaltation dans une liesse générale. Elles donnent lieu à des scènes d'enthousiasme et de jubilation, à la limite de l'euphorie. Elles constituent des occasions où se manifeste de façon palpable la cohésion nationale. Pendant ces instants de bonheur qui marquent la conscience collective, l'on tourne spontanément le dos aux conflits fratricides et à la chaîne vicieuse de règlements de compte qu'ils engendrent.

Par ailleurs un palmarès sportif élogieux est incontestablement perçu dans le concert des nations comme un facteur important de développement socioculturel et économique, ainsi qu'un motif de fierté nationale.

Face à de tels enjeux, répondre favorablement aux aspirations légitimes du public sportif togolais constitue un véritable défi tant aux pouvoirs publics que pour les responsables sportifs.

La présente étude, s'inscrivant évidemment dans la logique d'une initiative tendant à apporter sa pierre à l'édifice, comme nous avons eu à le souligner déjà, est une contribution à la promotion du football togolais. Elle vise les objectifs suivants :

1.4.1 OBJECTIF GÉNÉRAL

Contribuer à la définition d'une stratégie de développement et de promotion du football togolais.

1.4.2 OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

- ❖ Explorer, découvrir et comprendre la structure et le fonctionnement de la FTF.
- ❖ Identifier les origines des dysfonctionnements visibles et potentiels de

cette organisation sportive.

- ❖ Proposer des solutions durables de bonne gouvernance prenant en compte les caractéristiques d'une organisation formelle et les préceptes de la gestion axée sur le résultat.

1.4.3 OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

- ❖ Effectuer une enquête de terrain.
- ❖ Procéder à l'analyse des résultats de l'enquête en utilisant les outils scientifiques adéquats.
- ❖ Mettre à disposition un référentiel d'instruments méthodiques performants pour appuyer et accompagner une dynamique de gouvernance rationnelle et efficiente de la FTF adaptée au contexte socioculturel et économique du Togo.

1.5 REVUE DOCUMENTAIRE

Le cadre théorique de référence dont nous nous inspirons pour conduire notre étude est l'analyse du contexte stratégique des organisations.

1.5.1 L'ANALYSE STRATÉGIQUE : LA THÉORIE DE L'ACTEUR STRATÉGIQUE

L'analyse stratégique est une théorie sociologique qui permet d'analyser et de comprendre les problèmes rencontrés par les organisations. Elle donne la possibilité d'anticiper les événements en repérant ce qui va poser problème et adapter en conséquence des stratégies. On peut par exemple comprendre les attitudes d'opposition et de résistance et prévoir les actions d'information ou de négociation à mener pour régulariser la situation.

L'analyse stratégique a pour objet de cerner les « processus d'organisation par lesquels sont façonnés, stabilisés et coordonnés les comportements et les

interactions stratégiques d'un certain nombre d'acteurs dont l'interdépendance rend la coopération nécessaire mais qui gardent tous, un degré d'autonomie et continuent pour toutes sortes de raisons à poursuivre des intérêts divergents ». ⁽⁰¹⁾

La théorie de l'acteur stratégique a été élaborée par **Michel Crozier** et **Erhard Friedberg** au cours des années 1970. Il s'agit d'une théorie centrale en sociologie des organisations, développée au sein de l'analyse stratégique, qui étudie au cas par cas le fonctionnement réel, assez complexe et particulier qui se dissimule derrière chaque organisation.

La théorie de l'acteur stratégique part du constat suivant : étant donné qu'on ne peut considérer que le jeu des acteurs est déterminé par la cohérence du système dans lequel ils s'insèrent, ou par les contraintes environnementales, on doit chercher en priorité à comprendre comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels parfois contradictoires.

Au lieu de relier la structure organisationnelle à un ensemble de facteurs externes, cette théorie essaie donc de l'appréhender comme une élaboration humaine, un système d'action concret.

Crozier et **Friedberg** proposent une méthode empirique pour comprendre le fonctionnement des organisations, ils conseillent d'analyser une organisation en se penchant sur les rapports de pouvoir qui la structurent et rendent les comportements des acteurs intelligibles. On constate alors que l'issue des jeux est relativement imprévisible, les acteurs s'écartent souvent de manière significative du rôle qu'ils doivent jouer. Pour le comprendre, il faut faire intervenir la notion de zone d'incertitude. Ces zones correspondent aux failles dans les règles, aux défaillances techniques, aux pressions économiques qui empêchent le déroulement des objectifs de l'organisation.

(01) **Friedberg, E.** (1993), *Le pouvoir et la règle*, Seuil, Paris, p. 109.

Elles ont également une autre source, les acteurs peuvent avoir intérêt à masquer leurs véritables objectifs, afin de conserver une certaine capacité de négociation. Un comportement imprévisible réduit le pouvoir de celui qui édicte les règles et cherche à les faire appliquer. Qui plus est, même si le régulateur cherche à accroître le nombre de règles pour canaliser le comportement des acteurs, il peut engendrer un effet pervers en faisant dévier les motivations des acteurs visés de leur but initial (comme c'est le cas dans le zèle du fonctionnaire).

Pour **Crozier** et **Friedberg**, si l'on veut comprendre les articulations entre les jeux d'acteur et le système d'action concret, il faut utiliser deux modes de raisonnement : le raisonnement stratégique et le raisonnement systémique. Le premier part de l'acteur pour découvrir le système qui seul peut expliquer par ses propres contraintes les apparentes irrationalités du comportement de l'acteur ; le second tente de mettre en évidence l'ordre qui émane du système. Il part du système qui s'impose à l'acteur pour retrouver la dimension contingente arbitraire et non naturelle de son ordre construit. Ainsi on peut rendre compte de l'intégration des conduites dans un ensemble structuré et mettre éventuellement en évidence les systèmes d'action concrets qui engendrent des dysfonctionnements globaux.

1.6 DÉFINITION DE CONCEPTS

Acteur

Dans l'analyse stratégique, c'est « un être actif qui n'aborde pas pacifiquement le contexte qui l'entoure mais le structure à son tour ; un être actif qui, tout en s'adaptant aux règles du jeu le modifie pour son action ». On dit que l'acteur est au cœur même des organisations.

Bureaucratie

C'est un modèle d'organisation formalisé par **Max Weber**. Les principes bureaucratiques supposent à la fois que toutes les activités se déroulent suivant des règles hiérarchiques préétablies et qu'elles soient mises en œuvre par un corps d'agents spécialisés, subordonnés les uns aux autres et recrutés sur des critères de compétence.

Contrainte

Coercition en jeu dans l'évolution d'une institution. Situation à dominer ou obstacle à surmonter pour s'inscrire dans la logique du progrès.

Dynamique

Mouvement interne qui anime et fait évoluer une organisation. Processus liés au mode d'organisation et de fonctionnement d'une structure, d'une institution.

Interaction sociale

« Relation interhumaine par laquelle une intervention verbale ou une attitude, une expression significative ou une action provoquent une action en réponse, qui retentit sur l'initiateur (échanges) ». ⁽⁰¹⁾

Le terme d'interaction est souvent utilisé comme une contraction d'interaction sociale. Selon **Edmond Marc** et **Dominique Picard** (2006) ⁽⁰²⁾, il ne fait pas l'objet d'une définition unique mais présente au contraire une certaine "dispersion sémantique" : il désigne tantôt un processus, tantôt un objet, tantôt un point de vue (notamment dans la perspective interactionniste) pour appréhender des phénomènes relationnels. Une observation attentive montre que les échanges et les comportements, souvent spontanés et inconscients, sont en fait structurés et se répètent. Ces répétitions, appelées "redondances interactionnelles" par **l'École de Palo Alto**, correspondent bien aux interactions récurrentes, caractéristiques de l'organisation d'un système. Leur identification permet d'accéder à la partie stable de sa complexité.

(01) [http://fr.wikipedia.org/wiki/Interaction_\(sciences_sociales\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Interaction_(sciences_sociales)).

(02) **Marc, E. Picard, D.** *Vocabulaire de la psychosociologie*, Erès, 2006.

Pour **Edgar Morin**, (1977), à l'intérieur d'un système, « les interactions sont des actions réciproques modifiant le comportement ou la nature des éléments, corps, objets, phénomènes en présence ou en influence »⁽⁰¹⁾.

Leadership

Anglicisme couramment utilisé en français, ce terme définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. Il se manifeste par une aptitude à fédérer et à mobiliser les énergies autour d'une action collective.

D'une manière générale, il peut être défini comme « la capacité d'un individu à influencer, à motiver, et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres ».⁽⁰²⁾ Il désigne les comportements que l'on peut reconnaître à celui qui assure la "fonction du leader". Ainsi, un leader est un individu qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

Le leadership peut aussi s'appréhender comme la capacité à créer un "monde" auquel les autres veulent appartenir. Cette approche s'appuie sur les travaux des chercheurs **Boltanski** et **Thévenot** (1991). Le leadership est alors la capacité à diagnostiquer et comprendre le monde actuel, à concevoir et incarner un monde voulu et enfin à construire les passerelles pour que les autres acteurs rejoignent le monde désiré.

(01) **Morin, E.** *La Nature de la nature (t.1), La Méthode (6 volumes)*, Seuil, Paris, 1977, p. 51.

(02) **House, R. J. Hanges, P. J. Javidan, M. Dorfman, P. W. Gupta,** *Culture Leadership and Organizations* The GLOBE, 2004, p. 15.

Organisation

Elle désigne à la fois un objet social et un processus social. **Friedberg** présente l'organisation comme un état et une dynamique. L'état s'assimile à l'objet social (les organisations sous toutes leurs formes) et la dynamique aux processus par lesquels les individus ajustent leur comportement et coordonnent leurs points de vue dans la poursuite d'une action collective. Selon lui, les organisations sont des ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés. Le terme "organisation" recouvre donc à la fois un état et un processus ou autrement dit un aspect structurel et un aspect fonctionnel.

Pour **Michel Crozier et Erhard Friedberg**, l'organisation « est le royaume des relations de pouvoir, de l'influence, du marchandage, et du calcul ». ⁽⁰¹⁾ « Une organisation est un construit humain et n'a pas de sens en dehors du rapport à ses membres ». ⁽⁰²⁾

Organisation formelle

C'est une organisation pensée et définie sur une approche rationnelle. Elle se traduit par l'ensemble des règles qui définissent ses fonctions, activités et tâches. Une organisation formelle vise l'atteinte des objectifs par l'utilisation et la coordination des moyens nécessaires à travers l'observation d'un certain nombre de règles comme : la division des tâches, le système de contrôle hiérarchique, le système de communication, le système d'établissement de contact avec d'autres organisations etc.

(01) Crozier, M. Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris, p. 45.

(02) Crozier, M. Friedberg, E. (1977), *ibid.* p. 50.

Pouvoir

C'est un attribut intimement associé à certaines fonctions de coordination et de commandement indispensables à la survie du groupe et de ce fait de l'organisation. Selon **Anzieu** et **Martin** (1982), reprenant et modifiant quelque peu la définition de **Secretan** (1969)⁽⁰¹⁾, le pouvoir est « un principe structurant, inhérent à la famille, à la société, et aux organisations, imposé par la répression et/ou l'intériorisation des normes communément admises. Il se traduit à l'intérieur des groupes humains, par diverses formes d'autorité, et à l'extérieur de ceux-ci par des manifestations de puissance »⁽⁰²⁾.

Crozier et **Friedberg**, pensent que le pouvoir est une relation d'échange, une négociation, un marchandage dont le résultat n'est pas fixé. Il n'existe pas en soi. Il dépend des circonstances et se construit dans la complexité de l'action.

C'est aussi une relation asymétrique qui implique un rapport de force. « C'est un rapport de force dont l'on peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre. Le pouvoir de A sur B correspond à la capacité de A d'obtenir que dans sa négociation avec B les termes de l'échange lui soient favorables ».⁽⁰³⁾

Le pouvoir est donc défini comme une relation structurante caractérisée par le déséquilibre d'une relation qui est réciproque, et par la possibilité de certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus ou groupes. Dans ces relations de pouvoir les contraintes cohabitent avec une part de liberté qui est à défendre, à gagner, à élargir au moyen de la négociation. La négociation comme stratégie de construction avec ce qu'elle contient de frustrations et de satisfactions.

(01) **Secretan, Ph.** (1969), *Autorité, pouvoir, puissance*, l'Age d'Homme, Lausanne.

(02) **Anzieu, D. Martin, J.-Y.** (1982), *La dynamique des groupes restreints*, PUF, Paris, p.162.

(03) **Crozier, M. Friedberg, E.** (1977), op cit, (p. 48) p. 69.

Stratégie

C'est un ensemble de moyens mis en œuvre par l'acteur pour atteindre le but qu'il s'est fixé. Ce but est relatif à la production d'une satisfaction à un besoin. On appellera ainsi "stratégie" l'ensemble des comportements réguliers que l'acteur adopte en vue de préserver ses intérêts. Toute stratégie est rationnelle dans la mesure où elle tend à obtenir des résultats et elle est orientée en fonction des enjeux de la situation. On distingue des stratégies défensives qui consistent à préserver des acquis et des stratégies offensives qui permettent de gagner des avantages.

Systeme

Selon **Joël de Rosnay** (1975), « Un système est un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but »⁽⁰¹⁾.

(01) **Rosnay, J.** (1975), *Le Macroscopie*, Seuil, Paris.

CHAPITRE II :

PRÉSENTATION DU
CHAMP
D'OBSERVATION :
LA FÉDÉRATION
TOGOLAISE DE
FOOTBALL

II - PRÉSENTATION DU CHAMP D'OBSERVATION : LA FÉDÉRATION TOGOLAISE DE FOOTBALL

Notre champ d'observation est la Fédération Togolaise de Football.

2.1 CADRE JURIDIQUE ET INSTITUTIONNEL

La Fédération Togolaise de Football (FTF) est la dénomination consacrée à l'association sportive nationale investie des prérogatives de gestion du football togolais par délégation permanente des pouvoirs du Ministère de tutelle. Elle est officiellement créée le 24 janvier 1960 à Lomé par la loi française du 1^{er} juillet 1901⁽⁰¹⁾ relative au contrat d'association. Cette loi lui confère une personnalité juridique.

2.2 SYMBOLES

La FTF est symbolisée par :

- ❖ le drapeau national;
- ❖ un emblème représenté par un cœur aux couleurs nationales, comportant au centre un ballon de foot décoré par un motif représentant des poignées de mains de différentes races se serrant fraternellement les unes les autres. La mention « Fédération Togolaise de Football » encercle le ballon;
- ❖ un logo représenté par un épervier qui prend son envol, un ballon de foot de couleur mauve dans les serres;
- ❖ le sigle « FTF ».

2.3 SIÈGE

Le siège de la FTF est situé au 01, Boulevard de Jean Paul II prolongé, au quartier dit " Novissi".

(01)

cf.

Annexe

8.

2.4 APERÇU HISTORIQUE

La FTF est officiellement installée en 1960. L'essentiel de sa mission consiste à se consacrer à l'organisation générale du football national et à bien gérer les compétitions internationales dans le but de promouvoir le football togolais. Déjà à l'époque, son administration est assurée par une large équipe répartie en différentes unités administratives avec des attributions bien précises et complémentaires dans le souci de l'atteinte des objectifs visant à l'épanouissement du football au Togo. Cette équipe administrative comprend un Conseil National, un Comité Fédéral, un Bureau Exécutif et des Commissions Techniques Spécialisées. Une gestion en équipe qui a connu bien des améliorations techniques et organisationnelles au cours de son évolution dans le temps.

Selon le journaliste sportif Benoît Messan GNAMEY un observateur averti du football togolais, au début, huit ligues seulement étaient affiliées à la FTF. Chaque ligue est constituée par un certain nombre de districts. On dénombre notamment :

- ❖ la Ligue Maritime-Ouest : Lomé-Préfecture, Tsévié et Kévé ;
- ❖ la Ligue Maritime-Est : Aného, Tabligbo, Vo, Togoville et Akoumapé ;
- ❖ la Ligue de Kloto : Kpalimé, Agou et Danyi ;
- ❖ la Ligue des Plateaux-Ouest : Amlamé et Badou ;
- ❖ la Ligue des Plateaux-Est : Atakpamé, Notsè et Tohoun ;
- ❖ la Ligue du Centre qui regroupe le plus grand nombre de districts : Sokodé, Tchamba, Sotouboua, Bassar, Blitta et Gérin-Kouka ;
- ❖ la Ligue de la Kara : Kara, Niamtougou, Pagouda et Bafilo ;
- ❖ la Ligue des Savanes : Dapaong, Mango, Kantè, Barkoissi et Bombouaka.

Au cours de ce demi-siècle d'activité, plusieurs présidents se sont succédés à la tête du Bureau Exécutif de la FTF. Chacun d'eux a apporté, autant que faire se

peut, sa pierre à l'édifice du football togolais. Selon les nécessités de l'évolution du football au plan interne et eu égard aux exigences de ses mutations sur la scène internationale, chaque président en exercice, attentif aux attentes de la jeunesse togolaise et du public sportif national, s'est évertué à marquer son passage par des réalisations concrètes et efficaces. Chacun a cherché à innover pour améliorer les réalisations de ses prédécesseurs pour le grand bien du football togolais.

Il convient donc de tenter de rendre compte de l'évolution historique du football togolais par le biais de tableaux synoptiques, qui, comme c'est souvent le cas, sont une simplification nécessaire du réel afin de le rendre beaucoup plus visible et aisément déchiffrable. Les tableaux 02 et 03 sont par conséquent proposés dans un double objectif : celui de donner un aperçu historique des événements marquants ayant jalonné la vie de la FTF ces cinq dernières décennies et d'éveiller l'attention sur la nécessité de l'analyse de ces événements afin d'en tirer des conclusions constructives. Le (Tableau 02)* retrace la succession au poste de Président du Bureau Exécutif de la FTF au cours de la période (1960-2010) et les réalisations effectuées au cours des mandats successifs. Le (Tableau 03)* donne, pour sa part, un aperçu de la "valse" des sélectionneurs qui ont assuré l'encadrement technique de la sélection nationale de football pendant la même période.

Les disparités remarquables dans la durée des mandats dévoilent un manque de rigueur dans le respect des dispositions statutaires. Celles relatives à l'importance des réalisations relève de la compétence des acteurs en jeu. La valse des sélectionneurs dénote quant à elle d'une certaine frilosité des acteurs de la FTF et met en cause leur aptitude à la prise de décisions judicieuses engageant les intérêts du football togolais.

Tableau 02 : Tableau synoptique des présidents successifs de la FTF, et des événements et réalisations de taille qui ont marqué leurs mandats consécutifs.

N° O	Identité du Président	Durée du mandat	Événements marquants et réalisations de taille au cours du mandat
01	Godfried Foli EKUE	1960-1971	<ul style="list-style-type: none"> ● 1960 : Installation officielle de la Fédération Togolaise de Football. ● 1960 à Dakar : L'Etoile Filante de Lomé remporte la Coupe de l'A.O.F rebaptisée Coupe Interfédérale face à la Jeanne d'Arc de Bamako. ● 1965 : Participation de la sélection nationale aux Jeux Africains de Brazzaville. ● 1969 à Lomé : L'Etoile Filante reçoit le Tout-Puissant Anglebert de Lubumbashi en finale de la Coupe d'Afrique des Clubs Champions. ● 1969 : Inauguration du Stade Omnisport Eyadéma.
02	Séyi MEMENE	1971-1972	<ul style="list-style-type: none"> ● 1972 au Camérout : Première participation du Togo à une phase finale de la Coupe d'Afrique des Nations (CAN).
03	Antoine Anani MATTHIA	1972-1974	Compétitions nationales
04	Hyppolite Ayité KOUEVI	1974-1977	Compétitions nationales
05	Séyi MEMENE	1977-1982	<ul style="list-style-type: none"> ● 1979 en Côte d'Ivoire : Coupe du 20^e anniversaire du Conseil de l'Entente. ● 1982 au Bénin : Finaliste de la Coupe Félix Houphouët-Boigny.
06	Kodjovi AGBELEY	1982-1984	<ul style="list-style-type: none"> ● 1983 en Côte d'Ivoire : Finaliste de la Coupe Félix Houphouët-Boigny. ● 1983 : Agaza FC de Lomé joue la finale de la Coupe d'Afrique des Vainqueurs de Coupes face à Arab Contractors d'Égypte. ● 1984 en Côte d'Ivoire : 2^e participation du Togo à la phase finale de la CAN. ● 1984 au Ghana : Finaliste du Tournoi des Nations de la Zone 3.
07	Antoine Anani MATTHIA	1984 (6 mois)	Compétitions nationales
08	Zoumaro GNOFAME	1984-1989	<ul style="list-style-type: none"> ● 1987 au Chili : Première participation à une phase finale de la Coupe du Monde Junior. ● 1987 - Finaliste CAN Junior
09	Agbéwanou EDOH	1989-1992	Compétitions nationales
10	Séyi MEMENE	1992-1998	<ul style="list-style-type: none"> ● 1998 au Burkina Faso : 3^e participation à la phase finale de la CAN.
11	Rock Balakiyem GNASSINGBE	1998-2002	<ul style="list-style-type: none"> ● 1999 en Suède : Vainqueur du Tournoi Junior ● 2000 (Ghana – Nigéria) : 4^e participation à la phase finale de la CAN. ● 2002 : 5^e participation à la phase finale de la CAN.
12	Rock Balakiyem GNASSINGBE	2002-2007	<ul style="list-style-type: none"> ● 2006 : 6^e participation à la phase finale de la CAN. ● 2006 en Allemagne : Première participation de la sélection nationale à une phase finale de la Coupe du Monde.
13	Tata Adaglo AVLESSI	2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ● 2007 au Togo - Finaliste CAN U-17.
14	Rock Balakiyem GNASSINGBE	2009-2010	Compétitions nationales
15	Gabriel K. K. Mawulawoe AMEYI	Élu le 05/11/2010	<ul style="list-style-type: none"> ● 2011 Vainqueur de la Coupe des nations de l'UFOA

Source : **GNAMEY Benoît Messan**, (2000), *Lexique du Football Togolais*, togo-foot-archives.pdf.

Tableau 03 : Tableau synoptique des sélectionneurs et la durée de prestation.

N°O	IDENTITÉ	NATIONALITÉ	DURÉE DE LA PRESTATION
01	Gottlieb GÖLLER	Allemand 	1972
02	Julien Dovi AGUIAR	Togolais 	1992
03	Ergot BABOIMA	Togolais 	1993
04	Gottlieb GÖLLER	Allemand 	1996-1997
05	Paul Messan ZOUGBEDE	Togolais 	1997
06	Eberhard VOGEL	Allemand 	1997-1998
07	Kodjovi MAWUENA	Togolais 	1998-1999
08	Gottlieb GÖLLER	Allemand 	1999-2000
09	Kodjovi MAWUENA	Togolais 	2000
10	Tchanile BANA	Togolais 	2000-2002
11	Diego GARZITTO	Français 	2002
12	Antônio DUMAS	Brésilien 	2002-2004
13	Stephen KESHI	Nigérian 	2004-2006
14	Otto PFISTER	Allemand 	2006-décembre 2006
15	Stephen KESHI	Nigérian 	Déc. 2006-fév. 2008
16	Henri STAMBOULI	Français 	2008-sept. 2008
17	Kodjovi MAWUENA	Togolais 	Sept. 2008-mars 2009
18	Jean THISSEN	Belge 	Mars 2009-Sept.2009
19	Hubert VELUD	Français 	Oct. 2009-mai 2010
20	Thierry FROGER	Français 	Depuis juin 2010

Source : « http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quipe_du_Togo_de_football ».

2.5 ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Actuellement la FTF coordonne quatorze ligues réparties sur le territoire national, dix-huit clubs de premières divisions et trente trois de deuxième division. Une harmonisation des effectifs des clubs de première et deuxième division est en projet en vue de se conformer aux recommandations de la FIFA. La tendance est de réduire et de limiter le nombre des clubs de première division à douze et celui des clubs de deuxième division à seize.

2.5.1 ORGANISATION : BUTS, ORGANES ET ATTRIBUTIONS

Les objectifs assignés à l'action de la FTF dans l'exercice de la mission de gouvernance du football togolais ainsi que les organes qui la composent et leurs attributions sont définis en des termes clairs, concis et précis dans les Statuts de la Fédération Togolaise de Football adoptés le 21 juillet 2008 à Sokodé. ⁽⁰¹⁾

Dans l'organisation de ses activités la FTF est confrontée à des contraintes financières qui ne lui permettent pas subventionner convenablement les clubs au cours des compétitions et de mettre en place une bonne politique d'implantation des infrastructures nécessaires au développement du football national. Ses ressources proviennent d'abord de fonds propres constitués de recettes des compétitions et de cotisation de ses membres. Les subventions de l'État et de la FIFA, diverses ristournes, le sponsoring, les dons et legs viennent ensuite en appui. Tous ces revenus se révèlent nettement insuffisants pour faire efficacement face aux réels besoins de développement qu'impose le football actuel. Les contraintes financières et le manque de moyens de la FTF ont une large part d'implication dans les arrêts momentanés et les périodes mortes qui perturbent souvent le cours normal des compétitions nationales ou ne permet même pas leur organisation ni leur déroulement durant des saisons entières.

(01) cf. Annexe 10

2.5.2 FONCTIONNEMENT : MISSIONS ET STRATÉGIES DE MISE EN ŒUVRE

Le règlement d'application des statuts ainsi que le règlement d'organisation interne de la FTF, (pour lesquels, il faut le reconnaître, des efforts d'élaboration ont été entrepris depuis un bon moment déjà), ne sont pas encore disponibles. Cela signifie que jusqu'à présent, après un itinéraire de cinquante ans d'évolution, les jalons d'une rationalisation de la gouvernance du football togolais ne sont pas encore totalement posés.

Ceci étant, il n'y a rien d'étonnant de constater que les responsables de la FTF ne disposant pas de textes de référence pour guider, harmoniser et coordonner leurs actions afin de mieux les circonscrire dans le temps, s'organisent, chacun de son côté, comme il l'entend, dans l'exercice de ses fonctions. Une telle situation entraîne un pilotage à vue avec ses corollaires de gestion anarchique, d'amateurisme et ses effets pervers de gabegie et de rapports de clientélisme.

L'une des préoccupations majeures des dirigeants de la FTF est sans doute l'efficacité et l'efficience de leur action dans l'accomplissement des buts visés par l'institution. Or force est de constater que l'organisation générale de FTF souffre de la carence de textes réglementaires ; ces documents sont nécessaires parce qu'ils ont pour vocation de préciser, pour chaque mission dévolue, les modalités pratiques des actions à mener ainsi que les stratégies à mettre en œuvre dans leur réalisation. Leur disponibilité relève d'une grande importance pour guider les décisions, rationaliser les actions, orienter et faciliter le contrôle du personnel. Leur inexistence compromet l'efficacité la FTF, annihile les velléités de réussite et déçoit les nobles ambitions et les légitimes attentes du monde du football au Togo.

DEUXIÈME PARTIE

CHAPITRE III :

MÉTHODOLOGIE

III - MÉTHODOLOGIE

3.1 POPULATION CIBLE

Tout un monde, mu par diverses motivations, gravite autour du football. D'abord les acteurs de premier plan que sont les joueurs mêmes ; puis les encadreurs techniques, les dirigeants et administrateurs des clubs ainsi que les cadres techniques et administratifs des institutions (propres et connexes) en charge de sa gestion technique et administrative. Ensuite, les médias, les sponsors et le monde des affaires qui exploitent la dimension sport business du football. Enfin les consommateurs du produit que sont les spectateurs, qui sont quant à eux attirés par le caractère ludique et attractif du football comme sport spectacle.

Tout ce monde s'active avec beaucoup de velléité autour du football. Quel que soit son motif, chaque acteur suit avec grand intérêt l'évolution et les mutations du football, avec tout ce qu'elles comportent d'événements heureux et malheureux.

Pour les besoins de notre recherche, nous avons identifié comme population d'enquête tout ce monde sportif qui participe de près ou de loin à la vie du football togolais et qui, d'une façon ou d'une autre, entretient un rapport plus ou moins marqué, en amont ou aval avec la Fédération Togolaise de Football.

3.2 ÉCHANTILLONNAGE

Nous avons prélevé à Lomé et ses environs un échantillon représentatif de chaque couche du monde sportif togolais que nous avons identifié ci-dessus pour constituer notre population d'enquête.

Le tableau 05 affiche le détail de la catégorisation de l'échantillon prélevé.

Tableau 04 : Catégorisation de l'échantillon prélevé dans notre population d'enquête.

ACTEURS DU MONDE SPORTIF DU TOGO A LOMÉ	Effectif de l'échantillon	Effectif total considéré	Pourcentage
Cadres du Ministère des Sports	25	462	05,41%
Responsables du Comité National Olympique Togolais	15	21	71,43%
Acteurs de la Fédération Togolaise de Football	25	37	67,57%
Responsables des ligues, districts et clubs de Lomé	50	59	84,75%
Clubs de D1, D2 et D3 de Lomé	17	36	47,22%
Journalistes sportifs des médias de Lomé	10	130	07,69%
Supporters et prestataires de	50	-	-

3.3 INSTRUMENTS DE LA RECHERCHE

Une large analyse documentaire préalable résultant d'une enquête de terrain :(observations, témoignages par le biais d'entretiens individuels et de focus group,) nous a permis de faire l'état des lieux à travers une évaluation diagnostique. Des pistes ont ensuite été dégagées, qui nous ont servi à définir un cadre d'analyse stratégique FFOM, (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces), (SWOT en anglais, Strengths - Weaknesses - Opportunities - Threats) pour identifier la nature et l'origine des dysfonctionnements et définir des stratégies de développement.

L'analyse FFOM est un outil d'analyse du contexte stratégique d'une organisation. Il combine l'étude des forces et des faiblesses de l'organisation, avec celle des opportunités et des menaces de son environnement. La méthode permet de découvrir et d'identifier ce qui pose réellement problème puis d'aider à élaborer en conséquence des stratégies appropriées de développement. Le but de l'approche est de prendre en compte dans les stratégies, à la fois les facteurs internes et externes, en maximisant les potentiels des forces et des opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. Les opportunités et menaces permettent de définir les orientations de développement relatives au positionnement externe. Les forces et les faiblesses permettent de définir les orientations d'amélioration interne portant sur la structure et le mode de fonctionnement de l'organisation.

3.4 DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ET LIMITES

Nos moyens limités nous ont contraints à choisir juste un échantillon pour cette recherche. Or, le degré de mobilisation auquel nous avons assisté à Lomé et ses

environs nous laisse penser que si nous avions eu les moyens de faire une tournée générale sur toute l'étendue du territoire national nous aurions pu avoir une plus large population d'enquête, beaucoup plus représentative de la diversité de la population togolaise et tout aussi enthousiaste que celle de Lomé. Ceci aurait donné plus d'authenticité et par conséquent une meilleure fiabilité à la représentativité nationale des renseignements recueillis.

Outre ces limites, l'utilisation de la méthode d'analyse (FFOM) du contexte stratégique d'une organisation que nous avons adoptée pour la présente recherche nous a posé quelques difficultés au niveau de l'interprétation et de la synthèse des contenus de nos différents entretiens. Ces difficultés s'expliquent par le fait que nous n'avons pas l'habitude d'utiliser cette nouvelle méthode à laquelle il convient de s'adapter pour mieux la maîtriser.

Cet instrument d'analyse comporte cependant un avantage certain qui tient du fait que malgré la difficulté liée à la subtilité requise par son utilisation dans les règles de l'art pour mener à bien l'enquête, et l'interpréter à bon escient, les résultats obtenus sont extrêmement simplifiés et de ce fait faciles à exploiter pour atteindre les objectifs fixés.

CHAPITRE IV :

RÉSULTATS
DE LA RECHERCHE

IV - RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

4.1 INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE (FFOM)

4.1.1 FORCES

Le Togo dispose d'un foisonnement de joueurs de renom qui évoluent pour le compte de grands clubs de par le monde dans des championnats de haut niveau. Ces footballeurs internationaux constituent pour la FTF des atouts indéniables qu'il faudra juste faire l'effort d'accompagner convenablement à la mesure de leur talent et des services rendus au pays.

Sur le plan financier les subventions, les dons, les legs, le sponsoring, les cotisations annuelles des membres, les droits d'accès aux stades et autres ressources de la FTF constituent également autant d'atouts pour cette institution.

4.1.2 FAIBLESSES

Les résultats de la recherche nous ont permis d'identifier un certain nombre de facteurs qui concourent à l'affaiblissement de l'organisation sportive fédérale chargée de la gouvernance du football togolais.

Premièrement, le climat conflictuel qui prévaut à la Fédération Togolaise de Football est extrêmement préjudiciable au bon fonctionnement de cette organisation sportive. Il entraîne un manque de coopération entre les acteurs ainsi que des phénomènes d'opposition aux conséquences néfastes sur l'harmonie et la cohésion du groupe. Une telle situation complique énormément la réalisation des activités d'équipe et ne favorise guère l'efficacité des actions.

Deuxièmement, les textes de référence d'organisation interne de la FTF ne sont pas disponibles pour, d'une part définir et préciser les missions dévolues ainsi que les tâches correspondantes, et d'autre part guider et canaliser les actions vers l'atteinte des objectifs.

Troisièmement, un facteur fragilisant que les résultats de nos recherches ont souligné, fait référence au manque d'objectivité des critères de choix des acteurs de la FTF. Ces critères prennent beaucoup plus en compte la durée de prestation des postulants dans l'univers du football sans considérer leurs compétences réelles dans le domaine. Or, on se rend compte qu'à la tâche, la compétence dont les dirigeants font preuve dans l'exercice de leur fonction n'est pas souvent à la hauteur des statuts assignés et des rôles attendus. Le champ de la gestion du football est trop investi par des acteurs en quête d'autosatisfaction qui n'œuvrent pas réellement pour le développement du football mais pour des avantages personnels.

Quatrièmement, la défaillance des canaux de circulation interne des informations. Elles sont pourtant extrêmement importantes pour un fonctionnement dynamique de tout le système. Les difficultés de la circulation interne de l'information résultent en grande partie du climat de désunion entre les membres de la FTF.

La communication externe aussi n'est pas organisée. Elle devrait en principe être destinée à éclairer périodiquement le public sportif, à lui expliquer certaines situations qui paraissent à priori ambiguës et à le situer régulièrement par rapport aux réalisations de la FTF. L'inexistence de telles dispositions expose, quelque fois à tort, la FTF à la vindicte populaire. La planification et l'organisation de la couverture médiatique des événements de la FTF connaissent également des imperfections qui lui sont souvent préjudiciables.

Cinquièmement, les rapports avec le Ministère de tutelle, le CNOT, la FIFA, la CAF et l'UFOA sont quelques fois tumultueux à cause des problèmes internes de la FTF.

Sixièmement, la FTF n'a pris aucune véritable initiative de mise en œuvre de programmes de détection de talents et de formation des jeunes. La relève n'est donc pas assurée et l'avenir du football togolais est ainsi hypothéqué.

Septièmement, elle n'a initié aucune politique de mise en place d'infrastructures adéquates pour accompagner une réelle stratégie de promotion et de développement du football. Cet état de fait aussi n'augure pas de lendemains heureux pour le football togolais.

4.1.3 OPPORTUNITÉS

Le secteur du football, est aujourd'hui en perpétuelle mutation. Il influence favorablement tous les autres secteurs de la vie de la nation à travers son organisation et ses multiples enjeux. Sa déontologie et son éthique, en font un outil efficace de socialisation, de culture de vertus et de construction de valeurs. Il draine des millions d'individus et génère d'énormes ressources financières. La dimension économique du football est aujourd'hui un levier essentiel, que la FTF doit s'évertuer à planifier, à organiser et à exploiter à bon escient pour relever le défi de la satisfaction nécessaire et suffisante des besoins en infrastructure, équipement, logistique, formation continue des jeunes, formation périodique des dirigeants, techniciens et administrateurs de football etc. Un tel potentiel, peut contribuer à la professionnalisation du secteur, gage de l'épanouissement du football togolais.

A l'échelle internationale, le football, est devenu un instrument essentiel d'affirmation des États, un vecteur d'opinions, un moyen de promotion sociale et de développement humain durable, un facteur incontournable de cohésion sociale et d'intégration entre les peuples.

4.1.4 MENACES

Les menaces mises à jour par les résultats de la recherche sont de trois grands ordres :

Primo, le Togo est un pays très peu nanti dont les ressources précaires ne permettent pas toujours de faire face aux ambitions de développement de tous les secteurs de la vie de la nation. Même les secteurs répertoriés comme

prioritaires dans la mise en œuvre des politiques sectorielles de développement du pays ne sont pas totalement bien lotis. Ainsi, malgré le statut de sport roi qu'on confère au football au Togo, et en dépit de la volonté politique manifeste de promouvoir le secteur, beaucoup de dispositions nécessaires restent à prendre pour son accompagnement. L'état de sous développement du pays et la conjoncture économique mondiale ne permettent pas la pleine réalisation des investissements astronomiques qui s'imposent pour un réel développement du secteur du football.

Secundo, les dysfonctionnements d'ordre organisationnel et fonctionnel de la FTF constituent un facteur limitatif pour la performance du football togolais.

Tertio, il existe au Togo une réelle crise identitaire qui constitue une grave pesanteur pour une logique de développement. Le secteur du football et notamment son instance dirigeante en est fortement affectée. C'est un facteur de division qui génère et entretient l'opposition, l'adversité et la rivalité dans les rapports sociaux.

4.2 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE L'ANALYSE (FFOM)

4.2.1 L'ORIGINE ET LA NATURE DES PROBLÈMES

La synthèse des résultats de l'analyse FFOM du contexte stratégique de la Fédération Togolaise de Football nous conduit aux conclusions suivantes : les problèmes de la FTF qui enlissent le football togolais sont de deux grands ordres.

D'une part, la Fédération togolaise de football est minée par des antécédents conflictuels qui resurgissent de façon récurrente avec en toile de fond des problèmes identitaires. Ces problèmes prennent racine à partir de considérations ethniques et tribales qui engendrent à leur tour d'autres problèmes, des réactions et contre réactions à la chaîne. Finalement, une situation vicieuse, très complexe faite de règlements de compte, de conflits de compétence, de lutte d'hégémonie,

de phénomènes de leadership etc. s'est installée.

D'autre part, l'insuffisance d'outils essentiels de développement, l'absence de méthodes efficaces de fonctionnement et l'inexistence de cadre référentiel devant guider l'action des acteurs de la FTF dans l'exercice de leur fonction et définir clairement les modalités pratiques des tâches à accomplir pour atteindre les résultats escomptés, sont autant de handicaps pour le football togolais.

En définitive, La FTF est fragilisée, d'un côté par les effets dévastateurs d'un climat relationnel conflictuel résultant de considérations identitaires solidement ancrées dans les représentations sociales, et de l'autre par l'inexistence d'un véritable cadre référentiel de gouvernance efficace, et le manque de dispositions techniques et structurelles performantes.

4.2.2 LE PROCESSUS DE RÉOLUTION DES PROBLÈMES ET D'OUVERTURE SUR LES PERSPECTIVES D'AVENIR

L'instrument d'analyse que nous avons adopté nous a permis d'identifier les forces et les faiblesses de la FTF, puis de situer les opportunités qui s'offrent à elle dans son environnement ainsi que les menaces éventuelles qui peuvent compromettre sa réussite. L'exploitation de ces résultats pour envisager les perspectives d'avenir consiste à définir des stratégies appropriées permettant de surmonter les obstacles (faiblesse et menaces) et de maximiser au mieux les potentialités (forces et opportunités).

Pour enrayer les obstacles, des mesures humaines urgentes, s'imposent en vue de corriger les représentations sociales qui motivent les considérations identitaires, ethniques et tribales, à l'origine de la division des acteurs de la FTF puis des actions décisives sont nécessaires pour remédier au déficit organisationnel que connaît la gestion du football togolais.

Pour maximiser les potentialités, des mesures techniques et stratégiques

s'imposent en même temps qu'une gestion cardinale des ressources de la FTF. Nous inscrivant dans cette logique heuristique qui guide l'exploitation de l'instrument méthodologique que nous avons adopté, nos suggestions portent en substance sur une série de mesures intégrant les caractéristiques d'une organisation formelle et les préceptes de la gestion axée sur le résultat. La réalisation de ces mesures doit pouvoir permettre d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de la FTF et par conséquent jeter les bases de l'émergence d'un football togolais plus performant et mieux outillé pour s'imposer sur la scène internationale.

4.3 SUGGESTIONS

Le football connaît aujourd'hui des transformations profondes et significatives qui nécessitent de nouveaux modes de gestions technique, stratégique, financière, économique, humaine et sociale.

4.3.1 LE SYSTÈME DE CHOIX OU DE RECRUTEMENT

Les acteurs de la FTF sont les premiers responsables dont l'action organisée contribuera à opérer les transformations nécessaires à la professionnalisation de cette organisation sportive et par voie de conséquence à la promotion du football togolais. Le choix de ces acteurs serait plus objectif et efficace en reposant entre autres critères sur celui de la compétence.

Il est essentiel pour chaque acteur de la FTF d'avoir les qualifications professionnelles requises. La conformité de la fonction dévolue avec la qualification professionnelle correspondante est une garantie d'efficacité, comme le recommande un dicton anglais, « the right man to the right place ». Une échelle d'appréciation globale peut être élaborée avec des points de référence décrivant les prérequis pour chaque catégorie de poste. Il est important que les conditions d'éligibilité des membres du BE comportent aussi des critères de compétences.

4.3.2 LA DIVISION ET LA HIÉRARCHISATION DES TÂCHES

Les missions des acteurs de la FTF peuvent être réparties en tâches opérationnelles ordonnées et hiérarchisées dont la réalisation, circonscrite dans le temps, visera les objectifs à atteindre. Les délais impartis pour chaque tâche ainsi que les moyens affectés à sa réalisation seront orientés vers l'obtention d'un rendement optimal.

4.3.3 LE SYSTÈME DE CONTRÔLE HIÉRARCHIQUE

Le contrôle hiérarchique peut être mis à profit pour obtenir chez les subordonnés des comportements conformes aux règles. Il doit stimuler l'efficacité et la rentabilité des réalisations. Le règlement intérieur sera chargé de préciser les risques et les sanctions encourus en cas de défaillance.

4.3.4 LE SYSTÈME DE COMMUNICATION

La fluidité de la circulation de l'information interne et la bonne gestion des rapports avec l'extérieur relève d'une extrême importance. Le système de communication doit déterminer, pour une bonne circulation de l'information, l'ensemble des canaux et des relais de transmission ainsi que les procédures de réception et de traitement.

A l'interne, on s'attachera à mettre en relation les postes et les services. La circulation verticale de l'information (du sommet à la base et de la base au sommet) et la circulation horizontale (inter-service) sera ainsi rationalisée à tous les niveaux. Une bonne communication interne a pour effet d'améliorer les relations entre les différentes composantes sociales du groupe, et par conséquent, d'atténuer les tensions internes, de diminuer les distances individuelles et d'installer ainsi la cohésion sociale.

A l'externe, il est souhaitable que la couverture médiatique soit dynamique et que des rapports privilégiés soient être entretenus avec les médias. La FTF peut

alors s'appuyer sur une bonne organisation de la communication externe pour être en parfaite symbiose avec la population togolaise à qui elle fera régulièrement connaître les événements qui se produisent dans la vie de l'institution.

4.3.5 LE SYSTÈME DE FORMATION

Outre les programmes de formation nécessaires pour les joueurs et leurs encadreurs techniques ainsi que pour les administrateurs des ligues des districts et des clubs, les acteurs de la FTF peuvent bénéficier d'un programme périodique de renforcement de capacité adapté à leurs attributions et susceptible de mieux les armer pour l'accomplissement de leurs missions. Ce programme de formation, pour être vraiment efficace peut être appuyé par un programme de suivi évaluation et un système subséquent de promotion.

4.3.6 LE SYSTÈME D'ENTRETIEN DE BONS RAPPORTS AVEC D'AUTRES ORGANISATIONS

L'établissement et l'entretien de rapports fructueux avec le Ministère de tutelle, le CNOT, l'UFOA, la CAF, la FIFA et les autres fédérations sportives nationales est indispensable pour le bon fonctionnement de la FTF. La précision des modalités du partenariat qui les unit et des objectifs assignés à chacune des parties est nécessaire pour la FTF afin de choisir les stratégies appropriées pour soigner ses relations avec les institutions partenaires et en tirer le maximum de profits.

4.3.7 LA DYNAMIQUE DE FONCTIONNEMENT GÉNÉRAL

Le fonctionnement général s'organisera en fonction de règles précises, clairement définies à partir des orientations sportives générales de la nation et des buts de la FTF. Le règlement d'organisation interne procèdera à une planification méthodique des missions dévolues à chaque organe de la FTF en

fonction de ses attributions ainsi que les stratégies et les modalités pratiques de leur mise en œuvre.

Ce règlement, en complétant les autres textes de la FTF permettra aux acteurs d'avoir des références qui canaliseront, guideront et harmoniseront leurs actions dans l'accomplissement de leur mission.

4.3.8 LA DÉTECTION DES TALENTS ET LA FORMATION DES JEUNES

La mise en place d'un système de détection régulière et de suivi des talents ainsi que la réalisation de programmes de formation continue au profit des jeunes s'avère indispensable. Une telle initiative permettra de préparer les bases arrières afin que la relève soit assurée dignement et que le défi que soulève aujourd'hui la question de l'avenir du football togolais soit relevé.

4.3.9 LA MASSIFICATION ET LA PROMOTION DU FOOTBALL FÉMININ

Le déroulement d'un programme méthodique de massification du football féminin accompagné d'un système de détection et de suivi des talents ainsi que la formation continue des jeunes footballeuses permettra de promouvoir le football féminin au Togo. La promotion du football féminin constitue d'ailleurs l'un des objectifs auxquels la FIFA attache beaucoup d'importance actuellement.

4.3.10 LA MULTIPLICATION DES INFRASTRUCTURES SPORTIVES

L'un des facteurs essentiels pour la création de conditions favorables au développement du football est l'implantation d'un nombre suffisant d'infrastructures aux normes internationales. La FTF peut à cet effet, adopter et dérouler sur le long terme, avec l'appui de l'État et de ses partenaires, une

politique d'implantation rationnelle d'infrastructures de football sur toute l'étendue du territoire national. Les ligues et éventuellement les districts en assureront la gestion pour le compte de la FTF.

4.3.11 LA GESTION DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Une gestion financière saine et transparente des ressources de la FTF doit permettre à cette association fédérale de s'octroyer les moyens nécessaires à la mise en œuvre de sa politique de développement du football au Togo.

4.3.12 LA MISE EN PLACE D'UNE COMMISSION TECHNIQUE D'ÉTUDE ET DE HIÉRARCHISATION DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DU FOOTBALL INITIÉS PAR LA FIFA EN FAVEUR DES FÉDÉRATIONS NATIONALES

Il serait judicieux qu'une commission technique soit mise en place par la FTF pour étudier, évaluer et classer sur la base de critères d'urgence et de nécessité, les projets de développement du football que la FIFA conçoit au profit des fédérations nationales de football. Ce classement tiendra compte des besoins réels du football togolais, de la politique nationale de développement du secteur des sports et des réalités socioculturelles et économique du Togo.

Un plan quinquennal doit ainsi pouvoir être élaboré et approuvé pour conduire avec l'appui de la FIFA et du gouvernement togolais le processus de développement à court, à moyen et à long terme du football togolais.

Les réalisations seront périodiquement évaluées et des ajustements éventuels apportés pour réactualiser régulièrement les plans quinquennaux.

CONCLUSION

CONCLUSION

Le football togolais affiche depuis un bon moment une mauvaise performance qui suscite diverses interrogations parmi lesquelles l'efficacité de sa gouvernance administrative et la qualité de sa gestion technique constituent des préoccupations majeures. Le cinquantenaire de la Fédération Togolaise de Football nous a donné l'occasion de nous pencher réellement sur la dynamique de la trame de jeu qui structure l'organisation et le fonctionnement de cette association fédérale ainsi que sur les contraintes auxquelles elle est soumise. En effet, en nous interrogeant sur les phénomènes explicatifs qui sous-tendent la dynamique de la gouvernance du football togolais et ses contraintes, notre but est de découvrir la manière dont se construit et s'organise le football togolais sous l'égide de la Fédération Togolaise de Football afin de déterminer et de proposer les dispositions appropriées devant contribuer à sa promotion.

Le contexte relationnel houleux de la Fédération Togolaise de Football, les piètres performances des équipes togolaises et les difficultés que rencontrent souvent l'organisation et le déroulement des compétitions nationales, ne peuvent pas manquer de nous préoccuper. La question subséquente à laquelle nous avons tenté d'apporter une réponse pour guider nos investigations est si le climat conflictuel est seul à l'origine des dysfonctionnements de la FTF qui affectent le football togolais ou si d'autres causes insidieuses existent ?

Nos investigations nous ont permis de nous rendre compte qu'en plus de l'adversité qui oppose les acteurs de la FTF et qui limitent énormément leur efficacité, il existe aussi un handicap de taille, l'insuffisance d'outils de gestion qui devrait spécifier les missions, définir les tâches, guider les acteurs et rationaliser leurs actions. Il apparaît alors clairement, notre hypothèse de départ étant avérée, que

la FTF est à la fois minée par des problèmes relationnels et des insuffisances techniques et administratives.

Face à un tel constat, et eu égard à nos motivations primordiales il était opportun que des solutions appropriées soient trouvées ; aussi, nous sommes-nous attelés à faire une série de suggestions dont la mise en œuvre, nous l'espérons, non seulement contribuerait à pacifier et assainir le champ relationnel de la FTF, mais aussi et surtout apporterait une certaine amélioration à la gouvernance du secteur, et certainement des retombées positives sur le développement du football togolais.

N'ayant pas une grande maîtrise de l'instrument méthodologique que nous avons adopté dans notre démarche heuristique tant pour identifier les problèmes que pour trouver et proposer des solutions appropriées, nous ne pouvons prétendre détenir toutes les solutions d'une gestion cartésienne du football togolais en vue de lui assurer essor idéal ; cependant, nous pensons fermement que les quelques pistes que nous avons tracées pourraient être amplement améliorées en vue de réaliser l'émergence d'un football togolais porteur de tous les espoirs.

Nous pensons ensuite que les acteurs du football togolais ont le devoir moral et citoyen de transcender les clivages tribaux et ethniques de notre société hétéroclite au profit l'intérêt supérieur de la nation, en se focalisant sur le développement et la promotion du football national. Tous les acteurs quels qu'ils soient, doivent harmoniser leurs points de vue, mettre en commun leurs efforts, coordonner leurs actions, partager leurs expériences individuelles et collectives, utiliser judicieusement leurs différences positives dans le sens d'une complémentarité mutuelle, riche et féconde, en vue de réaliser la synergie nécessaire à la mise en place des conditions d'épanouissement du football

togolais et à l'accompagnement de tout le processus de son développement dans la solidarité nationale.

Nous pensons enfin que la volonté politique du gouvernement à accompagner les efforts de développement du secteur du football, pour être effective et efficace, doit se traduire par une bonne planification d'actions concrètes dont la réalisation sera extrêmement bénéfique pour le football togolais. Cette réflexion constitue une préoccupation qui pourrait faire l'objet d'une prochaine étude universitaire se penchant en l'occurrence sur le thème : Manifestation effective de la volonté politique de l'État à accompagner le football togolais : Enjeux, stratégies et actions concrètes.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

ABALOT, E.J. *Dirigeants sportifs et pouvoirs publics au Bénin : des rapports de subordination et/ou d'annexion*, J. Rech. Sci. Univ. Lomé (Togo), 2000.

ABALOT, E.J. *Dirigeants sportifs rétablis et nouvelles perspectives d'organisation du football au Bénin : enjeux et débats contemporains*, J. Rech. Sci. Univ. Lomé (Togo), 2002.

ABALOT, E.J. *Les Ecureuils du Bénin et les sabliers d'Afrique*, Cotonou, CAAREC Editions, 2009.

ABALOT, E.J. NAKOU, A.S. *Education Physique et sports en Afrique noire francophone : Les enjeux d'une mémoire*, Porto Novo, LSS, 2000.

ANZIEU, D. MARTIN, J.-Y. *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF, 1982.

BOLTANSKI, L. THEVENOT, L. *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard, 1991.

BOURDIEU, P. *Comment peut-on être sportif ?* In *Questions de sociologie*, Paris, Minuit, 1984.

BRICE, C. *Football en Afrique*, In *Football et passions politiques – Le monde diplomatique*, 1998.

CHIFFLET, P. *Le pouvoir fédéral et l'accueil des sportifs*, In *Sport et changement social*, Bordeaux, Editions MSHA, 1987.

CHIFFLET, P. GOUDA, S. *Olympisme et identité nationale en Afrique noire francophone*, Paris, PUF, 1996.

CROZIER, M. FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977.

FISCHER, G.-N. *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris, Dunod, 1996.

FRIEDBERG, E. *Le pouvoir et la règle*, Paris, Seuil, 1993.

HOUSE, R. J. HANGES, P. J. JAVIDAN, M. DORFMAN, P. W. GUPTA, *Culture Leadership and Organizations* The GLOBE, 2004.

JEU, B. *Analyse du sport*, Paris, PUF, 1987.

LABOURDETTE, A. *Théorie des organisations*, Paris, PUF, 1992.

LACROIX, G. WASER, A.-M. *Le Management du sport : 15 études de cas corrigées*, Paris, Editions Organisation, 1999.

Marc, E. Picard, D. *Vocabulaire de la psychosociologie*, Erès, 2006.

MIGNON, P. EHREMBERG, A. VIGARELLO, G. *Le foot et la fureur*, In *Esprit*, N°8-9, août-sept. Paris, 1985.

MINQUET, J.-P.L. *Economie et gestion du sport : Théorie et pratique*, France, York Productions, 1997.

MORIN, E. *La Nature de la nature (t. 1), La Méthode (6 volumes)*, Paris, Seuil, 1977.

NIZET, J. HUYBRECHTS, C. *Interventions systémiques dans les organisations, intégration des apports de Mintzberg et de Palo Alto*, Bruxelles, de Boeck université, 1998.

OUMAROU, T. CHAZAUD, P. *Football, religion et politique en Afrique : Sociologie du football africain*, Paris, l'Harmattan, 2010.

POCIELLO, C. *Sports et société*, Paris, Vigot, 1984.

ROSNAY, J. *Le Macroscop*e, Paris, Seuil, 1975.

SELLEGER, S. *La psychologie du travail au miroir du pouvoir : analyse critique du leadership comme outil managérial*, Sarrebruck, Editions Universitaires Européennes, 2010.

SIMON, G. *Puissance sportive et ordre juridique étatique : Contribution à l'étude des relations entre la puissance publique et les institutions privées*, Paris, LGDJ, 1990.

THOMAS, R. HAUMONT, A. LEVET J.-L. *Sociologie du sport*, Paris, PUF, 1987.

TRIBOU, G. AUGE, B. *Management du sport : Marketing et gestion des clubs sportifs*, Paris, Dunod, 2003.

VIGARELLO, G. *Le propre et le sale*, Paris, Seuil, 1985.

VIGARELLO, G. MOUGNIN, O. *Le nouvel âge du sport*, In *Esprit*, N°4, août 1987.

WEBOGRAPHIE

WEBOGRAPHIE

www.legifrance.gouv.fr/.../AAEBG.htm : Loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association.

http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89quipe_du_Togo_de_football : Palmarès du football togolais.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Interaction_\(sciences_sociales\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Interaction_(sciences_sociales)) : Interaction sociale.

<http://www.togoenvogue.com/articles/lire.php?url=nouvelle-echancre-a-la-federation-togolaise-de-football.html> : Vue de la Fédération Togolaise de Football.

ANNEXES

ANNEXE 1

GUIDE D'ENTRETIEN

Entretien individuel avec les Cadres du Ministère des Sports.

Dans le cadre des productions personnelles qui seront évaluées au terme de notre formation, nous nous proposons d'effectuer une recherche sur la Fédération Togolaise de Football ; le contexte actuel de cette institution sportive délégataire auprès de notre Ministère des prérogatives de gestion du football national est marqué par des dysfonctionnements profonds. Nous pensons qu'une analyse de son organisation et de son fonctionnement nous permettra d'identifier les problèmes, de situer leurs causes profondes afin de faire des propositions pour l'éradication du mal depuis la racine dans la perspective de redonner au football togolais ses lettres de noblesses.

En vue de nous accompagner dans nos investigations et de nous appuyer dans la réalisation d'une production constructive et fructueuse, susceptible d'apporter sa pierre à l'édifice du football national, nous vous saurions gré des réponses, contributions, éclairages et suggestions que vous voudriez bien nous apporter à travers cet entretien. Votre contribution sera consignée sous anonymat, traitée et interprétée selon les instruments scientifiques de l'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre appui et votre soutien.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif)

Statut:.....

.....

Fonctions :

.....

Sexe : (facultatif) Âge : (facultatif)

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

- 1°) Quels sont les rapports qui prévalent réellement entre le Ministère des Sports et la FTF?
- 2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?
- 3°) Quelles sont les dispositions initiées par le Ministère en vue d'assainir le climat à la FTF ?
- 4°) Quelles sont les mesures concrètes prises par le Ministère pour faire face à la situation de délabrement avancée dans laquelle se trouve actuellement le football togolais ?
- 5°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs.
- 6°) Quelles sont, selon vous, les mesures concrètes qu'on peut envisager pour redresser la situation ?

ANNEXE 2

GUIDE D'ENTRETIEN

Entretien individuel avec les Responsables du Comité National Olympique.

La promotion du football togolais constitue un souhait inconditionnel pour la jeunesse et tout le public sportif de notre pays. Pour les responsables de la FTF, c'est un défi à relever et pour les responsables du Comité National Olympique (CNOT), sans doute une préoccupation majeure. Or, le contexte actuel du football togolais n'est guère reluisant. Depuis quelques années la FTF est en proie à des crises récurrentes qui perturbent son bon fonctionnement et empoisonne son existence. Ces crises constituent certainement des facteurs limitatifs à l'épanouissement du football togolais. Nous pensons que si nous arrivons à identifier ses causes profondes et à agir sur le mal depuis la racine, nous pourrions l'éradiquer et apporter ainsi notre modeste contribution à l'édifice du football national.

Le CNOT est une institution qui coordonne les actions de toutes les fédérations sportives affiliées, aussi voudrions-nous compter sur ses responsables comme personnes ressources pouvant nous apporter des informations utiles sur les dysfonctionnements constatés à la FTF et les solutions conséquentes pouvant être envisagées.

Nous souhaitons votre témoignage franc et fructueux et vous garantissons qu'il sera consigné sous anonymat et traité de façon à ne faire ressortir que son interprétation à travers des instruments d'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif).....

Statut au CNOT :.....
.....
.....
.....

Ancienneté :.....

Sexe : (facultatif) Âge : (facultatif)

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

1°) Quels sont les rapports qui prévalent réellement entre le CNOT et la FTF?

2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?

3°) Quelles sont les dispositions initiées par le CNOT en vue d'assainir le climat à la FTF ?

4°) Quelles sont les mesures concrètes prises par le CNOT pour faire face à la situation de délabrement avancée dans laquelle se trouve actuellement le football togolais ?

5°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs.

6°) Quelles sont, selon vous, les mesures concrètes qu'on peut envisager pour redresser la situation ?

7°) Parmi les mesures que vous préconisez, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires ?

8°) Par où doit-on commencer selon vous ?

9°) Que conseillez-vous dans ce cas aux actuels locataires de la FTF ?

10°) Quelle est la toute première décision de taille que vous pouvez suggérer dans ce sens au Président de la FTF ?

ANNEXE 3

GUIDE D'ENTRETIEN

Entretien individuel avec les premiers acteurs de la FTF (anciens comme nouveaux Présidents, Secrétaires Généraux, membres du Bureau Exécutif, membres des commissions permanentes et ad' hoc, membres des organes juridictionnels).

La promotion du football togolais constitue un souhait inconditionnel pour la jeunesse et tout le public sportif de notre pays. Pour les responsables de la FTF, c'est sans doute un défi à relever. Or, le contexte actuel du football togolais n'est guère reluisant. Depuis quelques années la FTF est en proie à des crises récurrentes qui perturbent son bon fonctionnement et empoisonne son existence. Ces crises constituent certainement des facteurs limitatifs à l'épanouissement du football togolais. Nous pensons que si nous arrivons à identifier ses causes profondes et à agir sur le mal depuis la racine, nous pourrions l'éradiquer et apporter ainsi notre modeste contribution à l'édifice du football national. C'est en cela que nous comptons sur votre appui et soutien à travers votre témoignage. Nous le souhaitons franc et fructueux et vous garantissons qu'il sera consigné sous anonymat et traité de façon à ne faire ressortir que son interprétation à travers des instruments d'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif).....

Statut à la FTF :.....

.....
Ancienneté :
Sexe : (facultatif)Âge : (facultatif)

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

1°) Dans quel contexte évolue la FTF actuellement? Voudriez-vous nous le décrire en détail ?

2°) Les crises qui secouent la FTF ne sont plus un secret pour aucun togolais cependant, personne à part les membres de la FTF qui les vivent ne saurait dire clairement comment elles se passent réellement. Pourriez-vous nous expliquer concrètement ce qui se passe ? Comment les crises se manifestent-elles réellement? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?

3°) Quelles sont les difficultés auxquelles la FTF est confrontées dans la mise en œuvre de ses missions et ses attributions ? Voudriez-vous nous en faire une situation assez détaillée ? (missions, stratégies de mise en œuvre, atteintes des objectif...)

4°) Faites-nous part de toutes les dispositions qui, à votre connaissance, ont été initiées dans le sens de l'assainissement du climat à la FTF ? Quelle est votre position personnelle par rapport à ces dispositions ? Quelles initiatives avez-vous prises en conséquence ?

5°) Avez-vous constaté des améliorations significatives suite aux dispositions prises dans le sens de la résolution des problèmes ?

❖ Si oui faites en part de manière assez détaillée.

❖ Si non, pourquoi selon vous il n'y a pas d'amélioration concrète, perceptible à la suite des efforts de redressement consentis jusqu'à ce jour ? Qu'est ce qu'il y a lieu de faire maintenant ?

6°) Nous pensons, pour notre part, que le problème à la FTF relève de querelles de personnes, de lutte d'hégémonie et de considérations identitaires exacerbées par des divisions claniques. Qu'en est-il en réalité selon vous ? Quels sont selon vous les autres problèmes qui minent la FTF ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs ? Comment peut-on envisager, de les résoudre ?

7°) Voudriez-vous nous faire de manière assez concise l'état des rapports réels :

❖	FTF – M S L
❖	FTF – CNOT
❖	FTF – UFOA
❖	FTF – CAF
❖	FTF – FIFA

8°) Quels sont selon vous les atouts de la FTF ?

9°) Quelles sont ses faiblesses ?

10°) Quelles sont les opportunités qu'offrent ses rapports avec le Ministère des Sports, le CNOT, l'UFOA, la CAF, la FIFA ? Quelles en sont les menaces ?

11°) Quel bilan dressez-vous de l'action de la FTF; succès et échecs.

12°) En vous projetant dans l'avenir, que pouvez-vous considérer comme avantages puis obstacles potentiels ?

ANNEXE 4

GUIDE D'ENTRETIEN

Entretien individuel avec les Responsables (administrateurs et encadreurs techniques) des ligues, districts et clubs de Lomé.

La promotion du football togolais constitue un souhait inconditionnel pour la jeunesse et tout le public sportif de notre pays. Pour les administrateurs et encadreurs techniques, c'est une préoccupation absolument légitime. Or, le contexte actuel du football togolais n'est guère reluisant. Depuis quelques années la FTF est en proie à des crises récurrentes qui perturbent son bon fonctionnement et empoisonne son existence. Ces crises constituent certainement des facteurs limitatifs à l'épanouissement du football togolais. Nous pensons que si nous arrivons à identifier ses causes profondes et à agir sur le mal depuis la racine, nous pourrions l'éradiquer et apporter ainsi notre modeste contribution à l'édifice du football national. C'est en cela que nous comptons sur votre appui et soutien à travers votre témoignage.

Nous le souhaitons franc et fructueux et vous garantissons qu'il sera consigné sous anonymat et traité de façon à ne faire ressortir que son interprétation à travers des instruments d'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif)

Statut :

.....

.....

Ancienneté :

Sexe : (facultatif) Âge : (facultatif)

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

- 1°) Quels sont les rapports que vous entretenez réellement avec la FTF?
- 2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?
- 3°) Quelles en sont les répercussions sur vos activités ? (impacts sur la programmation, la préparation, la mise en œuvre, les compétitions ...).
- 4°) Quelles dispositions prenez-vous dans le sens d'une contribution efficace à l'amélioration du climat de tension à la FTF ?
- 5°) Quelles sont les mesures concrètes que vous prenez pour faire face à la situation de délabrement avancée dans laquelle se trouve actuellement le football togolais ?
- 6°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs.
- 7°) Quels sont les solutions de redressement et de relance du football que vous pouvez proposer dans la situation actuelle.
- 8°) Parmi les mesures que vous préconisez, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires ?
- 9°) Par où doit-on commencer selon vous ?
- 10°) Que conseillez-vous dans ce cas aux actuels locataires de la FTF ? Quelle est la toute première décision de taille que vous pouvez suggérer dans ce sens au Président de la FTF ?

ANNEXE 5

GUIDE D'ENTRETIEN

Focus group avec les joueurs de la sélection nationale résidant, ou de passage à Lomé et les joueurs des clubs de Lomé des première et deuxième divisions nationales.

Vous êtes aujourd'hui les premiers acteurs du football togolais. Vous nourrissez certainement l'ambition de faire de votre carrière une réussite. Pour arriver à vos fins, il est nécessaire que vous donniez d'abord le meilleur de vous-même et que votre prestation vise un idéal : la performance et l'excellence requises par le football de haut niveau. Il faut ensuite que vos dirigeants, encadreurs techniques et supporters vous accompagnent chacun en ce qui le concerne dans la tâche qui lui est dévolue. Il faut enfin que la Fédération Togolaise de Football joue pleinement sa partition dans le développement et l'épanouissement du football national. Or, force est de constater que la FTF est en proie ces dernières années à des crises récurrentes qui compromettent sérieusement la qualité et la plénitude de ses actions en direction du développement du football togolais en général et de la promotion des joueurs en particulier.

En observateur attentif de tout ce monde dont le synergie des actions doit contribuer à sortir le football togolais des sentiers battus, et à lui redonner ses lettres de noblesse, nous sommes soucieux de partager avec vous le regard que vous portez sur l'action de la FTF dans la mise en œuvre de sa mission d'organisation et de construction du football togolais.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom du club :

Statut :

.....

Palmarès : (facultatif).....

.....

.....

.....

.....

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

1°) Entretenez-vous des rapports avec la FTF? Lesquels ? Comment se passent-ils ?

(2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?

3°) Quelles en sont les répercussions sur vos activités ? (les préparatifs précompétitifs nécessaires, les compétitions ...) Comment les ressentez-vous ?

4°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs ?

5°) Quelle conduite de la FTF répondrait le mieux à vos aspirations ? Faites des propositions concrètes dans ce sens.

6°) Quelles perspectives d'avenir envisagez-vous pour le football togolais ?

ANNEXE 6

GUIDE D'ENTRETIEN

Entretien individuel avec les journalistes sportifs et animateurs des chroniques sportives des radios et télévisions publiques et privées de Lomé.

Le développement du football togolais est un sujet qui préoccupe les togolais. Les hautes autorités de l'Etat, les cadres et administrateurs sportifs du Ministère des Sports, du CNOT, de la FTF, des ligues, des districts, et des clubs, les membres des associations de supporters, les prestataires de services sanitaire et sécuritaire du milieu sportif, bref tout le public sportif sur toute l'étendue du territoire national.

Dans l'univers des média et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), ce sujet fait couler beaucoup d'encre et de salive. Journaux spécialisés, radio et télévisions relayent largement l'opinion publique sportive sur la question.

Les crises à répétition de la FTF et l'état de déconfiture actuel du football national nous interpellent à plus d'un titre afin que nous nous interroguions sur les causes profondes de cette déplorable réalité du football togolais. A cet effet, nous comptons sur les informations utiles que le monde des média voudra bien nous fournir sur l'organisation et le fonctionnement de la FTF durant ces cinquante dernières années. Les dites informations seront recueillies sous anonymat, traitées et interprétées au moyen d'instruments scientifiques d'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif)

Statut :

.....

.....

.....

.....

Ancienneté :

Sexe : (facultatif) Âge : (facultatif)

Média concerné (dénomination) :

.....

.....

Statut du média (public ou privé) :

Année de mise en

exploitation :

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

1°) Quels sont les rapports que vous entretenez réellement avec la FTF?

(2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?

3°) Avez-vous eu l'occasion de couvrir des événements marquants ayant jalonné l'existence de la FTF ?

4°) Quelles dispositions prenez-vous dans le sens d'une contribution efficace à l'amélioration du climat de tension à la FTF ?

5°) Quelles contributions concrètes apportez-vous face à la situation de délabrement avancée dans laquelle se trouve actuellement le football togolais ?

6°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la

déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs ?

7°) Quelles sont les mesures que vous préconisez qui vous paraissent prioritaires pour redresser le football togolais?

8°) Parmi les mesures que vous préconisez, quelles sont celles qui vous paraissent prioritaires ?

9°) Par où doit-on commencer selon vous ?

10°) Que conseillez-vous dans ce cas aux actuels locataires de la FTF ? Quelle est la toute première décision de taille que vous pouvez suggérer dans ce sens au Président de la FTF ?

ANNEXE 7

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien individuel avec les habitués des stades que sont les supporters et aussi les prestataires de service d'ordre et de sécurité, les prestataires de services sanitaires, ainsi que les transporteurs.

La FTF vient de boucler cinquante ans à la tête du football national. Depuis quelques années, elle est secouée par des crises à répétition qui perturbent son fonctionnement et c'est apparemment tout le football togolais qui en souffre. Cet état des choses nous préoccupe au plus haut point ; aussi voudrions-nous identifier tous les maux qui assaillent le football national, rechercher leur origine profonde afin de contribuer à leur éradication à la racine pour que le football togolais retrouve ses lettres de noblesse. Nous comptons donc sur votre assistance et votre sursaut patriotique pour nous donner librement votre point de vue sur la question, juste en répondant à nos questions. Vos réponses seront consignées sous anonymat, traitées et interprétées au moyen d'instruments d'analyse stratégique.

Nous vous remercions pour votre collaboration.

INFORMATIONS GÉNÉRALES D'IDENTIFICATION

Nom et Prénoms : (Facultatif)

Statut :

.....

.....

.....

Sexe : (facultatif) Âge : (facultatif)

QUESTIONNAIRE DE L'ENTRETIEN

- 1°) Quels sont les rapports que vous entretenez réellement avec la FTF?
- 2°) Comment percevez-vous les crises qui secouent la FTF ? Comment se manifestent-elles ? Quelles en sont selon vous les causes profondes ?
- 3°) Comment percevez-vous les blocages momentanés qui interviennent souvent dans le déroulement des compétitions officielles ?
- 4°) Quelles dispositions prenez-vous dans le sens d'une contribution efficace à l'amélioration du climat de tension à la FTF ?
- 5°) Quelles sont les mesures concrètes que vous prenez pour faire face à la situation de délabrement avancée dans laquelle se trouve actuellement le football togolais ?
- 6°) Pensez-vous que les crises auxquelles nous avons fait allusion plus haut sont les seules causes des dysfonctionnements de la FTF qui sont à l'origine de la déchéance du football national ? Si d'autres causes peuvent être envisagées, lesquelles pouvez-vous identifier clairement ? Quels en sont, selon vous, les véritables indicateurs ?

NB. Au cours des différents entretiens, individuels comme de groupe, que nous avons réalisés, beaucoup d'autres questions d'éclaircissement que nous n'avions pas prévues au préalable dans nos guides sont intervenues pour nous situer clairement sur un certain nombre de points : (le pourquoi, le comment, l'état, la nature, les modalités pratiques, les stratégies utilisées etc.).

ANNEXE 8

LOI DU 1ER JUILLET 1901 RELATIVE AU CONTRAT D'ASSOCIATION

Version consolidée au 07 août 2009.

Titre I.

Article 1

L'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leurs connaissances ou leur activité dans un but autre que de partager des bénéfices. Elle est régie, quant à sa validité, par les principes généraux du droit applicables aux contrats et obligations.

Article 2

Les associations de personnes pourront se former librement sans autorisation ni déclaration préalable, mais elles ne jouiront de la capacité juridique que si elles se sont conformées aux dispositions de l'article 5.

Article 3

Toute association fondée sur une cause ou en vue d'un objet illicite, contraire aux lois, aux bonnes mœurs, ou qui aurait pour but de porter atteinte à l'intégrité du territoire national et à la forme républicaine du gouvernement, est nulle et de nul effet.

Article 4

Tout membre d'une association qui n'est pas formée pour un temps déterminé peut s'en retirer en tout temps, après paiement des cotisations échues et de l'année courante, nonobstant toute clause contraire.

Article 5

Modifié par Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 - art. 4 JORF 29 juillet 2005 en vigueur le 1er janvier 2006

Toute association qui voudra obtenir la capacité juridique prévue par l'article 6 devra être rendue publique par les soins de ses fondateurs.

La déclaration préalable en sera faite à la préfecture du département ou à la sous-préfecture de l'arrondissement où l'association aura son siège social. Elle fera connaître le titre et l'objet de l'association, le siège de ses établissements et les noms, professions et domiciles et nationalités de ceux qui, à un titre quelconque, sont chargés de son administration. Un exemplaire des statuts est joint à la déclaration. Il sera donné récépissé de celle-ci dans le délai de cinq jours.

Lorsque l'association aura son siège social à l'étranger, la déclaration préalable prévue à l'alinéa précédent sera faite à la préfecture du département où est situé le siège de son principal établissement.

L'association n'est rendue publique que par une insertion au Journal officiel, sur production de ce récépissé.

Les associations sont tenues de faire connaître, dans les trois mois, tous les changements survenus dans leur administration, ainsi que toutes les modifications apportées à leurs statuts.

Ces modifications et changements ne sont opposables aux tiers qu'à partir du jour où ils auront été déclarés.

Les modifications et changements seront en outre consignés sur un registre spécial qui devra être présenté aux autorités administratives ou judiciaires chaque fois qu'elles en feront la demande.

Article 6

Modifié par Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 - art. 2 JORF 29 juillet 2005 en vigueur le 1er janvier 2006

Toute association régulièrement déclarée peut, sans aucune autorisation spéciale, ester en justice, recevoir des dons manuels ainsi que des dons d'établissements d'utilité publique, acquérir à titre onéreux, posséder et administrer, en dehors des subventions de l'Etat, des régions, des départements, des communes et de leurs établissements publics :

1° Les cotisations de ses membres ou les sommes au moyen desquelles ces cotisations ont été rédimées, ces sommes ne pouvant être supérieures à 16 euros ;

2° Le local destiné à l'administration de l'association et à la réunion de ses membres ;

3° Les immeubles strictement nécessaires à l'accomplissement du but qu'elle se propose.

Les associations déclarées qui ont pour but exclusif l'assistance, la bienfaisance, la recherche scientifique ou médicale peuvent accepter les libéralités entre vifs ou testamentaires dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat.

NOTA: Ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 art. 9 :

l'article 2 n'est pas applicable aux libéralités pour lesquelles des demandes d'autorisation de leur acceptation ont été formées avant l'entrée en vigueur de la présente ordonnance.

Article 7

En cas de nullité prévue par l'article 3, la dissolution de l'association est prononcée par le tribunal de grande instance, soit à la requête de tout intéressé, soit à la diligence du ministère public. Celui-ci peut assigner à jour fixe et le tribunal, sous les sanctions prévues à l'article 8,

ordonner par provision et nonobstant toute voie de recours, la fermeture des locaux et l'interdiction de toute réunion des membres de l'association.

En cas d'infraction aux dispositions de l'article 5, la dissolution peut être prononcée à la requête de tout intéressé ou du ministère public.

Article 8

Modifié par Ordonnance n°2000-916 du 19 septembre 2000 - art. 3 (V) JORF 22 septembre 2000 en vigueur le 1er janvier 2002

Seront punis d'une amende prévue par le 5° de l'article 131-13 du code pénal pour les contraventions de 5è classe en première infraction, et, en cas de récidive, ceux qui auront contrevenu aux dispositions de l'article 5.

Seront punis de trois ans d'emprisonnement et de 45000 euros d'amende, les fondateurs, directeurs ou administrateurs de l'association qui se serait maintenue ou reconstituée illégalement après le jugement de dissolution.

Seront punies de la même peine toutes les personnes qui auront favorisé la réunion des membres de l'association dissoute, en consentant l'usage d'un local dont elles disposent.

Article 9

En cas de dissolution volontaire, statutaire ou prononcée par justice, les biens de l'association seront dévolus conformément aux statuts ou, à défaut de disposition statutaire, suivant les règles déterminées en assemblée générale.

Titre II.

Article 10

Modifié par Loi n°87-571 du 23 juillet 1987 - art. 17 JORF 24 juillet 1987

Les associations peuvent être reconnues d'utilité publique par décret en Conseil d'Etat à l'issue d'une période probatoire de fonctionnement d'une durée au moins égale à trois ans.

La reconnaissance d'utilité publique peut être retirée dans les mêmes formes.

La période probatoire de fonctionnement n'est toutefois pas exigée si les ressources prévisibles sur un délai de trois ans de l'association demandant cette reconnaissance sont de nature à assurer son équilibre financier.

Article 11

Modifié par Ordonnance n°2005-856 du 28 juillet 2005 - art. 2 JORF 29 juillet 2005 en vigueur le 1er janvier 2006

Ces associations peuvent faire tous les actes de la vie civile qui ne sont pas interdits par leurs statuts, mais elles ne peuvent posséder ou acquérir d'autres immeubles que ceux nécessaires au but qu'elles se proposent. Cependant, elles peuvent acquérir, à titre onéreux ou à titre

gratuit, des bois, forêts ou terrains à boiser. Toutes les valeurs mobilières d'une association doivent être placées en titres nominatifs, en titres pour lesquels est établi le bordereau de références nominatives prévu à l'article 55 de la loi n° 87-416 du 17 juin 1987 sur l'épargne ou en valeurs admises par la Banque de France en garantie d'avances.

Elles peuvent recevoir des dons et des legs dans les conditions prévues par l'article 910 du code civil.

NOTA:

Ordonnance n° 2005-856 du 28 juillet 2005 art. 9 :

l'article 2 n'est pas applicable aux libéralités pour lesquelles des demandes d'autorisation de leur acceptation ont été formées avant l'entrée en vigueur de la présente ordonnance.

Article 12 (abrogé)

Titre III.

Article 13

Toute congrégation religieuse peut obtenir la reconnaissance légale par décret rendu sur avis conforme du Conseil d'Etat ; les dispositions relatives aux congrégations antérieurement autorisées leur sont applicables.

La reconnaissance légale pourra être accordée à tout nouvel établissement congréganiste en vertu d'un décret en Conseil d'Etat.

La dissolution de la congrégation ou la suppression de tout établissement ne peut être prononcée que par décret sur avis conforme du Conseil d'Etat.

Article 14 (abrogé)

Article 15

Modifié par Décret n°2004-1159 du 29 octobre 2004 - art. 19 (V) JORF 31 octobre 2004 en vigueur le 1er janvier 2005

Toute congrégation religieuse tient un état de ses recettes et dépenses ; elle dresse chaque année le compte financier de l'année écoulée et l'état inventorié de ses biens meubles et immeubles.

La liste complète de ses membres, mentionnant leur nom de famille, ainsi que le nom sous lequel ils sont désignés dans la congrégation, leur nationalité, âge et lieu de naissance, la date de leur entrée, doit se trouver au siège de la congrégation.

Celle-ci est tenue de représenter sans déplacement, sur toute réquisition du préfet à lui même ou à son délégué, les comptes, états et listes ci-dessus indiqués.

Seront punis des peines portées au paragraphe 2 de l'article 8 les représentants ou directeurs d'une congrégation qui auront fait des communications mensongères ou refusé d'obtempérer aux réquisitions du préfet dans les cas prévus par le présent article.

Article 16 (abrogé)

Article 17

Sont nuls tous actes entre vifs ou testamentaires, à titre onéreux ou gratuit, accomplis soit directement, soit par personne interposée, ou toute autre voie indirecte, ayant pour objet de permettre aux associations légalement ou illégalement formées de se soustraire aux dispositions des articles 2, 6, 9, 11, 13, 14 et 16.

La nullité pourra être prononcée soit à la diligence du ministère public, soit à la requête de tout intéressé.

Article 18

Les congrégations existantes au moment de la promulgation de la présente loi, qui n'auraient pas été antérieurement autorisées ou reconnues, devront, dans le délai de trois mois, justifier qu'elles ont fait les diligences nécessaires pour se conformer à ses prescriptions.

A défaut de cette justification, elles sont réputées dissoutes de plein droit. Il en sera de même des congrégations auxquelles l'autorisation aura été refusée.

La liquidation des biens détenus par elles aura lieu en justice. Le tribunal, à la requête du ministère public, nommera, pour y procéder, un liquidateur qui aura pendant toute la durée de la liquidation tous les pouvoirs d'un administrateur séquestre.

Le tribunal qui a nommé le liquidateur est seul compétent pour connaître, en matière civile, de toute action formée par le liquidateur ou contre lui.

Le liquidateur fera procéder à la vente des immeubles suivant les formes prescrites pour les ventes de biens de mineurs.

Le jugement ordonnant la liquidation sera rendu public dans la forme prescrite pour les annonces légales.

Les biens et valeurs appartenant aux membres de la congrégation antérieurement à leur entrée dans la congrégation, ou qui leur seraient échus depuis, soit par succession ab intestat en ligne directe ou collatérale, soit par donation ou legs en ligne directe, leur seront restitués. Les dons et legs qui leur auraient été faits autrement qu'en ligne directe pourront être également revendiqués, mais à charge par les bénéficiaires de faire la preuve qu'ils n'ont pas été les personnes interposées prévues par l'article 17.

Les biens et valeurs acquis, à titre gratuit et qui n'auraient pas été spécialement affectés par l'acte de libéralité à une oeuvre d'assistance pourront être revendiqués par le donateur, ses

héritiers ou ayants droit, ou par les héritiers ou ayants droit du testateur, sans qu'il puisse leur être opposé aucune prescription pour le temps écoulé avant le jugement prononçant la liquidation.

Si les biens et valeurs ont été donnés ou légués en vue de gratifier non les congréganistes, mais de pourvoir à une oeuvre d'assistance, ils ne pourront être revendiqués qu'à charge de pourvoir à l'accomplissement du but assigné à la libéralité.

Toute action en reprise ou revendication devra, à peine de forclusion, être formée contre le liquidateur dans le délai de six mois à partir de la publication du jugement. Les jugements rendus contradictoirement avec le liquidateur, et ayant acquis l'autorité de la chose jugée, sont opposables à tous les intéressés.

Passé le délai de six mois, le liquidateur procédera à la vente en justice de tous les immeubles qui n'auraient pas été revendiqués ou qui ne seraient pas affectés à une oeuvre d'assistance.

Le produit de la vente, ainsi que toutes les valeurs mobilières, sera déposé à la Caisse des dépôts et consignations.

L'entretien des pauvres hospitalisés sera, jusqu'à l'achèvement de la liquidation, considéré comme frais privilégiés de liquidation.

S'il n'y a pas de contestation ou lorsque toutes les actions formées dans le délai prescrit auront été jugées, l'actif net est réparti entre les ayants droit.

Le décret visé par l'article 20 de la présente loi déterminera, sur l'actif resté libre après le prélèvement ci-dessus prévu, l'allocation, en capital ou sous forme de rente viagère, qui sera attribuée aux membres de la congrégation dissoute qui n'auraient pas de moyens d'existence assurés ou qui justifieraient avoir contribué à l'acquisition des valeurs mises en distribution par le produit de leur travail personnel.

Article 19 (abrogé)

Abrogé par Loi n°92-1336 du 16 décembre 1992 - art. 323 (V) JORF 23 décembre 1992 en vigueur le 1er mars 1994

Article 20

Un décret déterminera les mesures propres à assurer l'exécution de la présente loi.

Article 21

Sont abrogés les articles 291, 292, 293 du code pénal, ainsi que les dispositions de l'article 294 du même code relatives aux associations ; l'article 20 de l'ordonnance du 5-8 juillet 1820 ; la loi du 10 avril 1834 ; l'article 13 du décret du 28 juillet 1848 ; l'article 7 de la loi du 30 juin 1881 ; la loi du 14 mars 1872 ; le paragraphe 2, article 2, de la loi du 24 mai 1825 ; le

décret du 31 janvier 1852 et, généralement, toutes les dispositions contraires à la présente loi.

Il n'est en rien dérogé pour l'avenir aux lois spéciales relatives aux syndicats professionnels, aux sociétés de commerce et aux sociétés de secours mutuels.

Titre IV : Des associations étrangères. (abrogé)

Article 22 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 23 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 24 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 25 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 26 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 27 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 28 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 29 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 30 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 31 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 32 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 33 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 34 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Article 35 (abrogé)

Abrogé par Loi 81-909 1981-10-09 JORF 10 octobre 1981 rectificatif JORF 16 octobre 1981

Source : www.legifrance.gouv.fr/.../AAEBG.htm

ANNEXE 9

SYMBOLES DE LA FTF

Le drapeau



L'emblème



Le logo



le sigle

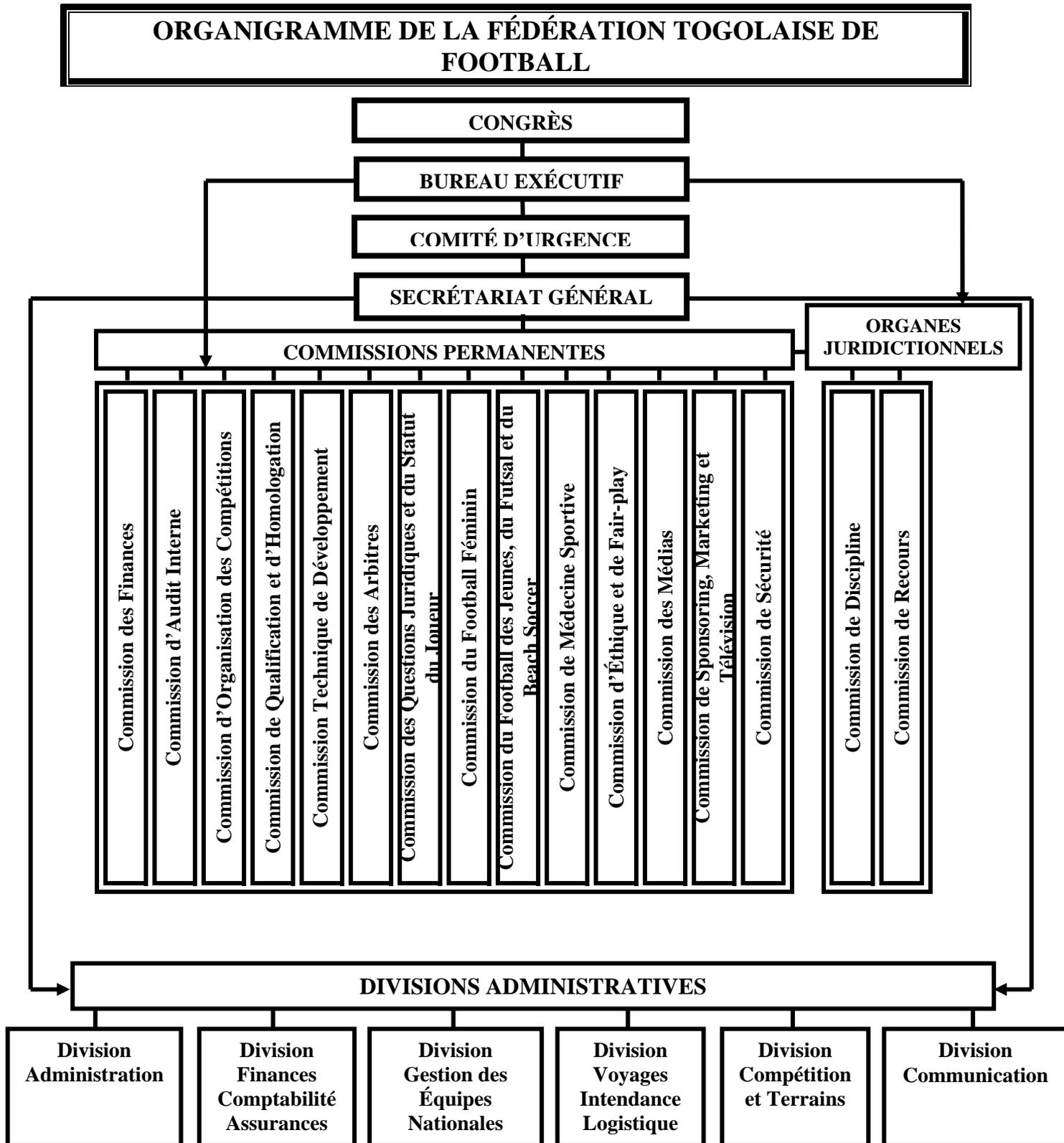


VUE PARTIELLE DU SIÈGE DE LA FÉDÉRATION TOGOLAISE DE FOOTBALL.



Source : <http://www.togoenvogue.com/articles/lire.php?url=nouvelle-echancre-a-la-federation-togolaise-de-football.html>

ORGANIGRAMME DE LA FÉDÉRATION TOGOLAISE DE FOOTBALL



ANNEXE 10

EXTRAITS DES STATUTS DE LA FÉDÉRATION TOGOLAISE DE FOOTBALL

☀ BUTS DE LA FTF

« La Fédération Togolaise de Football a pour buts :

a) d'améliorer constamment, de promouvoir, contrôler et réglementer le football sur l'ensemble du territoire national en tenant compte du fair-play et de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire et en mettant en œuvre des programmes de développement en faveur des jeunes.

b) d'organiser les compétitions de football sous toutes ses formes au niveau national, en définissant au besoin, de façon précise, les compétences concédées aux ligues qui la composent.

c) de fixer des règles et des dispositions et de veiller à leur respect.

d) de sauvegarder les intérêts communs de ses membres.

e) de respecter les statuts, les règlements, les directives et les décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UFOA et de la FTF ainsi que des Lois du Jeu afin d'en prévenir toute violation et s'assurer que ces derniers sont également respectés par ses membres.

f) d'empêcher que des méthodes ou pratiques ne mettent en danger l'intégrité du jeu ou des compétitions ou ne donnent lieu à des abus dans le sport de football.

g) de contrôler et superviser toutes les rencontres amicales de football sous toutes ses formes qui se disputent sur toute l'étendue du territoire national.

h) de gérer les relations sportives internationales en matière de football sous toutes ses formes.

i) d'accueillir des compétitions de niveau international ou autres.

j) de gérer le transfert des joueurs dans l'intérêt des clubs affiliés conformément aux dispositions de la FIFA ».

☀ **ORGANES DE LA FTF ET LEURS ATTRIBUTIONS**

Les organes de la FTF sont : le Congrès, le Bureau Exécutif, les Commissions Permanentes et Ad' hoc, le Secrétariat Général et les Organes juridictionnels.

Le Congrès est l'instance suprême et l'organe législatif de la FTF. C'est l'assemblée générale de tous les membres de la FTF. Le Congrès se réunit périodiquement une fois par an en assemblée générale ordinaire et peut être convoquée en assemblée générale extraordinaire sur l'initiative du Bureau Exécutif.

Le Bureau Exécutif est constitué de douze membres élus au congrès conformément aux dispositions des Statuts de la FTF. Un Président, deux Vice-Présidents et neuf membres. Les attributions du Bureau Exécutif sont fixés par l'article 35 des Statuts de la FTF qui stipule : « Le Bureau Exécutif a les compétences suivantes :

- a) trancher tous les cas ne relevant pas de la compétence du Congrès ou qui ne sont pas réservés à d'autres organes en vertu de la loi ou des présents Statuts ;
- b) préparer et convoquer les Congrès Ordinaires et Extraordinaires de la FTF ;
- c) nommer les Présidents, les Vice-Présidents et les membres des Commissions permanentes ;
- d) nommer les Présidents, les Vice-Présidents et les membres des Organes Juridictionnels ;
- e) créer à tout moment en cas de besoin de nouvelles Commissions ad' hoc ;

- f) établir les règlements spécifiques des Commissions ad hoc et des Commissions permanentes ;
- g) proposer l'organe de révision indépendant du Congrès ;
- h) déterminer les sites et dates des compétitions organisées par la FTF ainsi que le nombre d'équipes participantes ;
- i) engager les entraîneurs des équipes nationales et les autres cadres techniques ;
- j) approuver le Règlement d'organisation interne de la FTF ;
- k) s'assurer que les Statuts sont appliqués et adopter les dispositions exécutives requises pour leur application;
- l) révoquer provisoirement une personne ou un organe ou suspendre un membre de la FTF jusqu'au Congrès suivant ;
- m) déléguer des tâches qui relèvent de sa compétence et recourir à d'autres organes ou attribuer des mandats à des tiers ;
- n) nommer ou révoquer le Secrétaire Général sur proposition du Président ».

Le Président, les deux Vice-Présidents et deux autres membres du BE choisis constituent **le Comité d'urgence** pour un mandat d'un an renouvelable. Ce comité traite rapidement les affaires qui ne peuvent pas attendre les séances ordinaires.

Les Commissions permanentes, conformément aux dispositions de l'article 44 des Statuts de la FTF sont les suivantes :

- a) la Commission des Finances,
- b) la Commission d'Audit Interne,

- c) la Commission d'Organisation des Compétitions,
- d) la Commission de qualification et d'Homologation,
- e) la Commission Technique, de Développement,
- f) la Commission des Arbitres,
- g) la Commission des Questions Juridiques et du Statut du Joueur,
- h) la Commission du Football Féminin,
- i) la Commission du Football des Jeunes, du Futsal et du Beach Soccer,
- j) la Commission de Médecine Sportive,
- k) la Commission d'Ethique et de Fair-play,
- l) la Commission des Médias,
- m) la Commission de Sponsoring, Marketing et Télévision,
- n) la Commission Sécurité,

La composition de ces commissions, leurs attributions et compétences sont fixées dans les articles (44 à 58) des Statuts de la FTF comme suit :

« 44.2 Les Présidents et Vice- Présidents des Commissions permanentes doivent être membres du Bureau Exécutif, à l'exception du Président et du Vice-Président de la Commission d'Audit Interne qui ne peuvent l'être en aucun cas. Les membres des Commissions permanentes sont désignés par le Bureau Exécutif sur proposition des membres de la FTF.

44.3 Le Président, les Vice- Présidents et les membres des Commissions permanentes sont nommés pour une durée de deux (02) ans renouvelable.

44.4 Chaque Président représente sa Commission dont il gère les affaires conformément au Règlement d'organisation correspondant, établi par le Bureau Exécutif.

44.5 Chaque Président fixe la date de réunion après avis des membres de la Commission. Il veille à la bonne exécution des tâches et rend compte au Bureau Exécutif.

44.6 Chaque Commission peut proposer au Bureau Exécutif des amendements quant au règlement de la Commission concernée.

Article 45 : COMMISSION DES FINANCES

La Commission des Finances supervise la gestion financière et conseille le Bureau Exécutif sur les questions financières et de gestion du patrimoine. Elle analyse le budget et les comptes annuels de la FTF préparés par le Secrétaire Général et les soumet au Bureau Exécutif pour approbation. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de cinq (05) membres.

Article 46 : COMMISSION D'AUDIT INTERNE

La Commission d'Audit Interne garantit la conformité et la fiabilité des comptes et vérifie les rapports des auditeurs externes au nom du Bureau Exécutif. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de trois (03) membres.

Article 47 : COMMISSION D'ORGANISATION DES COMPETITIONS

La Commission d'Organisation des Compétitions s'occupe des compétitions de la FTF. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Article 48 : COMMISSION DE QUALIFICATION ET D'HOMOLOGATION

Elle est chargée de la qualification des clubs et des joueurs et de l'homologation des matches des compétitions de la FTF. Elle examine en premier ressort les litiges résultant des compétitions et qui relèvent de sa compétence. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Article 49 : COMMISSION TECHNIQUE ET DE DEVELOPPEMENT

La Commission Technique et de Développement analyse les principaux aspects de la formation et du développement technique du football.

Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Article 50 : COMMISSION DES ARBITRES

La Commission des Arbitres enseigne les Lois du Jeu. Elle désigne les arbitres pour les compétitions organisées par la FTF et pour les matches à l'étranger pour lesquels elle est requise. Elle gère la formation et l'entraînement des arbitres. Elle étudie les rapports des commissaires aux matches sur les arbitres. Elle établit chaque année la liste officielle des arbitres par ordre de mérite. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Article 51 : COMMISSION DES QUESTIONS JURIDIQUES ET DU STATUT DU JOUEUR

51.1 La Commission des Questions Juridiques et du Statut du Joueur se consacre à l'analyse de toutes les questions juridiques liées au football et aux Statuts et Règlements de la FTF et de ses membres. Elle établit et veille à faire respecter le Règlement des transferts conformément aux textes de la FIFA y relatifs. Elle fixe le statut des joueurs lors des diverses compétitions de la FTF.

Le Bureau Exécutif peut établir un Règlement spécifique régissant les compétences juridictionnelles de la Commission. Elle se compose d'un Président, d'un Vice-Président et de trois (03) membres.

51.2 Les litiges relatifs au statut des joueurs, impliquant la FTF, ses membres, joueurs, officiels et agents de joueurs et de matches doivent être réglés par le Tribunal Arbitral conformément aux présents statuts.

Article 52 : COMMISSION DU FOOTBALL FEMININ

La Commission du Football Féminin organise ses compétitions en collaboration avec la Commission d'Organisation des Compétitions de la FTF et traite toutes les questions relatives au football féminin. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de cinq (05) membres.

Article 53 : COMMISSION DU FOOTBALL DES JEUNES, DU FUTSAL ET DU BEACH SOCCER

La Commission du Football des Jeunes, du Futsal et du Beach Soccer organise ses compétitions en collaboration avec la Commission d'Organisation des Compétitions de la FTF et traite toutes les questions relatives au football des jeunes, du Futsal et du Beach Soccer. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de cinq (5) membres.

Article 54 : COMMISSION DE MEDECINE SPORTIVE

La Commission de Médecine Sportive traite toutes les questions médicales en relation avec le football. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de trois (03) membres.

Article 55 : COMMISSION D'ETHIQUE ET DE FAIR-PLAY

La Commission d'Ethique et de Fair-play s'occupe de toutes les questions d'éthique dans le football, la promotion du fair-play. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de neuf (09) membres.

Article 56 : COMMISSION DES MEDIAS

La Commission des Médias s'occupe des conditions de travail des médias lors des manifestations de la FTF et de la collaboration de la FTF avec les groupes de médias. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Article 57 : COMMISSION DE SPONSORING MARKETING ET TELEVISION

La Commission de Sponsoring, Marketing et Télévision conseille le Bureau Exécutif dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution des contrats liant la FTF à des partenaires marketing - télévision et analyse les stratégies de marketing et de télévision.

Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et des cinq (05) membres.

Article 58 : COMMISSION DE SECURITE

Elle est chargée de toutes questions liées à la sécurité. Elle est composée d'un Président, d'un Vice-Président et de sept (07) membres.

Les Commissions ad' hoc sont régies par l'article 59 des Statuts de la FTF qui stipule :

« Le Bureau Exécutif peut, si nécessaire, constituer des Commissions ad' hoc dans un but précis et pour une période de temps limitée. Il doit désigner un Président, un vice - Président et les membres de la Commission ad hoc. Les obligations et fonctions de la Commission sont définies dans un Règlement spécifique, établi par le Bureau Exécutif. La Commission ad hoc en rapporte directement au Bureau Exécutif. »

Les articles 60 et 61 des Statuts de la FTF fixent les missions du **Secrétariat Général** et précisent les attributions du **Secrétaire Général**.

L'article 60 stipule : « Le Secrétariat Général accomplit toutes les tâches administratives de la FTF sous la direction du Secrétaire Général. Les membres du Secrétariat Général sont tenus de respecter le Règlement d'organisation interne de la FTF et de remplir les tâches imparties de la meilleure manière possible. »

L'Article 61 précise :

« 61.1 Le Secrétaire Général est le directeur du Secrétariat Général.

61.2 Il est engagé sur la base d'un contrat de droit privé et doit disposer des qualifications professionnelles requises.

61.3 Il a pour tâches :

a) L'exécution des décisions du Congrès et du Bureau Exécutif conformément aux instructions du Président.

b) La participation au Congrès ainsi qu'aux séances du Bureau Exécutif, du Comité d'Urgence et des Commissions permanentes et ad hoc.

c) L'organisation du Congrès et des séances du Bureau Exécutif et d'autres organes.

d) L'établissement des procès-verbaux du Congrès, des réunions, du Bureau Exécutif, du Comité d'Urgence et des Commissions ad hoc.

e) La gestion et la bonne tenue des comptes de la FTF.

f) La correspondance de la FTF.

g) Les relations avec les membres, les commissions, la FIFA, la CAF et l'UFOA.

h) L'organisation du Secrétariat Général.

i) La proposition d'engagement du personnel de la FTF au Bureau Exécutif.

61.4 Le Secrétaire Général ne peut être un délégué au Congrès ni un membre du Bureau Exécutif de la FTF».

Les Organes Juridictionnels de la FTF sont : la Commission de discipline et la Commission de recours. Leurs composition, attributions et compétences sont définies dans les articles 62, 63 et 64 comme suit :

« 62.2 La compétence et les fonctions de ces organes sont régies par le Code disciplinaire de la FTF.

62.3 Les compétences juridictionnelles d'autres Commissions sont réservées.

62.4 Les membres des organes juridictionnels ne peuvent faire partie d'autres organes de la FTF en même temps.

Article 63: COMMISSION DE DISCIPLINE

63.1 La Commission de Discipline se compose d'un Président, d'un Vice-Président d'un nombre requis de membres. Son Président et son Vice-Président doivent être de formation juridique.

63.2 Le fonctionnement de la Commission est régi par le Code disciplinaire de la FTF. La Commission siège valablement en présence de trois (3) membres au moins.

63.3 La Commission de Discipline peut prendre les sanctions énumérées dans les présents Statuts et le Code disciplinaire de la FTF contre les membres, les officiels, les joueurs ainsi que les agents de matches et les agents de joueurs.

63.4 La compétence disciplinaire du Congrès et du Bureau Exécutif de prononcer des suspensions et des exclusions des membres est réservée.

Article 64 : COMMISSION DE RECOURS

64.1 La Commission de Recours se compose d'un Président, d'un Vice-Président et de trois (3) membres. Son Président et son Vice-Président doivent être de formation juridique.

64.2 Le fonctionnement de la Commission est régi par le Code disciplinaire de la FTF. La Commission siège en présence de trois (03) membres au moins.

64.3 La Commission de recours connaît des recours interjetés contre les décisions de la Commission de discipline ou de toute autre Commission que les Règlements ne déclarent pas définitives ou ne soumettent pas à la compétence d'un autre organe ».