

INFORMATION TO USERS

This manuscript has been reproduced from the microfilm master. UMI films the text directly from the original or copy submitted. Thus, some thesis and dissertation copies are in typewriter face, while others may be from any type of computer printer.

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted. Broken or indistinct print, colored or poor quality illustrations and photographs, print bleedthrough, substandard margins, and improper alignment can adversely affect reproduction.

In the unlikely event that the author did not send UMI a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if unauthorized copyright material had to be removed, a note will indicate the deletion.

Oversize materials (e.g., maps, drawings, charts) are reproduced by sectioning the original, beginning at the upper left-hand corner and continuing from left to right in equal sections with small overlaps. Each original is also photographed in one exposure and is included in reduced form at the back of the book.

Photographs included in the original manuscript have been reproduced xerographically in this copy. Higher quality 6" x 9" black and white photographic prints are available for any photographs or illustrations appearing in this copy for an additional charge. Contact UMI directly to order.

UMI

**A Bell & Howell Information Company
300 North Zeeb Road, Ann Arbor MI 48106-1346 USA
313/761-4700 800/521-0600**



Université d'Ottawa • University of Ottawa

**ANALYSE ORGANISATIONNELLE
DE LA FÉDÉRATION SÉNÉGALAISE DE BASKET-BALL**

par

AMADOU ANNA SEYE

**M.E.P.S., Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et Sportive (Dakar), 1989
C.A.P.E.P.S., Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et Sportive (Dakar), 1990**

THÈSE

**soumise à l'École des études supérieures et de la recherche
comme exigence partielle de la
Maîtrise en Sciences de l'Activité Physique**

**École des sciences de l'activité physique
Université d'Ottawa
Février 1997**



**National Library
of Canada**

**Acquisitions and
Bibliographic Services**

**395 Wellington Street
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

**Bibliothèque nationale
du Canada**

**Acquisitions et
services bibliographiques**

**395, rue Wellington
Ottawa ON K1A 0N4
Canada**

Your file *Votre référence*

Our file *Notre référence*

The author has granted a non-exclusive licence allowing the National Library of Canada to reproduce, loan, distribute or sell copies of his/her thesis by any means and in any form or format, making this thesis available to interested persons.

The author retains ownership of the copyright in his/her thesis. Neither the thesis nor substantial extracts from it may be printed or otherwise reproduced with the author's permission.

L'auteur a accordé une licence non exclusive permettant à la Bibliothèque nationale du Canada de reproduire, prêter, distribuer ou vendre des copies de sa thèse de quelque manière et sous quelque forme que ce soit pour mettre des exemplaires de cette thèse à la disposition des personnes intéressées.

L'auteur conserve la propriété du droit d'auteur qui protège sa thèse. Ni la thèse ni des extraits substantiels de celle-ci ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

0-612-20952-0

© Amadou Anna Seye 1997

Tous droits réservés

A MA MÈRE

REMERCIEMENTS

J'ai le plaisir d'exprimer à Monsieur Jean Harvey, Ph.D., ma gratitude et ma reconnaissance pour la source de support remarquable qu'il a su créer autour de mon travail. J'exprime également ma reconnaissance aux professeurs Geneviève Rail, Ph.D. et Daniel Soucie, Ph.D., pour leurs remarques et suggestions, et pour avoir accepté de faire partie du jury de thèse. Mes remerciements s'adressent par la même occasion à tout le corps professoral et à tous les membres de l'administration de l'Université d'Ottawa qui sont compétents et très disponibles.

Je tiens aussi à remercier tous les dirigeants de la fédération sénégalaise de basket-ball, ainsi que les agents du Ministère de la Jeunesse et des Sports qui ont mis à ma disposition les documents nécessaires à la réalisation de cette étude et qui ont accepté de participer aux entrevues. Sans votre collaboration, cette thèse n'aurait jamais vu le jour. J'espère que les résultats de cette étude contribueront à la discussion et aux débats engagés entre les membres de la fédération.

Je m'en voudrais d'oublier de remercier l'Institut National Supérieur de l'Éducation Populaire et Sportive (I.N.S.E.P.S.) de Dakar où j'enseigne et la Conférence des Ministres de la Jeunesse et des Sport des pays d'expression française (C.O.N.F.E.J.E.S.) qui m'a octroyé une bourse d'étude. La collaboration entre ces deux entités m'a permis de venir faire cette maîtrise à l'Université d'Ottawa.

Enfin, je ne pourrais jamais assez remercier Eunice, ma mère, pour son soutien inconditionnel, Youssoupha, mon père, pour ses conseils, Papa Momar, mon frère, pour ses encouragements et Véronique, mon amie, pour sa patience et sa compréhension.

RÉSUMÉ

Cette étude est centrée sur l'analyse organisationnelle d'un modèle d'association volontaire : la fédération sénégalaise de basket-ball (F.S.B.B.). Le modèle d'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) a été choisi pour analyser le fonctionnement de la fédération ciblée. Une méthode phénoménologique restreinte a été utilisée et l'élaboration des stratégies a été faite à partir d'une analyse de contenu des 14 entrevues réalisées auprès des dirigeants de la F.S.B.B. Trois idéal-types de stratégies ont été dégagés et correspondent chacun à une catégorie d'acteurs. Le dirigeant non-détaché au sommet adopte une stratégie offensive visant à créer une atmosphère de paix à l'interne et à avoir carte blanche à l'externe. Les dirigeants détachés font appel à une stratégie de la technocratie, dans le but de protéger leur emploi. Quant aux autres dirigeants non-détachés, ils se cantonnent derrière une stratégie défensive afin de maintenir leur marge de manoeuvre. Cette étude met la F.S.B.B. en relation avec son environnement pertinent (État, sponsors, médias). On constate alors qu'au Sénégal, les sponsors et les médias ne constituent pas une source alternative de revenus. Ainsi, la politique de désengagement prôné par l'État pourrait avoir de fâcheuses conséquences sur le bon fonctionnement de la F.S.B.B. Dans la situation actuelle, l'autonomisation de la fédération est une utopie dans la mesure où ses moyens financiers restent très limités. Toutefois, l'État tout comme la F.S.B.B. doivent continuer à réfléchir sur les voies et moyens pouvant permettre à cette dernière de se prendre en charge.

LISTE DES ABRÉVIATIONS

A.P.S.:	Activités physiques et sportives
A.F.A.B.A.:	Association des fédérations africaines de basket-ball
C.N.O.S.S.:	Comité national olympique sportif sénégalais
D.H.C.:	Division de la haute compétition
D.E.P.A.S.:	Direction de l'éducation physique et des activités sportives
F.I.B.A.:	Fédération internationale de basket-ball amateur
C.I.O.:	Comité international olympique
F.S.B.B.:	Fédération sénégalaise de basket-ball
M.J.S.:	Ministère de la jeunesse et des sports
D.H.C.:	Division de la haute compétition
D.E.P.A.S.:	Direction de l'éducation physique et des activités sportives

TABLES DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	v
LISTE DES ABRÉVIATIONS	vi
LISTE DES TABLEAUX.....	x
LISTE DES FIGURES.....	xi
CHAPITRE	
I INTRODUCTION	1
Question générale.....	3
Questions spécifiques de recherche	3
Importance de l'étude	3
Cadre et limitation du sujet de recherche	5
Organisation de la thèse	6
II RECENSION DES ÉCRITS	8
Littérature sur les organisations sportives.....	8
Intervention de l'État dans le sport.....	16
Les motifs de l'intervention de l'État.....	16
Les relations entre l'Etat et les fédérations sportives	18
Les théories organisationnelles	20
La théorie «classique» et la théorie wébérienne de la bureaucratie	20
L'école des relations humaines	21
Les modèles structuro-fonctionnalistes.....	22
La théorie générale des systèmes	22
Les théories de la contingence structurelle	23

	L'analyse stratégique	23
	Conclusion	24
III	CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE	27
	Justification du choix de ce cadre théorique	27
	Concepts opératoires	28
	Concept de rationalité limitée	28
	Concept de stratégie	29
	Concept de zone d'incertitude.....	29
	Concept de pouvoir	30
	Concept de jeu.....	31
	Concept d'environnement et de relais.....	31
	Protocole de la recherche	32
	Cueillette des données.....	34
	Les entretiens	35
	L'échantillon	36
	Analyse des données	36
IV	ORGANISATION DU SPORT AU SÉNÉGAL ET A LA F.S.B.B.	39
	Le sport et l'État.....	39
	La structure formelle de la F.S.B.B.	42
	L'environnement de la F.S.B.B.	50
V	RÉSULTATS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE.....	53
	Champ d'action des dirigeants sportifs	53
	Caractéristiques des dirigeants sportifs.....	55
	Zones d'incertitude des dirigeants sportifs	58

Stratégies des dirigeants sportifs	64
Les dirigeants non-détachés	66
Les dirigeants détachés	74
Dirigeants sportifs et environnement de la F.S.B.B.	79
Relations avec l'État	80
Relations avec les médias	82
Relations avec les sponsors	85
Stratégies et jeu en présence dans la F.S.B.B.	87
Le dirigeant non-détaché au sommet: stratégie de l'offensive	87
Les dirigeants détachés: stratégie de la technocratie	89
Les autres dirigeants non-détachés: stratégie de la défensive	89
Jeu en présence	90
 VI DISCUSSION ET CONCLUSION	 93
 RÉFÉRENCES	 96
 ANNEXES	 102
1 Certification du comité de déontologie	102
2 Guide d'entrevue	104
3 Lettre de recrutement, Lettre d'information et Formulaire de consentement à une entrevue	107
4 Tableaux supplémentaires	113

LISTE DES TABLEAUX

Tableau

1	Résumé des stratégies des dirigeants de la F.S.B.B.	88
2	Compte d'exploitation générale de la F.S.B.B. en 1995	114
3	Programme annuel de la F.S.B.B.	115

LISTE DES FIGURES

Figures

1	Structure formelle de la F.S.B.B.	43
2	Structure informelle de la F.S.B.B.	65

CHAPITRE I

INTRODUCTION

À l'image des autres pays francophones d'Afrique, le champ des pratiques sportives contemporaines au Sénégal est le fruit d'un processus généré par la reproduction du modèle français. On retrouve, depuis l'époque coloniale jusqu'à nos jours, une organisation du sport au Sénégal comparable, toutes proportions gardées, à celle de la France. À la base du système sportif se trouvent les pratiquants réunis en associations sportives, très souvent affiliées aux fédérations sportives dirigeantes de la discipline qui les concerne. Elles sont en fait des unions d'associations et constituent une représentation nationale issue des comités départementaux et régionaux, émanant eux-mêmes des groupements de base que sont les associations sportives locales. Les fédérations sportives sont donc le fruit de l'entente réalisée entre les différentes associations sportives pratiquant une même discipline.

Pour comprendre les défis auxquels doit faire face le sport dans un pays, l'analyse d'une fédération est riche en enseignement. En effet, les fédérations sportives sont à la base du système mis en place pour gérer les problèmes du sport. Leur étude peut alors permettre d'apporter un certain nombre de réponses aux questions que se posent l'ensemble des partenaires du monde sportif. Précisons qu'au Sénégal, on peut parler d'un système fédéral regroupant l'ensemble des fédérations sportives, dans la mesure où leur organisation et leur fonctionnement institutionnels sont uniformes avec un système étatisé. Le système associatif est contrôlé par des statuts types, une histoire et des textes réglementaires généraux communs. Terminons cette précision avec Chifflet (1987, p. 290) qui nous dit « qu'une fédération répond aux caractéristiques principales des organisations : division des tâches, distribution des rôles, système d'autorité, système de communication, système de contribution-rétribution ». Les fédérations sportives sont

donc des organisations constituant une des pierres angulaires d'un système sportif national.

Au Sénégal, le service public du sport est placé sous la co-responsabilité de l'État et du mouvement associatif. Mais cette situation n'a rien de particulier quand on sait que l'un des faits les plus remarquables du sport moderne est sans nul doute l'intervention de l'État et, paradoxalement, une certaine autonomie laissée aux organismes chargés de le gérer. Précisons que l'étatisation du mouvement sportif au Sénégal trouve son fondement dans les dispositions de la Constitution. La responsabilité politique de l'État implique que son intervention ne se limite pas à rappeler les objectifs, à tenir et à donner les moyens de les réaliser. Elle consiste aussi à contrôler les institutions sportives nationales. Pour mener à bien cette mission, la puissance publique délègue des pouvoirs à certaines structures. L'administration des fédérations est régie par la charte des sports qui impose à ces derniers une structure prédéterminée.

Les fédérations nationales sont pour le moment des associations sans but lucratif qui dépendent en grande partie des subventions de l'État. Cette situation pourrait connaître des bouleversements, dans la mesure où, étant confronté à une situation économique difficile, le gouvernement sénégalais essaye de trouver des solutions idoines à ses plans d'actions dans tous les domaines. À cet effet, on constate que de plus en plus, l'État cherche à se désengager de la « chose sportive » (Journal Officiel de la République du Sénégal du 10-02-1996), afin que puisse émerger une autre forme de gestion du sport.

Les buts de cette étude sont : premièrement de poser un diagnostic préliminaire sur les relations de pouvoir au sein d'une fédération sportive conçue comme un système d'action organisée; deuxièmement d'explorer l'impact potentiel que pourrait avoir sur cette organisation type la nouvelle donne étatique. Ainsi, c'est par le biais d'une analyse de la fédération sénégalaise de basket-ball (F.S.B.B.), qu'il nous sera donné de saisir aussi bien le rôle et les objectifs de ses membres, que les options stratégiques qui s'offrent à cette fédération. Sur le plan théorique, la pertinence d'une telle approche prend

toute son importance quand Chifflet (1987, p. 288) nous a amené à constater « la faiblesse des connaissances actuelles sur le système fédéral tel qu'il existe actuellement. Tout se passe comme si les fédérations étaient des institutions immuables, sans effet sur l'évolution du sport, et donc des non-objets sociologiques ».

Question générale

Cette étude va tenter de focaliser, d'une part, sur le système d'action organisée de la F.S.B.B., et d'autre part, sur les relations de cette fédération avec son environnement. En effet, c'est non seulement l'action des acteurs en son sein qui influe sur le fonctionnement d'une organisation mais aussi certains segments de la société qui constituent pour elle son environnement pertinent. Nous pouvons alors poser la question de recherche suivante : quels sont les mécanismes réels de fonctionnement qui régissent et régulent la fédération sénégalaise de basket-ball ?

Questions spécifiques de recherche

Pour apporter des éléments de réponses à la question générale de recherche, nous étudierons quatre questions spécifiques. Premièrement, quelles sont les structures formelle et informelle de la F.S.B.B. ? Deuxièmement, quelles sont les stratégies des dirigeants sportifs au sein de cette fédération ? Troisièmement, qu'en est-il de ses relations avec l'environnement par rapport à la situation présente, mais aussi face au désengagement progressif de l'État ? Enfin, quel est le jeu en présence dans la F.S.B.B. ?

Importance de l'étude

Nous sommes amenés à penser qu'avec les nouvelles données politiques et économiques au Sénégal, il s'avère nécessaire voire incontournable, de réfléchir en matière de sport sur les organisations sportives et en l'occurrence les fédérations qui font l'objet de notre étude.

Cette étude va tenter de faire ressortir les données formelles, comme la division des tâches, la distribution de l'autorité hiérarchique telles que les laisse apparaître l'organigramme. Elle va aussi tenir compte des contraintes techniques, économiques et sociales qui pèsent sur la fédération de basket-ball à savoir ses relations avec l'environnement. Cependant, pour être complète, cette analyse va essayer de connaître les perceptions que les dirigeants de cette fédération eux-mêmes ont à l'égard de leur fédération et des défis auxquels elle fait face.

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

Sur le plan méthodologique, il y a peu d'études qui utilisent l'analyse organisationnelle pour comprendre le fonctionnement des fédérations sportives. Pourtant comme nous l'avons indiqué dans notre introduction, les fédérations sportives, considérées comme des organisations, se prêtent très bien à ce genre d'analyse, de par leurs propriétés. Dans le cas du Sénégal, il s'agit d'un besoin dans la mesure où il n'existe pas à notre connaissance d'études faisant appel à cette analyse. Friedberg (1972, p. 100) a par ailleurs affirmé qu'elle « constitue un instrument précieux de compréhension et d'analyse des mécanismes réels de fonctionnement des différentes organisations [...] elle n'apporte pas de solutions; elle ne fournit qu'une méthode pour appréhender et comprendre la réalité ».

Enfin, sur le plan pratique, le désengagement annoncé de l'État envers les fédérations sportives modifie leur environnement, ce qui risque d'influer sur leur dynamique organisationnelle. Il importe d'explorer comment les acteurs aux sein de la

fédération étudiée entrevoient ces changements, car c'est à travers leurs actions que celle-ci se réajustera à un environnement changeant.

Cadre et limites de l'étude

Il ne nous est matériellement pas possible de prendre en considération toutes les entités qui forment le système fédéral sportif sénégalais. Ce travail de recherche va se limiter à l'analyse de la fédération de basket-ball dont le siège et les principaux dirigeants se trouvent dans la région de Dakar (capitale du Sénégal). Ce choix tient surtout compte du fait que le basket-ball est classé comme discipline prioritaire. La fédération qui en a la charge passe pour être l'une des mieux structurées et des plus stables au Sénégal. Ainsi, l'analyse organisationnelle devrait permettre, nous l'espérons, une certaine conceptualisation du mode de fonctionnement de cette fédération.

En outre, cette étude de cas de type exploratoire s'appuie sur des catégories d'analyse pour identifier la structure formelle et informelle, les relations avec l'environnement, les stratégies et le jeu des dirigeants que l'on retrouve au sein de la F.S.B.B. Il ne s'agit pas d'une analyse organisationnelle exhaustive de la fédération ciblée. Tout au plus, elle tente de suggérer des hypothèses sur les constituantes importantes de ce système d'action organisée en faisant référence à certains aspects clés qui structurent le jeu des acteurs au sein de la F.S.B.B. Précisons cependant, que le caractère restrictif de cette démarche ne permet aucune inférence par rapport à des catégories similaires dans d'autres fédérations sportives.

Par conséquent, la généralisation des résultats ne sera pas possible. En effet, l'analyse utilisée dans le cadre de cette étude est de type clinique, c'est-à-dire que la connaissance obtenue n'est ni abstraite ni générale et on ne peut donc pas parler de lois. L'application des conclusions doit se faire uniquement en tenant compte du contexte d'action étudié.

Cette recherche va faire appel à certains aspects de l'analyse stratégique, une forme d'analyse organisationnelle développée par Crozier et Friedberg (1977), qui permet une étude en profondeur des organisations. Essentiellement, c'est le cadre conceptuel proposé par ces auteurs que nous utiliserons, c'est ainsi qu'un protocole de recherche non-expérimental, portant sur une étude de cas, a paru le plus adapté dans le cadre de cette analyse organisationnelle d'une fédération sportive.

La méthodologie que nous avons envisagée pour cette étude s'inspire d'une perspective phénoménologique restreinte, telle que proposée par Crozier et Friedberg (1977). Elle se caractérise par un retour au vécu des acteurs et donne la possibilité de faire ressortir leurs perceptions, leurs sentiments et attitudes, par le biais de l'entrevue qui constitue l'instrument privilégié de cette approche. Il ne s'agit donc, ni d'étudier un champ d'action dans l'abstrait, ni de faire appel à une théorie a priori. L'objectif étant ici de découvrir la nature des rapports entre les acteurs, la démarche ne peut être qu'hypothético-inductive, c'est-à-dire qu'elle part du vécu des acteurs afin de mieux saisir leurs stratégies. Le problème majeur qui se pose alors semble être le caractère subjectif des données. Crozier et Friedberg (1977) ont contourné ce handicap en montrant qu'il est possible d'obtenir des connaissances objectives à partir de l'analyse d'expériences subjectives, souscrivant ainsi à la tradition phénoménologique.

Organisation de la thèse

Cette thèse comprend six chapitres. L'introduction énonce les objectifs de l'étude et les questions de recherche. La recension des écrits sur les organisations sportives, l'intervention de l'État dans le sport et les théories organisationnelles est présentée au deuxième chapitre. Le troisième chapitre est consacré au cadre théorique et à la méthodologie. Y est justifié le choix du cadre et sont précisés les concepts clés pour une bonne compréhension de l'analyse organisationnelle. On y propose également une méthodologie de type qualitatif. C'est dans le quatrième chapitre que l'organisation du

sport au Sénégal est traité en insistant sur la structure formelle de la fédération étudiée et ses relations avec l'environnement. Les résultats de l'analyse faisant ressortir les stratégies adoptées par les dirigeants sportifs ainsi que certains aspects clés structurant le jeu de ces dirigeants sont présentés au Chapitre V. Sont également discutées les relations de pouvoir qui se vivent au sein de la F.S.B.B., ainsi que les relations que cette dernière vit avec l'environnement, telles que perçues par les dirigeants de cette fédération. La discussion des résultats, qui débouche sur les défis que la fédération étudiée doit relever, ainsi que la conclusion de l'étude constituent le sixième et dernier chapitre.

CHAPITRE II

RECENSION DES ÉCRITS

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

Littérature sur les organisations sportives

La plupart des écrits, surtout en français, que nous avons pu répertorier sur les organisations sportives se présentent surtout sous forme d'articles de périodiques. Cependant, nous commençons par citer la thèse de Gouda (1986) qui porte sur une analyse organisationnelle des activités physiques et sportives au Bénin. Il a utilisé une méthodologie qui consistait à analyser le Ministère des Sports, le Conseil National des Sports, les fédérations sportives, comme des organisations. Elle s'appuie essentiellement sur la théorie de l'analyse des organisations, telle qu'elle a été présentée par Crozier et Friedberg (1977). Toute l'étude tourne autour de l'hypothèse centrale stipulant que le système sportif béninois actuel est mal adapté aux conditions culturelles, sociales et économiques du pays. La thèse se termine sur des constats par rapport à l'approche systémique, l'approche stratégique et l'analyse de l'environnement des activités physiques et sportives du Bénin.

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

À propos de l'étude comparative des organisations, des typologies ont été élaborées par les sociologues. On a par exemple, les organisations « volontaires » telles l'église, la chorale, et les organisations « obligatoires » telles que l'hôpital, la prison, etc. Ainsi, les fédérations sportives sont considérées comme des associations volontaires. Une typologie à quatre volets est à mettre à l'actif de Blau et Scott (1963) : les associations de profits mutuels, les entreprises commerciales, les organisations de service et les organisations d'intérêt public, avec respectivement comme premiers bénéficiaires, les membres, les propriétaires, les clients et le public. Les fédérations sportives sont à associer à la

catégorie des associations de profits mutuels. Etzioni (1961) a fait part d'une typologie qui compare les organisations et met en relation trois formes de pouvoir (coercitif, rémunérateur, normatif) et respectivement, leur implication aliénante, calculatrice et morale. C'est à la catégorie normative-morale qu'appartiennent les fédérations sportives. Nous faisons enfin appel à Weber (1947) qui a présenté une typologie qui se réfère à trois types idéaux de pouvoir : le pouvoir traditionnel, le pouvoir charismatique et le pouvoir rationnel-légal. Suivant la société d'appartenance, les fédérations vont privilégier l'une ou l'autre de ces formes de pouvoir.

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

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

décision en tant qu'ils influent sur le degré d'identification des membres aux objectifs de l'organisation.

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

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

à une culture de service public, avant d'être confronté à une culture managériale, c'est à dire de marché. Dans une autre étude, Chifflet (1989) a montré que le système sportif fédéral a d'abord développé une logique d'organisation verticale. Il est amené actuellement à développer une logique d'organisation horizontale tout particulièrement au niveau local. Chelladurai, Szyszlo et Haggerty (1987) ont de leur côté réalisé une étude de la perception de l'efficacité d'un organisme sportif national (de type fédérations sportives) chez les administrateurs bénévoles et professionnels dans le traitement du problème sport de masse par rapport au sport d'élite. En faisant appel à l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), Sfeir (1981) s'est intéressée au processus décisionnel et aux politiques prônées par le comité olympique égyptien. Elle démontre que la notion de pouvoir s'avère être d'une importance déterminante et constate qu'une menace constante pèse sur l'intégration organisationnelle, mais aussi que sur le plan politique, le processus de décision est influencé par des stratégies de domination, de manipulation et de marchandage. Citons enfin les travaux de Yerlès (1980) et Rail (1984) qui ont porté sur les stratégies qui sous-tendent les modalités de participation des dirigeants de fédérations, sur la base de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Le travail de Rail, qui constitue une réplique à celui mené par Yerlès et qui est très semblable à l'étude portant sur la F.S.B.B., mérite d'être décrit un peu plus en détail. L'auteur a dégagé les contraintes, les ressources et les stratégies de quatre catégories d'acteurs :

(a) Les administrateurs permanents. Ces derniers ont des *contraintes*: ce sont des dirigeants recrutés et évalués par des administrateurs bénévoles. Ils n'ont pas de sécurité d'emploi et doivent être crédibles auprès des bénévoles pour garder cet emploi. Un recrutement basé sur des bases techniques mais une évaluation faite selon des critères administratifs. Ne possèdent aucun pouvoir formel de décision et doivent de ce fait composer avec la volonté de coopérer des dirigeants bénévoles qui en dernier ressort prennent les décisions. Les administrateurs permanents ont des *ressources*: ils possèdent

une grande autonomie dans leur tâche. Leur passé sportif est très souvent synonyme de compétence technique, ce qui est une source de pouvoir au sein de leur fédération. À partir de leurs nombreuses années d'expérience, ils maîtrisent bien le réseau d'influence de leur fédération. La position de relais entre leur organisation et les organismes affinitaires et gouvernementaux. Ils régulent les communications et le flux d'information à l'intérieur de leur fédération. Enfin, les administrateurs permanents ont des *stratégies*: ils font appel à une stratégie de la technocratie qui est essentiellement offensive, afin d'imposer leur compétences techniques auprès des bénévoles mais aussi oeuvrer à la fusion du politique et de l'économique. L'enjeu d'une telle stratégie étant de garder un emploi auquel on tient.

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

(c) Les administrateurs bénévoles provinciaux. Ces derniers ont des *contraintes*: leur temps d'implication est réduit et pour cause d'élection périodique ils n'ont pas toujours le temps nécessaire pour bien se familiariser à leur tâche et à l'organisation. Ils dépendent des administrateurs de niveau provincial au sujet de l'information, et leur crédibilité est liée au succès des dirigeants locaux. Leur influence est menacé par la présence des permanents mais aussi par leur relatif manque d'expérience. La distance géographique entre les régions représente un handicap à leur action collective. Les administrateurs bénévoles provinciaux possèdent des *ressources*: ils disposent d'une grande marge de liberté, de beaucoup d'autonomie et d'une source de pouvoir due à leur position de relais entre les niveaux local et provincial. Enfin, ces administrateurs ont une *stratégie*: ils font appel à une stratégie de retrait politique qui est essentiellement défensive puisqu'elle vise le maintien et l'élargissement de la marge de liberté, c'est-à-dire de la capacité à agir. L'enjeu de cette stratégie est la protection de l'autonomie de la région.

(d) Les dirigeants locaux. Ces dirigeants ont des *contraintes*: leur temps d'implication est restreint par leur occupation professionnelle ainsi que par des considérants géographiques et familiaux. Ils ont une lourde tâche à assumer puisque, d'une part, ils dépendent des municipalités ou des institutions scolaires en ce qui concerne les installations et équipements sportifs, d'autre part, ils dépendent des niveaux régionaux et provinciaux de leur fédération, pour ce qui relève de l'information. Leur manque d'expérience a un impact direct sur leur crédibilité, aussi bien aux yeux des bénévoles que par rapport à leur savoir faire. Formellement, ils n'ont pas de réel poids politique au sein de leur région et de leur fédération. Les dirigeants locaux ont des *ressources*: ils jouissent de beaucoup d'autonomie et utilisent les règles organisationnelles, qui correspond à une source d'incertitude pertinente pour la fédération, comme une source de pouvoir. Ils peuvent outrepasser les règles pour faire fonctionner leur fédération et se retrouvent en position de force puisque leurs supérieurs

hiérarchiques n'ont pas la possibilité de faire pression sur eux. La connaissance du fonctionnement et du réseau d'influence de leur fédération confère un atout supplémentaire aux entraîneurs en particulier. Enfin, les dirigeants locaux adoptent une *stratégie* de défense tout azimut qui est centrée sur la protection de leur autonomie et celle de leur club.

Les conclusions de l'étude de Rail tout comme celle de Yerlès ont montré et confirmé que l'intégration et la participation des dirigeants se fait à travers un processus de négociation, de marchandage et de conflit.

En ce qui a trait à la relation entre les fédérations sportives et l'environnement, on peut retenir l'article de Leblanc et Leblanc (1987) qui ont présenté les résultats d'une enquête menée en 1987 auprès de 39 fédérations sportives françaises (20 olympiques et 19 non olympiques) sur leur rapport avec les mass-médias : quelle image du sport ceux-ci véhiculent-ils et quelle est l'influence sur l'opinion publique? Une analyse a été faite dans La lettre de l'économie du sport (1990) sur l'évolution des relations économiques entre les fédérations sportives, les partenaires et les sponsors à travers des statistiques par discipline olympique. Ramanantsoa et Thiéry-Baslé (1989) ont suggéré de distinguer les « stratégies relationnelles » qui lient d'une part, les fédérations à l'État ou aux collectivités locales, et d'autre part, les « alliances » qui peuvent apparaître entre fédérations et entreprises et entre entreprises.

Des études récentes ont été entreprises par Theodoraki et Henry (1994) qui nous font part des premiers résultats d'un projet de recherche qui a pour objet d'examiner les structures organisationnelles des instances dirigeantes nationales dans le domaine du sport en Grande-Bretagne et les styles de management stratégique utilisés par ces organisations. Le projet vise, d'une part, à expliquer les caractéristiques structurelles des organisations et de leur contexte, et d'autre part à apporter des éclaircissements dont celles-ci deviennent ensuite le contexte et les ressources d'une action subséquente. Enfin Horch (1994) a mené une enquête qui avait pour but de voir si les finances publiques

exercer une influence négative sur l'autonomie des organisations bénévoles. Les conclusions mettent en évidence l'importance des perspectives fournies par les agences gouvernementales, tandis que la contre-influence exercée par l'organisation elle-même paraît trop faible pour limiter la perte d'autonomie. Elles font ressortir aussi la thèse selon laquelle les facteurs culturels pourraient jouer un rôle capital dans la réduction de l'immixtion gouvernementale.

Au niveau du Sénégal, la littérature portant sur les organisations sportives est très peu fournie. Sarr (1992) a étudié la délégation de pouvoir aux fédérations sportives en ayant comme objectif de mieux apprécier les problèmes qui limitent l'efficacité du principe de la cogestion. L'étude examine, dans un premier temps, comment à travers la technique de la délégation s'effectue la cogestion du sport de compétition et, dans un deuxième temps, elle essaie de montrer dans quelle mesure la technique de la délégation est inadaptée en faisant ressortir ses limites. Thioye (1988) a quant à lui analysé l'impact de la fédération sénégalaise des sports corporatifs dans le développement des activités physiques et sportives au Sénégal. Il est d'abord parti de la situation des activités physiques et sportives du moment pour expliquer l'urgence de la participation des entreprises; puis il a tenté de proposer des solutions à l'intention des pouvoirs publics, des chefs d'entreprises, des dirigeants et pratiquants du mouvement sportif.

Intervention de l'État dans le sport

Les motifs de l'intervention de l'État

Dans un ouvrage classique en sociologie du sport, Meynaud (1966) a proposé une classification des motifs qui ont encouragé l'intervention des États. Il a parlé de la sauvegarde de l'ordre public, l'amélioration de la condition physique de la population et l'affirmation du prestige national.

L'intervention étatique dans le domaine du sport, ont dit Harvey et Proulx (1988), s'inscrit dans la logique du développement du rôle de l'État dans chaque formation

sociale. Aussi ont-ils préconisé une approche historique pour mieux comprendre cette intervention de l'État. Ils se sont appuyés sur Panitch (1977) qui a affirmé que l'État capitaliste a trois fonctions: l'adoption de mesures permettant l'accumulation du capital, la conservation de l'harmonie sociale et enfin la coercition. Ils donnent l'exemple du Canada où les initiatives de l'État dans le domaine du sport ont été surtout liées au développement des politiques dites d'État providence et aux politiques de promotion du nationalisme. Il s'en est suivi tout un processus que l'analyse de Jamet (1980) a bien montré, lorsque par souci méthodologique, il a fait une distinction entre société politique et société civile. La première devant être considérée « comme une organisation politique-juridique » selon la formule de Gramsci et la seconde désignant :

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

Jamet a ainsi démontré que la société politique a peu à peu pris en charge le sport qui, jusqu'au début des années 1960, relevait de la société civile. Ces analyses qui sont surtout valables dans les sociétés capitalistes avancées, permettent quand même de faire une extrapolation à l'Afrique avec Dikoumé (1989) qui a donné l'exemple des pays sous mandat français, ayant obtenu leur indépendance dans les années 60 et qui par conséquent ont vu leur sport uniquement sous le contrôle de l'État.

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

a étudié les relations entre le sport et les collectivités locales à travers deux grands points: les compétences de l'État dans le domaine du sport et les relations entre les associations sportives et les collectivités locales.

Les relations entre l'État et les fédérations sportives

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

On peut constater avec Macintosh (1988) que dans les années 1970, les associations sportives canadiennes ont bénéficié de moyens techniques, administratifs et financiers jamais égalés. Elles ont connu par contre une perte d'autonomie et ont été incapables d'élaborer un plan d'action unifié pour contrer l'ingérence du gouvernement fédéral dans le sport de haute performance. Macintosh explique ce changement par les nouveaux motifs tels que les symboles d'unité nationale, et par la mise en place d'une structure, soit administrative ou politique, ayant pour but de faciliter l'atteinte d'objectifs qui lui sont propres. Dans le même ordre d'idée, Lachaume (1990) a analysé des textes permettant d'évaluer la conciliation entre le contrôle de l'État et l'indépendance des fédérations sportives.

Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) sont restés sur la même lancée lorsqu'ils avancent que dans le jeu stratégique des organisations sportives, l'État a toujours tenu un rôle prépondérant, tant par sa présence en hommes au sein des fédérations, que par l'attribution de subventions budgétaires et extrabudgétaires. Ils ont mis l'accent sur le passage d'une logique de collaboration à celle d'intégration ayant eu pour conséquence de

nuire à l'autonomie du mouvement sportif. Hecquard-Théron (1991) s'est lui focaliser d'une part, sur l'étendue respective des compétences des fédérations sportives délégataires et du ministère chargé des sports. D'autre part, il a mis l'accent sur l'interprétation de la loi relative à la motivation des actes administratifs qui régissent les fédérations sportives.

Sur le plan africain, Dikoumé (1989) a affirmé que les fédérations sportives au Cameroun n'échappent pas au contrôle de l'État, et subissent donc la tutelle du ministère des sports qui exerce son contrôle par le biais de la délégation de pouvoir. Chifflet et Gouda (1992) ont avancé que tout en bénéficiant d'une délégation de pouvoir, les fédérations dépendent des aides publiques, le système sportif étant en fait dominé par les services politico-administratifs de l'État.

Mais ces interventions ne se sont pas faites sans difficulté, et c'est ainsi que Harvey (1987) a parlé de restrictions budgétaires, privatisations, déréglementation et décentralisation qui ont été à l'ordre du jour depuis que s'est amorcée la crise de l'État providence. Dans un autre article, Harvey et Thibault (1994) nous ont fait part d'une redéfinition du rôle de l'État, d'une modification des rapports entre l'État et la société civile, du désengagement financier de l'État, d'une restructuration de l'administration publique, d'une dévolution de certaines prérogatives et de la marchandisation du sport. Tout ceci devant pousser les organisations sportives à faire appel de manière systématique à la commandite privée. À cet effet, Ramanantsoa et Thiery-Baslé (1989) ont évoqué l'existence de nouvelles stratégies relationnelles et constaté qu'en matière sportive, les interventions de l'État vont de pair avec les stratégies politico-sportives et les stratégies d'alliance. Le problème pour les fédérations sportives étant de savoir si ce sont elles qui maîtrisent les règles du jeu. C'est ainsi qu'ils ont précisé que pour eux, les deux entités à savoir l'État et les fédérations sont intimement et irrémédiablement liées dans un rapport de force et de coopération nécessaire et incontournable.

Les théories organisationnelles

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé nécessaire de passer en revue, de manière succincte, les principales théories organisationnelles pour aboutir à l'analyse stratégique développée par Crozier et Friedberg (1977), qui va servir de cadre théorique à notre étude.

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

Le courant classique au début du 20^e siècle a étudié le fonctionnement général et les moyens de rationaliser l'organisation qui privilégie le « système technique ». Ce courant d'analyse des organisations a prévalu pendant près d'un demi siècle, et « quand on parlait de structure d'organisation, on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées couplées à un système strict d'autorité formelle » (Minzberg, 1982, p. 25).

Ballé (1990) a précisé que les auteurs qui ont contribué à définir les organisations sont unanimes sur leurs « ancêtres », « pionniers » et « précurseurs ». Il y en a essentiellement deux : Max Weber et Frederick Winslow Taylor. Elle a ajouté que « La place de la doctrine taylorienne dans la réflexion sur les organisations a été définitivement établie à partir du moment où elle a été retenue comme une théorie classique de l'organisation » (1990, p. 25). C'est ainsi que March et Simon (1958) ont dit à propos de Taylor qu'il a établi la tâche générale de la théorie des organisations lorsqu'il s'intéressa à l'utilisation réelle des êtres humains dans les organisations industrielles. Il analysa alors les interactions entre les caractéristiques des êtres humains et les milieux sociaux de travail créés par les organisations. Pour une meilleure compréhension de cette théorie, nous pouvons nous référer à Séguin-Bernard et Chanlat (1983) qui ont affirmé que Taylor s'appuie sur la possibilité d'un « one best way », c'est-à-dire la meilleure façon de produire. Ainsi, les relations de pouvoir deviennent caduques, puisque aussi bien les patrons que les ouvriers n'ont pas d'autre choix que de s'accorder sur ce

postulat. Il s'agit donc pour tous de faire appel à la façon la plus rationnelle de produire. Dès lors que le pouvoir disparaît, les conflits ne sont plus possibles.

En ce qui concerne la théorie wéberienne de la bureaucratie, March et Simon (1991) ont expliqué que pour Weber, l'organisation bureaucratique est une solution rationnelle à la complexité des problèmes modernes. En d'autres termes, il souhaite montrer comment l'organisation bureaucratique arrive à surmonter les limites de prise de décision et de traitement de l'information pouvant affecter les individus ou les formes possibles d'organisation. Bernoux (1989) a parlé lui d'une forme d'organisation que Weber appelle bureaucratie et qui se caractérise par des éléments tels que la présence de règles, les postes bien définis et l'organisation hiérarchique avec des fonctionnaires spécialisés qui font carrière à plein temps.

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

L'école des relations humaines

L'école des relations humaines fait référence aussi au courant des relations humaines qui étudie à partir des années 30, les problèmes de relations inter ou intra groupes, en considérant les conditions techniques d'une organisation comme une donnée environnante. Elle privilégie le « système social » de l'organisation pour essayer de mieux comprendre l'individu lui-même et le rôle qu'il joue dans l'organisation. Séguin-Bernard et Chanlat (1983) ont précisé que ce courant des relations humaines « ne considère plus l'organisation comme une mécanique, mais se rattache d'avantage au modèle organiciste » (pp. 17-18). Ils affirment que cette théorie commence par considérer que le

fonctionnement de toute organisation qui se veut efficace doit prendre pour acquis les principes de production industrielle de l'organisation scientifique du travail et d'administration de l'organisation administrative du travail. Cependant, cela ne va pas manquer de provoquer des conflits au sein de l'organisation en ce qui concerne les interactions entre individus et petits groupes. Les problèmes existants doivent être attribués à des incompréhensions entre individus, des personnalités difficiles, une communication défectueuse. Il s'agit donc là d'une raison d'ordre psychologique et non pas d'ordre structurel qui peut être résolue sans avoir à modifier les structures du travail.

Les modèles structuro-fonctionnalistes

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

La théorie générale des systèmes

Le Moigne (1974, p. 46) a affirmé qu'à l'origine, la théorie des systèmes part du principe suivant : « Il est aussi important d'identifier l'ensemble, la totalité des éléments et les relations entre les éléments que d'analyser indépendamment les attributs de chacun d'eux ». À partir de cette première idée, il devient possible de penser l'entreprise ou l'organisation comme un ensemble. Ainsi, les théoriciens des systèmes ne montrent plus d'intérêt à l'égard des parties (l'ensemble des différents services, les classes

socioprofessionnelles, les stades hiérarchiques, etc.) mais s'intéressent aux interactions entre elles. Cette idée n'a pas manqué d'être critiquée par certains auteurs tels que Gouldner (1967) qui pense qu'il peut y avoir des éléments du système plus autonomes que d'autres; ce qui ne va pas manquer d'avoir une influence sur l'ensemble.

Les théories de la contingence structurelle

Le développement de ce courant de pensée part du principe de l'ajustement de l'entreprise et s'appuie sur le fait que les contraintes que l'on retrouve dans l'environnement de l'organisation sont à l'origine de sa forme. Ainsi, « la structure de l'organisation étant déterminée par les événements contingents survenant dans leur environnement » (Bernoux, 1989, p. 388), ce courant va porter le nom de théorie de la contingence structurelle. Ces théories, nous dit Bernoux (1989), considèrent l'ajustement d'une organisation à ses contraintes plus comme un problème que comme une nécessité. Cependant elles ont trop considéré les organisations comme des ensembles contraints n'ayant d'autre choix que celui de s'adapter pour échapper à ces contraintes. C'est d'ailleurs cette façon de voir que l'analyse stratégique va remettre en cause.

L'analyse stratégique

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

En s'inspirant de ces travaux, Crozier et Friedberg (1977, p. 38) précisent que l'être humain ne peut être considéré uniquement comme une « main », ce que laissait sous-entendre le schéma taylorien d'organisation, ou alors, seulement comme une « main et un coeur », que prônaient les agents du mouvement des sciences humaines. Pour eux,

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

Conclusion

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

Parallèlement à ce constat, nous pouvons retenir, d'une part, les études sur les organisations sportives se référant aux formes de structures et qui ont insisté sur la notion

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

Terminons avec les recherches qui ont fait appel au modèle d'analyse organisationnelle utilisant l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977) comme base théorique. D'abord, Chifflet (1987) et Gouda (1986) ont fait appel à une analyse systémique, une analyse stratégique et une analyse de l'environnement, afin de faire ressortir les politiques et stratégies des fédérations sportives pour le premier et dresser un bilan des activités physiques et sportives au Bénin pour le deuxième. Ensuite, Sfeir (1981) a insisté sur la notion de pouvoir qui nous intéresse tout particulièrement dans le cadre de notre recherche. Enfin, l'accent a été mis sur les modes d'intégration et les stratégies des dirigeants de fédérations par Rail (1984) et Yerlès (1980). En s'inspirant de ces différents résultats, la présente étude va faire appel à une théorie organisationnelle générale basée sur l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg (1977), pour dégager la structure formelle et la structure informelle, pour examiner les relations avec l'environnement et faire ainsi ressortir les stratégies et le jeu des acteurs que l'on retrouve au sein d'une organisation sportive complexe au Sénégal. Il sera alors adéquat dans la

discussion de comparer les contraintes, les ressources et les stratégies des dirigeants de la F.S.B.B. avec celles des dirigeants des fédérations étudiées pas Rail.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIE

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

Justification du choix du cadre théorique

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

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

Concepts opératoires

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

Le concept de rationalité limitée

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

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

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

Le concept de stratégie

Pour comprendre ce concept fondamental, il y a lieu de s'inspirer des observations empiriques que nous proposent Crozier et Friedberg (1977). Pour eux, l'acteur a des objectifs complexes et difficilement maîtrisables. Son comportement est toujours contraint et limité, variant en fonction des occasions qui se présentent à lui et en fonction du comportement des autres acteurs. Il existe ainsi des comportements offensifs lorsque l'acteur cherche à améliorer sa situation à partir des opportunités existantes et des comportements défensifs; quand il s'agit pour l'acteur de maintenir ou d'élargir sa marge de liberté, c'est-à-dire sa capacité à agir. La stratégie « n'est rien d'autre que le fondement inféré ex post des régularités de comportement observées empiriquement » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 48). Une telle définition de la stratégie, nous disent Crozier et Friedberg (1977), n'est pas synonyme de volonté et pas nécessairement consciente.

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

Le concept de zone d'incertitude

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

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

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

Le concept de pouvoir

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

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

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

Le concept de jeu

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

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

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

Les concepts d'environnement et de relais

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

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

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

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

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

Protocole de la recherche

L'objet de cette étude est de déterminer la structure formelle et la structure informelle, d'identifier les choix stratégiques ainsi que l'impact de l'environnement, au

sein d'un modèle d'association volontaire. Trois niveaux d'analyse sont développés à partir d'une analyse de contenu qualitative de la documentation et des entrevues.

Le premier niveau, celui de l'analyse des données formelles permet de connaître les caractéristiques objectives et concrètes de la fédération étudiée; elle est donc déductive. Cette approche permet à partir d'une analyse de contenu des textes officiels (textes réglementaires, statuts, règlement intérieur) et des différents rapports de réunions et d'assemblées générales, d'étudier le fonctionnement interne et externe de la F.S.B.B., ses réalisations, ainsi que les rapports formels entre l'État, les médias, les sponsors et cette fédération.

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

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

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

Cueillette des données

La cueillette des données a eu lieu en janvier et février 1996 au Sénégal après avoir obtenu l'aval du comité de déontologie de l'Université d'Ottawa (voir en Annexe 1) la certification du comité de déontologie). La procédure de collecte s'est déroulée en deux phases.

Premièrement, la recherche porte sur toutes les données formelles pouvant permettre d'avoir une connaissance « objective » du champ investigué. Ainsi, le président de la F.S.B.B. a non seulement été sollicité pour bénéficier de son appui et de celui de ses collaborateurs, mais aussi pour l'obtention des documents nécessaires à la connaissance objective de cette fédération: l'organigramme, la charte, les règlements généraux, les statuts, les rapports, les documents d'archives, les périodiques et certaines statistiques.

Deuxièmement, l'ensemble des entrevues est pris en compte. Friedberg (1972) affirme que « pour comprendre le fonctionnement réel d'une organisation, il ne suffit pas d'en connaître les données formelles » (pp. 105-106). Ainsi, pour une compréhension profonde de la fédération de basket-ball, il est bon de « connaître et analyser les perceptions, sentiments et attitudes que les acteurs eux-mêmes ont à l'égard de tous les aspects de leur vie dans l'organisation » (Friedberg, 1972, p. 106).

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

Les entretiens

Pour mener à bien cette étude de cas, l'utilisation d'entrevues semi-dirigées a été retenue afin d'amener les interlocuteurs à s'exprimer assez librement sur différents thèmes; ceci étant conforme à l'esprit de l'analyse stratégique des organisations. Les questions du guide d'entrevue (voir Annexe 2) ont été élaborées à partir du protocole d'entretien utilisé par Rail (1984) et de l'exemple de guide d'entretien proposé par Friedberg (1972). Les thèmes du protocole constituent ici les catégories d'analyse, l'objectif étant de dégager les stratégies des dirigeants et à partir de là, faire ressortir les relations de pouvoir qui se vivent au sein de la F.S.B.B., ainsi que les options stratégiques organisationnelles qui se posent au sein de cette fédération, au moment où l'État sénégalais se désengage progressivement du financement du sport.

Les contacts préliminaires ont eu lieu par téléphone puis, des lettres de recrutement et d'information ont été distribuées aux dirigeants ciblés et ayant accepté le principe des entrevues. Ces dernières se sont déroulées au siège de la fédération ou au bureau des dirigeants et ont été enregistrées sur magnétophone. Toutes les mesures nécessaires pour assurer la confidentialité des entrevues ont été précisées dans la lettre d'information (voir Annexe 3) et rappelées aux participants avant chaque entrevue. Pour rendre le plus anonyme possible les résultats des entretiens, aucun nom de dirigeant ne figurera dans la thèse et seule la mention des postes sera utilisée. Les dirigeants se sont entretenus avec le chercheur, sur un certain nombre de questions, au cours d'une rencontre qui durait approximativement une heure.

L'objectif des entrevues était d'amener les dirigeants à expliquer et à évaluer leur situation au sein de la fédération, de parler des problèmes qu'ils rencontrent, des gens avec qui ils doivent résoudre ces problèmes, et les relations qu'ils entretiennent avec ces gens. On cherchait également à connaître le point de vue des dirigeants sur l'influence de l'environnement et sur les possibilités de changements auxquels doit faire face la

fédération par rapport aux réalités politiques, économiques et sociales actuelles du Sénégal.

L'échantillon

L'objectif était d'avoir le maximum d'informants étant donné le nombre assez restreint de dirigeants au sein de la F.S.B.B. Finalement, 14 dirigeants ont pu être recrutés et ont accepté de répondre à une entrevue.

La disponibilité s'est avéré être le critère de base pour la constitution de l'échantillon. Les dirigeants ont été classés à partir des postes qu'ils occupent dans l'organigramme de la F.S.B.B. et dans les cas de cumul de poste qui sont d'ailleurs peu nombreux, c'est la position la plus élevée au moment des entrevues qui a été retenue.

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

Analyse des données

L'analyse qualitative du contenu des documents et des entrevues est la méthode qui a été retenue dans le cadre de cette étude. La première étape consiste en une analyse de contenu thématique des différents documents de la F.S.B.B. L'analyse qualitative de contenu doit conduire à une interprétation des données, à partir de catégories analytiques, en dégagant et en expliquant les particularités des ressources documentaires. Nous sommes partis des niveaux d'analyse de la recherche pour établir les catégories d'information suivant des critères définis au préalable. Ainsi, par rapport à l'analyse de la structure formelle et informelle, les catégories suivantes ont été retenues : la division des tâches ou la distribution de l'autorité hiérarchique, les réalisations qualitatives. En ce qui concerne l'analyse de l'environnement, l'objectif est de prendre en compte les nombreuses contraintes extérieures (techniques, économiques et sociales), les rapports

avec l'État, les médias et les sponsors qui sont reliés à cette fédération. Ainsi, les informations obtenues à travers les documents, pour chaque catégorie qui a été dégagée avant la collecte des données, ont été analysées afin de faire ressortir les aspects formels de la F.S.B.B.

La deuxième étape est consacrée aux entrevues qui ont été d'abord enregistrées, puis transcrites intégralement. Elles ont été soumises ensuite à une analyse de contenu. Selon la méthode proposée par Crozier et Friedberg (1977), les informations obtenues doivent servir, d'une part, à confirmer, clarifier ou enrichir, les renseignements tirés de l'analyse documentaire. D'autre part, la méthode suggère de se servir des données de l'entretien pour dégager les stratégies des acteurs et remonter ainsi au jeu créés par ces stratégies. Ce jeu permet alors de faire ressortir les relations de pouvoir liant les différents acteurs, et qui une fois dégagés, expliquent l'ensemble des régulations de la fédération étudiée.

La méthode de Crozier et Friedberg (1977) constitue une méthodologie dite de phénoménologie restreinte. Elle implique plusieurs formes de cueillette de données, plusieurs retours sur le terrain pour tester et éventuellement modifier les hypothèses explicatives émanant de l'analyse des entrevues. Il est rapidement apparu évident que le contexte de réalisation de cette recherche ne permettait pas un tel raffinement. Des aller-retours entre le Canada et le Sénégal s'avéraient irréalisables sur le plan des ressources financières. De plus, l'information contenue dans les entrevues a posé un réel défi à l'analyse. En effet, une première lecture des entrevues a révélé que tout s'est passé comme si les répondants se sentaient obligés de répondre aux questions de l'entrevue en utilisant un langage codé, un « discours de l'entreprise », une forme d'expression qui tient tant du langage bureaucratique que d'un certain discours « accepté ». En d'autres mots, tout nous porte à croire que, soit les acteurs ne sont pas prêts ou n'ont pas l'habitude de répondre à de telles questions, soit ils ne se sont pas exprimés de façon totalement ouverte.

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

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

CHAPITRE IV

ORGANISATION DU SPORT AU SÉNÉGAL ET À LA F.S.B.B.

Ce chapitre porte sur les résultats de l'analyse de contenu des documents de la F.S.B.B. Cette première étape permet de faire ressortir sur la base des textes officiels, les relations entre le sport et l'État, mais aussi, les caractéristiques objectives et concrètes de la fédération étudiée à partir d'une analyse de sa structure formelle et de ses relations avec l'environnement.

Le sport et l'État

Au Sénégal, l'organisation et la gestion du sport font parties intégrantes des compétences de l'État. Le sport est régi par des actes réglementaires (lois, décrets, circulaires, chartes, arrêtés) qui précisent les dispositions générales du choix découlant des options gouvernementales. Ainsi, affirmant l'importance du sport dans le processus de consolidation des nations en développement, comme moyen puissant de formation de l'homme, l'État sénégalais s'est doté d'un arsenal juridique étendu et s'est engagé très tôt à organiser la pratique des activités physiques et sportives. À ce titre on peut citer plusieurs documents légaux.

La Constitution sénégalaise (art. 9-15-16) confère à l'État la mission d'organiser la jeunesse autour d'activités saines. Elle stipule dans son préambule que « Le peuple sénégalais proclame solennellement son indépendance et son attachement aux droits fondamentaux » tels qu'ils sont définis dans La déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1749 et dans La déclaration universelle du 10 décembre 1948. Ces dernières proclament « le respect et la garantie intangible des libertés politiques, des libertés syndicales, des droits et de la liberté de la personne humaine, de la famille et des collectivités locales, des libertés philosophiques et religieuses, du droit de propriété, des droits économiques et sociaux ». Dans le domaine du sport, les principes directeurs

régissant les A.P.S. au Sénégal émanent de cette constitution et des finalités assignées au sport. Quelques points tirés de l'article 9-15-16 de la constitution sénégalaise et jugés utiles dans le cadre de cette étude sont passés en revue :

(a) L'égalité des chances. Le droit à l'éducation physique et au sport est reconnu à tout Sénégalais; l'activité sportive doit être ouverte à tous, sans discrimination aucune. Il revient à l'État et aux collectivités publiques et privées dans la limite de leurs moyens, de donner à chaque Sénégalais la possibilité de pratiquer l'activité sportive de son choix, au niveau où sa volonté et ses capacités personnelles lui permettent d'accéder. Cette égalité de chance est synonyme de démocratisation (Journal Officiel de la République du Sénégal du 10-09-1960).

(b) La liberté d'association. Des Sénégalais peuvent, sous réserve de l'observation de la réglementation en vigueur, former des associations ou des groupements d'associations en vue de la pratique de l'éducation physique et du sport (Journal Officiel de la République du Sénégal du 10-09-1960).

(c) La cogestion. Moyen d'éducation et de formation des populations, l'activité sportive relève de la responsabilité de l'État. Des organismes privés ou d'utilité publique peuvent se voir confier des charges de gestion, d'organisation, d'animation et de promotion d'une ou de plusieurs disciplines sportives. L'autorité publique compétente se réserve toutefois le droit d'intervenir à tous les niveaux et de participer à la gestion du sport, en collaboration avec les organismes concernés (Journal Officiel de la République du Sénégal du 10-09-1960).

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

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

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

La loi 84-159 du 23 mai 1984 (Journal Officiel de la République du Sénégal du 31-05-1984) portant charte du sport marque une étape importante dans l'évolution des activités physiques et sportives (A.P.S.) au Sénégal puisqu'elle reprend de manière générale l'ensemble des dispositions relatives à l'organisation et la pratique du sport au Sénégal. Citons à titre d'exemple les deux premiers articles de cette charte. Le premier article précise que : « La pratique sportive vise l'éducation, la formation et l'amélioration de la santé physique et morale des pratiquants. Elle vise également à l'amélioration de la qualité de vie ». Le deuxième article stipule que : l'État et les collectivités publiques et privées créent les conditions préalables et les institutions qui garantissent la pratique du sport amateur pluridisciplinaire et démocratisé sous forme (a) d'éducation physique et sportive, facteur d'éducation, d'hygiène corporelle et de santé de la jeunesse; (b) de sport récréatif, facteur de détente, de loisir et d'animation des masses; et (c) de sport de compétition, facteur de formation, d'émulation et d'épanouissement physique et moral des individus.

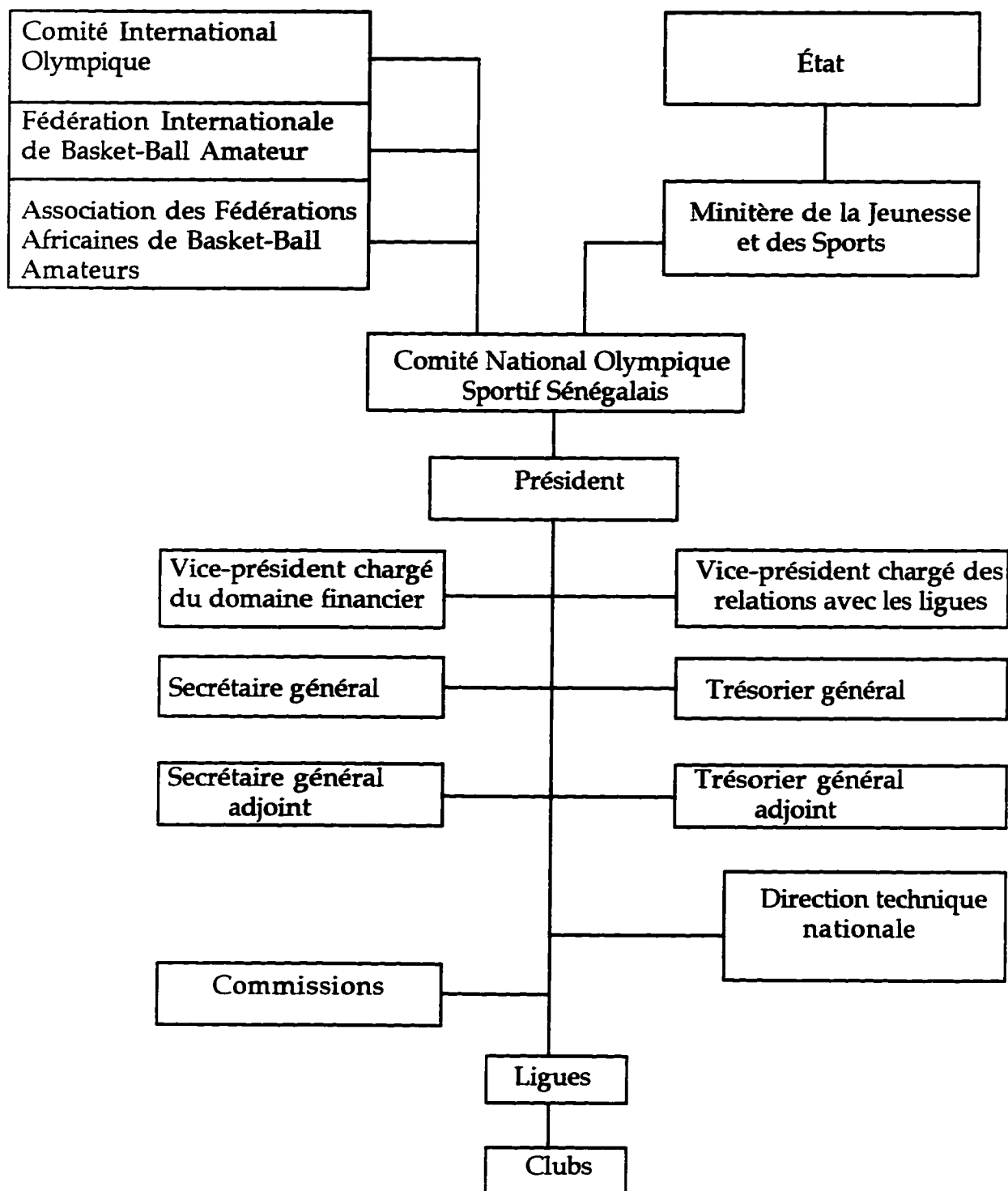
Dans l'arrêté ministériel n° 12.527 du Ministère de l'Éducation Physique, de la Jeunesse et des Sport (M.E.P.J.S.) du 31-08-1966 portant sur la délégation de pouvoir aux fédérations sportives, l'État va rétrocéder ses pouvoirs à des organismes privés, notamment les fédérations sportives, en partant du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

À propos de l'organisation sportive qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de cette étude, on peut dire que la F.S.B.B. est en étroite relation structurelle avec les pouvoirs publics. À la lumière du principe de cogestion, ce rapport s'inscrit dans le cadre de la réglementation fixée par l'État et les organisations sportives n'ont d'autre choix que d'en accepter les décisions.

La structure formelle de la F.S.B.B.

L'analyse de la structure formelle doit non seulement faciliter la compréhension de l'analyse stratégique qui va être faite dans le chapitre suivant, mais doit aussi permettre de connaître les particularités « objectives » et concrètes de la F.S.B.B., dans le but de délimiter les zones « objectives » d'incertitudes. Il y a lieu de préciser que l'organisation de la F.S.B.B. comprend les différents postes de la F.S.B.B., les ligues et les clubs. Par contre, comme on peut le constater à la Figure 1, la F.S.B.B. est en relations constante avec trois autres structures de base :

FIGURE 1
STRUCTURE FORMELLE DE F.S.B.B.



1. Une structure administrative qui regroupe l'État et le M.J.S.
2. Une structure sportive nationale incluant le C.N.O.S.S.
3. Une structure sportive internationale qui comprend le C.I.O., la F.I.B.A. et l'A.F.A.B.A.

La F.S.B.B. est une association à but d'éducation sportive régie par le décret n° 76-040 du 16 janvier 1976 (Journal Officiel de la République du Sénégal du 07-12-1976, p. 203) fixant les obligations particulières auxquelles sont soumises les associations à but d'éducation populaire et sportive. À son tour, elle s'appuie sur des textes législatifs et réglementaires dans le cadre de son fonctionnement.

Le décret 76-199 du 17-02-1976 porte sur l'ensemble des statuts de la F.S.B.B. et a pour but : de contribuer à l'éducation de la jeunesse par la pratique du basket-ball; d'organiser, de contrôler et de développer le basket-ball; de créer un lien de solidarité et de fraternité entre les ligues régionales, les districts, les comités et les associations à but d'éducation sportive pratiquant le basket-ball au Sénégal; de représenter le Sénégal à l'étranger en ce qui concerne le basket-ball et de prendre toute participation utile à l'activité du Comité International Olympique (C.I.O.), du Comité National Olympique Sportif Sénégalais (C.N.O.S.S.), de l'Association des Fédérations Africaine de Basket-Ball Amateur (A.F.A.B.A.) et de la Fédération Internationale de Basket-Ball Amateur (F.I.B.A.); d'entretenir des relations avec l'État.

Elle se compose d'une part, d'associations affiliées à la F.S.B.B. et qui ont pour but l'éducation sportive. Au niveau local ces associations se regroupent en comité; les comités se regroupent en districts au niveau départemental; et les districts en ligues au niveau régional. D'autre part, elle se compose premièrement de membres d'honneur qui ont rendu des services exceptionnels au basket-ball. Deuxièmement, il y a les membres honoraires qui versent une cotisation annuelle dont l'assemblée générale fixe le taux. Troisièmement, on retrouve les membres actifs qui possèdent tous une licence et se

composent des membres en activité à la F.S.B.B., à savoir les dirigeants, les entraîneurs, les arbitres, les marqueurs-chronométrateurs et les joueurs. L'administration et le fonctionnement de la F.S.B.B. relèvent d'un comité directeur composé de membres élus (N=24) en assemblée générale et de membres de droit avec voix consultative (les présidents de ligue, le directeur technique national, le président du comité national du mini-basket). Au sein du comité directeur, on retrouve le bureau fédéral assisté de commissions fédérales et d'une direction technique. Le comité directeur comprend 27 membres et ce sont eux qui se réunissent pour élire un bureau. Parmi ces 27 membres, le tiers est coopté par le M.J.S. La fonction de membre est gratuite. Il est interdit de cumuler des fonctions administratives dans plusieurs groupements sportifs régissant un même sport ou des sports différents. Il existe un barème qui détermine le mode de votation en assemblée générale. Il s'agit d'une voix par cinq clubs ou fraction de cinq clubs participant à une épreuve officielle reconnue par la fédération. Le vote se fait au scrutin secret et toute personne de nationalité sénégalaise, jouissant de ses droits civiques et ayant 21 ans peut être élue. Il faut cependant avoir une licence depuis plus de trois ans à la F.S.B.B. et avoir milité dans une instance inférieure. La durée du mandat des membres du bureau fédéral est de un an et ils peuvent se représenter.

Les attributions du comité directeur portent essentiellement sur le rapport d'activité et sur le rapport financier qu'il doit présenter annuellement à l'assemblée générale. Le comité fixe aussi le nombre de réunions tout en précisant les modalités du déroulement et les prérogatives de l'assemblée générale. Cette dernière se réunit une fois par an en session ordinaire et en session extraordinaire sur la demande du comité directeur ou de la majorité des deux-tiers des ligues régionales. Ses délibérations portent sur les questions inscrites à l'ordre du jour et fixées à l'avance par le comité directeur. Citons à titre d'exemple l'ordre du jour de l'assemblée générale ordinaire du 12 novembre 1995 : les allocutions d'ouverture, l'appel des délégués et vérification des mandats, discussion et adoption du procès-verbal de l'assemblée générale du 13 novembre 1994, discussion du

rapport moral et activités 1994-1995, discussion du rapport financier et du rapport du trésorier général, discussion et adoption du rapport des commissaires aux comptes, élection du tiers sortant et des commissaires aux comptes. Toutes les données de l'assemblée générale sont compilées dans un rapport-bilan qui permet de prendre connaissance de toutes les activités de la F.S.B.B. pendant une année.

Toujours par rapport aux attributions, on peut noter que l'autorité de tutelle peut consulter à tout moment la situation de la F.S.B.B. Seul le président ordonne les dépenses et signe les documents. Cependant, il peut déléguer ses pouvoirs à un membre du bureau. Enfin, il est précisé les conditions de certaines transactions telles que les acquisitions ou échanges, les baux et prêts, les aliénations de biens immobiliers, les hypothèques et emprunts, les dons et legs.

Les ressources annuelles et le fond de réserve proviennent de différentes sources, telles que présentées dans le tableau des comptes d'exploitation générale de la F.S.B.B. pour la saison sportive 1994-1995 (voir Tableau 2 en Annexe 4). On peut citer les cotisations ou souscriptions, les recettes des rencontres, les subventions, les ressources diverses telles que les quêtes, les tombola, la loterie, les spectacles, etc. En outre, il y a le revenu du fond de réserve qui comprend les valeurs mobilières, les fruits, et le dixième au moins de l'excédent des ressources annuelles. Deux commissaires aux comptes sont nommés chaque année et sont chargés de vérifier les comptes et déposer un rapport.

La modification et la dissolution des statuts sont débattues en assemblée générale extraordinaire. Elles doivent être entérinées par le Ministère de l'Intérieur et le M.J.S. Enfin, le dernier point de ce décret porte sur le règlement intérieur financier que le comité directeur adopte et qui doit être approuvé par le Ministère de l'Intérieur après avis du M.J.S.

Le règlement intérieur de la F.S.B.B. fait référence aux dispositions générales qui précisent que pour en être membre il faut respecter les règles de l'amateurisme. Il s'y ajoute l'obligation pour les membres du comité directeur, des ligues, des districts et des

comités locaux de payer une cotisation et de posséder une licence de non-joueur dont le prix est fixé par l'assemblée générale. Sauf dérogation, la durée de la saison sportive est fixée du 15 octobre au 30 juillet. À l'exception de l'élection du bureau et de l'adoption du rapport à l'assemblée générale qui requiert la présence des deux-tiers des membres, les délibérations des réunions du comité directeur, de la ligue, du district, du comité local nécessitent la présence du tiers des membres et les décisions sont prises à la majorité des voix des membres présents.

Les membres du comité directeur, les délégués des ligues et des comités, les membres honoraires, les membres de la direction technique nationale non membres du comité directeur sont habilités à prendre part à l'assemblée générale. Les délégués des ligues sont les seuls à avoir voix délibérative, avec une voix pour cinq clubs. Les rapports d'activités et financiers, l'ordre du jour doivent être portés à la connaissance des ligues 15 jours avant l'assemblée générale.

Le comité directeur comprend 24 membres au moins qui administrent la F.S.B.B. Les deux tiers sont élus par l'assemblée générale. L'autre tiers est élu par l'autorité de tutelle. Les membres élus sont renouvelables par tiers chaque année. Est jugé démissionnaire, tout membre qui s'absente deux fois aux réunions du comité directeur sans motif valable. Le comité est chargé de l'élaboration et de l'application des règlements et des différents statuts :

1. Il prononce l'admission des associations et des membres individuels honoraires et bienfaiteurs après avis des ligues et districts. Il peut refuser ces admissions sans motiver son refus.
2. Il répartit les fonctions incombant aux ligues, districts et comités et règle en dernier ressort les différents entre les associations et la fédération ou les ligues et districts ainsi que ceux surgissant entre la fédération, les ligues, les districts et les comités.

3. Il homologue les statuts et règlements intérieurs des ligues, districts, comités et organise toute épreuve qu'il juge utile.
4. Il administre les finances de la fédération et entretient toutes relations qu'il juge utiles avec les pouvoirs publics, les fédérations sénégalaises ou étrangère.

La direction technique nationale est chargée de mettre en oeuvre un programme national de développement du basket-ball dans le secteur scolaire et universitaire, mais aussi dans le secteur extra-scolaire à savoir : civil, militaire et corporatif. Elle assure la constitution et l'encadrement des équipes nationales et prépare les rencontres internationales. La formation des entraîneurs lui incombe, ainsi que la promotion sociale des joueurs et entraîneurs. Comme membre, elle comprend : le secrétaire général de la fédération, l'ensemble des entraîneurs nationaux avec à leur tête, le directeur technique et son adjoint, les conseillers techniques régionaux et les présidents des commissions à caractère technique.

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

Les attributions des membres du bureau sont les suivantes : le président est la personne morale de la fédération. Il représente la fédération à toutes les instances et ses décisions engagent la fédération dans son ensemble. Il préside les réunions du bureau, du comité directeur et de l'assemblée générale. Les vice-présidents remplacent le président en cas d'absence, en cas de démission ou en cas de décès et jouissent alors des mêmes privilèges et ont les mêmes obligations que le président. Ils peuvent en outre s'occuper plus particulièrement d'un secteur défini dans le cadre de la répartition des tâches fixées

par le comité directeur. Le secrétaire général est la cheville ouvrière de la fédération. Il assume le secrétariat des séances du bureau, du comité directeur et de l'assemblée générale. Le trésorier général est personnellement responsable des finances de la fédération. Il exécute le budget élaboré par la commission des finances et adopté par l'assemblée générale.

Les différentes commissions chargées de seconder le bureau dans les nombreuses tâches fédérales sont au nombre de 10 et se répartissent en deux catégories. D'une part, il y a les commissions à caractère disciplinaire et administratif avec la commission de qualification, des règlements et de la discipline et la commission fédérale des arbitres, marqueurs et chronomètres. D'autre part, il y a les commissions à caractère administratif et technique avec la commission sportive, la commission d'organisation, la commission des finances, la commission de la communication, la commission médicale, la commission de la recherche des moyens, la commission des affaires sociales et, enfin, la commission du mini-basket.

À ce titre, elles ont chacune une organisation interne qui comprend, un président, un vice-président, un secrétaire et des membres. Le président du bureau fédéral, le secrétaire général et le trésorier font partie de droit de toutes les commissions avec voix consultative en cas de vote au sein d'une commission. Un dirigeant ne peut faire partie que de deux commissions au maximum. Les décisions prises par les commissions à caractère disciplinaire et administratif en matière de discipline, d'homologation de match, de réserves et de réclamations sont immédiatement exécutoires, nonobstant appel. Chaque commission a des attributions qu'elle doit mettre à exécution suivant son domaine de compétence.

Au niveau régional, la F.S.B.B. est représentée par les ligues et les associations sportives ou clubs. On dénombre 10 ligues : Dakar, Thiès, Diourbel, Louga, Kaolack, Ziguinchor, Tambacounda, Saint-Louis, Fatick, Kolda. Chacune des ligues est structurée selon le modèle de la F.S.B.B. Les ligues sont composées par les associations sportives

ou clubs qui sont des regroupements de personnes qui ont un but en commun: la compétition sportive. Les associations sportives se constituent de manière spontanée et mettent en place des structures spécifiques à chaque club.

L'environnement de la F.S.B.B.

Les relations de la F.S.B.B. avec les pouvoirs publics sont basées sur la technique de la délégation de pouvoir qui permet à l'État de faire appel à la co-gestion, mettant ainsi en oeuvre l'un des principes sur lesquels repose la pratique sportive, au terme de la charte des sports. Le soutien de l'État, par l'entremise du M.J.S., se manifeste sous forme de moyens financiers et humains. Chaque année, le M.J.S. accorde une subvention à la F.S.B.B. et met un certain nombre de ses fonctionnaires à sa disposition enfin d'assurer certaines tâches administratives et techniques. De manière générale, disons que l'État exerce un contrôle sur les activités de la F.S.B.B. Il dispose d'un pouvoir d'approbation sur le programme annuel de la fédération, mais aussi de la possibilité de sanctionner soit par l'arrêt de la subvention, soit par le retrait de la délégation de pouvoir.

Des données formelles concernant les relations entre la F.S.B.B. et son environnement pertinent sont contenues dans le rapport des activités de l'assemblée générale du 12 novembre 1995. Ainsi, on constate que les relations de la fédération avec la division de la haute compétition (D.H.C) et la direction de l'éducation physique et des activités sportives (D.E.P.A.S.) sont parfois difficiles, ceci étant généralement dû à la mise en place tardive des financements devant permettre à la F.S.B.B. de mener à bien ses différents programmes.

Les relations de la F.S.B.B. avec le Comité International Olympique (C.I.O.) et la Fédération Internationale de Basket-Ball (F.I.B.A.) sont jugées normales. On peut retenir, entre autres, l'implication de la F.I.B.A. dans les stages pour entraîneurs et arbitres organisés au Sénégal. Il en va de même des relations avec l'Association des fédérations africaines de basket-ball (A.F.A.B.A.) qui associe la F.S.B.B. à toutes les prises de

décision importante. L'A.F.A.B.A. est actuellement dirigée par l'ancien président de la F.S.B.B. (Rapport de l'Assemblée générale 1995).

Le C.N.O.S.S. constitue une cellule mère, une cellule de réflexion et regroupe l'ensemble des présidents de fédérations. Il doit servir d'écran entre l'Etat et le mouvement associatif mais connaît actuellement une certaine léthargie. Ainsi il est question de réhabiliter le C.N.O.S.S. dans ces fonctions premières, celle de coordination, de réflexion et de mise en oeuvre d'une politique sportive donnée, parce qu'il doit servir de relais entre l'État et les fédérations. Le C.N.O.S.S. doit être renforcé dans son rôle de structure de coordination, de contrôle des fédérations et de relais avec l'État (Rapport de l'Assemblée Générale 1995).

Les relations de la F.S.B.B. avec ses ligues sont considérées comme bonnes malgré quelques conflits. Ce sont les principales interlocutrices de la fédération qu'elles représentent au niveau des régions. Juridiquement, la fédération peut dissoudre une ligue qui ne donne pas satisfaction. Si les ligues qui regroupent un certain nombre de clubs sont autonomes sur le plan de l'organisation, elle doivent nécessairement rendre compte de leurs activités à la F.S.B.B. Soulignons cependant que les clubs sont des organismes de droit privé et s'affilient directement à la fédération. Aussi, ni la ligue, ni la F.S.B.B. ne peut les dissoudre (Rapport assemblée générale 1995).

Les relations avec les sponsors sont par contre des plus difficiles malgré la présence d'un démarcheur professionnel. La plus grande difficulté vient du fait que, non seulement les sponsors se font rares, mais en plus la F.S.B.B. doit dépenser des sommes élevées pour obtenir des espaces publicitaires à la télévision.

Enfin, les relations de la F.S.B.B. avec les médias sont quelque peu nuancées. La télévision ne couvre que les grandes finales et les coûts qu'elle propose pour les espaces publicitaires sont assez onéreux. La presse parlée est à féliciter pour une assez bonne couverture des rencontres. La presse écrite, aussi bien d'État que privée, peut bénéficier

des mêmes éloges sauf qu'elle a tendance à rechercher le sensationnel, ce qui n'est pas sans risque (Rapport assemblée générale 1995).

On remarque pour conclure ce chapitre que l'analyse des structures formelles de la F.S.B.B. aide à mieux la comprendre et permet de circonscrire les sources potentielles de pouvoir de ses dirigeants. Mais, les zones d'incertitude, les contraintes, les ressources et les sources de pouvoir associées à ces dirigeants vont être présentées dans le chapitre des résultats.

CHAPITRE V

RÉSULTATS DE L'ANALYSE STRATÉGIQUE

Ce chapitre porte sur les stratégies des dirigeants sportifs. D'abord, une analyse des données « objectives », c'est-à-dire de la F.S.B.B. et de sa structure formelle est faite afin de circonscrire le champ d'action des catégories de dirigeants. Il est question non seulement de discuter des caractéristiques des répondants mais aussi des zones d'incertitude, des contraintes, des ressources et des sources de pouvoir associées aux dirigeants de la fédération étudiée. Cette étape initiale permet de faire une première esquisse sur le caractère offensif ou défensif des stratégies des catégories d'acteurs. Ensuite, il s'agit d'examiner d'une part, les stratégies des dirigeants à travers leurs intentions d'action et leurs inter-relations, et d'autre part, les relations des dirigeants avec l'environnement pertinent de la F.S.B.B. Enfin, le dernier point de ce chapitre se penche plus précisément sur le jeu constitué par l'ensemble des stratégies, incluant les informations reliées aux segments de l'environnement, au sein de la F.S.B.B.

Champ d'action des dirigeants sportifs

Dans un premier temps, il y a lieu d'établir que le champ d'action des dirigeants est composé de la F.S.B.B. et de sa structure formelle (voir Figure 1), des dirigeants détachés et non-détachés qui en font partie, ainsi que des segments d'environnement pertinents. Ainsi, la Figure 1 laisse apparaître une hiérarchisation de l'autorité allant du haut vers le bas. Les postes les plus importants qui forment le bureau fédéral (le président, les deux vice-présidents, le secrétaire général et son adjoint, et enfin, le trésorier général et son adjoint) se situent au sommet de l'organigramme. En outre, la F.S.B.B. est affiliée au C.I.O. et à la F.I.B.A. pour le développement de sa discipline au niveau international. Le C.N.O.S.S. et l'A.F.A.B.A. servent respectivement de courroie de transmission entre ces instances internationales et la F.S.B.B. On remarque aussi que la F.S.B.B. est en étroite

relation avec le M.J.S. qui représente en fait l'État. Ce dernier impose un haut degré de formalisation dans le domaine de la réglementation. Constitutionnellement, l'État s'intéresse à l'essor des activités physiques et sportives; dès lors, son intervention au sein de la F.S.B.B. demeure constante. L'État joue un rôle prépondérant tant par la mise en place d'infrastructures sportives et administratives, que par l'attribution de subventions et la présence de son personnel à la F.S.B.B.

La F.S.B.B. a l'autorité de gérer le basket-ball, en collaboration avec le C.N.O.S.S., sur l'étendue du territoire national. Ainsi, quoi que ceci puisse sembler paradoxal, des compétences étatiques sont attribuées à des personnes morales agissant dans un cadre privé. En outre, la délégation de pouvoir de l'État à la F.S.B.B. indique un rapport hiérarchique entre le délégant et le délégataire, malgré le fait que la F.S.B.B. constitue une personne morale distincte de l'État. Il s'agit en fait d'une déconcentration des pouvoirs de l'État qui est normalement attribuée à des services non centraux avec des compétences moindres.

En dépit de cette situation, la nécessité d'une étroite collaboration entre l'État et la F.S.B.B. est évidente. Cette dernière, pour bien remplir sa mission, a besoin de moyens d'action, de ressources que l'État peut lui octroyer. Cette forme de dépendance a pour conséquence d'annihiler les possibilités d'autonomie de la F.S.B.B. En fait, le problème du financement demeure le principal facteur de dépendance de la F.S.B.B. à l'égard du gouvernement. Si l'on se réfère au Tableau 2 (Annexe 4), on constate que la subvention reçue de l'État peut être estimée en moyenne à environ 50% des recettes totales annuelles, alors que l'apport des sponsors et des patronages représentent environ 10% des recettes totales annuelles de la F.S.B.B. Cette dernière est de ce fait dépendante de la subvention et n'a donc d'autre choix que d'accepter que l'État, non seulement supervise la mise en place ainsi que le renouvellement des instances dirigeantes suivant la réglementation, mais aussi puisse avoir un droit de regard sur les fonds qui lui sont alloués.

Dans un deuxième temps, il y a lieu également d'établir que ce champ d'action est unique en soi parce qu'il est caractérisé par les zones d'incertitude propres à la F.S.B.B., ainsi que par les dirigeants de la F.S.B.B. et leurs caractéristiques personnelles, leurs contraintes, leurs ressources et leurs sources de pouvoir.

Caractéristiques des dirigeants sportifs

Rappelons que l'échantillon de l'étude comprend 14 dirigeants sportifs de la F.S.B.B. Ces informants sont 10 administrateurs et 4 techniciens qui habitent tous dans la région de Dakar et oeuvrent à différents niveaux organisationnels (régional et national). Les dirigeants de la F.S.B.B. peuvent être divisés en deux catégories. D'une part, il y a la catégorie des dirigeants détachés qui sont des fonctionnaires de l'État mis à la disposition de la F.S.B.B. D'autre part, il y a la catégorie des dirigeants non-détachés qui possèdent ou non des qualifications dans le domaine du sport et pour qui l'implication à la F.S.B.B. ne constitue pas un emploi permanent à l'exception d'un des dirigeants. Il y a lieu de souligner ici le cas de ce dirigeant qui est assez particulier. En effet, la F.S.B.B. avait besoin de quelqu'un de disponible et a porté son dévolu sur un de ses membres pour occuper un poste au niveau du bureau fédéral. Des démarches ont alors été entreprises pour que ce dernier soit détaché à la F.S.B.B. par le Ministère qui l'emploie et le paye. Il est élu au même titre que les autres membres du bureau fédéral. La F.S.B.B. justifie cette décision par le fait que les relations ne sont pas toujours faciles avec les agents détachés du M.J.S. qui hiérarchiquement dépendent du Ministère pour leur carrière, mais qui parallèlement doivent être gérés par la fédération au plan du fonctionnement. Par conséquent, pour éviter les problèmes, la F.S.B.B. a décidé de prendre quelqu'un qui n'a peut être pas la formation requise, mais qui est disponible et expérimenté. Toutes ces considérations nous amènent donc à ne pas inclure ce dirigeant dans la catégorie des détachés, car c'est d'abord un dirigeant élu, et c'est seulement à la suite de son élection

que la F.S.B.B. a pris la décision de demander son détachement pour des raisons pratiques, c'est-à-dire faire de lui un permanent.

Parmi les dirigeants non-détachés on retrouve les membres élus du bureau fédéral (le président, les deux vice-présidents, le secrétaire général et son adjoint, le trésorier général et son adjoint) que se situent au sommet de l'organigramme de la F.S.B.B. Plus bas dans la hiérarchie, il y a les présidents des commissions et les entraîneurs nationaux qui appartiennent à la direction technique nationale. Ainsi, la catégorie des dirigeants non-détachés peut être divisée entre : dirigeants non-détachés au sommet de la hiérarchie (N= 7) et les dirigeants non-détachés au bas de la hiérarchie (N= 5). Cette sous-division s'avère nécessaire dans la mesure où ces deux groupes sont distincts à plusieurs égards. En effet, les non-détachés au sommet qui sont tous élus et qui sont tous des administrateurs, prennent l'ensemble des décisions concernant le fonctionnement de la F.S.B.B. Les non-détachés au bas de la hiérarchie sont des présidents de commission qui sont choisis par les membres du bureau fédéral et qui sont chargés d'assister ces derniers dans leurs tâches, mais aussi des entraîneurs nationaux qui sont obligés de s'adresser à leur chef hiérarchique qui est le directeur technique national.

En ce qui concerne les caractéristiques des dirigeants, on constate que tous sont de sexe masculin, aussi bien chez les détachés que chez les non-détachés au sommet de la hiérarchie. Ceci n'est pas surprenant, dans la mesure où on ne compte qu'une seule femme au sein du bureau fédéral, qui est une non-détachée au bas de la hiérarchie. Le basket-ball est loin d'être un sport exclusivement masculin au Sénégal et cette sous-représentation féminine au niveau administratif renvoie possiblement au problème de la socialisation différentielle des hommes et des femmes en sport ou encore au problème de la discrimination. La moyenne d'âge des détachés est de 52 ans environ, celle des non-détachés au sommet est d'environ 50 ans et enfin pour les autres non-détachés elle est de 48 ans environ. Dans les deux catégories, on retrouve plusieurs dirigeants au dessus de la moyenne d'âge et des dirigeants à la retraite (environ 55 ans et plus) occupant des postes

de responsabilité. L'ancienneté semble être une donnée importante, ce qui laisse supposer que l'acteur devra compter avec les paramètres de l'âge, mais surtout de l'expérience au sein de l'organisation. En ce qui a trait à la formation, on note que la moitié des répondants (N= 7/14) sont des diplômés universitaires et se retrouve du côté des non-détachés au sommet de la hiérarchie et des autres non-détachés. Les détachés (N= 2) sont des diplômés de l'État et pour le reste (N= 5), ils ont soit un niveau inférieur au baccalauréat (sénégalais), ou soit une formation professionnelle. L'ensemble des dirigeants détachés et non-détachés vient de milieux assez divers tels que l'administration publique et les services privés à titre de fonctionnaires, d'entrepreneurs, d'enseignants, de professionnels sportifs en activité ou à la retraite. Les informants des deux catégories sont tous uniquement impliqués à la F.S.B.B., avec pour certains, un cumul de fonctions. Cette situation mais aussi le temps qui est une ressource limitée, peuvent être une explication au fait que ces informants ne militent pas dans d'autres associations volontaires. On retrouve parmi les répondants des anciens pratiquants qui ont évolué à différents niveaux (international, national, régional, scolaire). Ce passé sportif est très souvent un facteur déterminant dans l'accession à un poste administratif. De manière générale, l'expérience des dirigeants aussi bien détachés que non-détachés au sommet et les autres peut être considérée comme grande, avec une moyenne de durée de carrière supérieure à 10 ans.

En conclusion, les caractéristiques dégagées peuvent avoir un effet différentiel sur les stratégies des deux catégories de dirigeants. Ainsi, les dirigeants détachés pourront disposer dans leurs relations avec la F.S.B.B. de sources de pouvoir telles que, d'une part, l'âge qui généralement laisse supposer de bonnes connaissances basées sur une bonne expérience et d'autre part, l'expertise en tant qu'hommes de terrain ayant à leur actif un passé sportif, mais aussi en tant que diplômés de l'État. Comme source de pouvoir, les dirigeants non-détachés au sommet pourront eux aussi bénéficier de l'âge qui logiquement est un avantage sur le plan de l'expérience et des connaissances. L'occupation professionnelle des non-détachés au sommet leur confère un certain

prestige qu'ils peuvent faire valoir dans leurs relations avec les autres dirigeants. Enfin, les autres dirigeants non-détachés pourront tirer profit de leur profession et de leur formation qui est pertinente surtout pour les entraîneurs nationaux. Ces derniers possèdent en plus un passé sportif qui le plus souvent est une source de pouvoir supplémentaire.

Zones d'incertitude des dirigeants sportifs

Il ressort de la structure formelle de la F.S.B.B. que les non-détachés au sommet de la hiérarchie détiennent le pouvoir décisionnel. Ce groupe comprend les membres du bureau fédéral qui ont été élus par le comité directeur et ils sont chargés de prendre toutes les décisions concernant le fonctionnement de la F.S.B.B. Les autres non-détachés ont surtout un rôle consultatif puisqu'ils sont chargés de seconder les non-détachés au sommet dans leurs tâches. Enfin, le pouvoir exécutif est détenu par les détachés qui sont chargés de réaliser, de proposer et d'administrer les politiques, les affaires courantes et le budget de la F.S.B.B. Parallèlement à cette distribution du pouvoir, il y a lieu d'ajouter qu'en principe les dirigeants non-détachés ont plus d'autorité formelle que les détachés. Mais, il faut tenir compte du fait que les rôles et les prérogatives des dirigeants ne sont pas toujours bien définis, ce qui a pour conséquence d'amener parfois les non-détachés à faire ce que les détachés devraient faire et vice versa.

En se référant à la structure et au mode de fonctionnement d'une organisation, on peut détecter des zones d'incertitude qui sont aussi des sources de pouvoir potentielles pour les acteurs. Selon Crozier et Friedberg (1977), il existe 4 grands types d'incertitude : le savoir et le savoir-faire nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation, les rapports multiples entre l'organisation et son environnement, les flux de communication et d'information dans l'organisation et enfin l'utilisation de la règle et des données formelles de l'organisation.

Commençons par l'environnement de la F.S.B.B. qui peut être qualifié de stable, pas vraiment compétitif, avec des capacités d'innovation technologique très faibles. Il revient à la F.S.B.B. d'orienter et d'administrer la pratique du basket-ball au Sénégal. Avec l'aide des différentes ligues, elle englobe toutes les équipes évoluant sur l'ensemble du territoire national. Par ailleurs, le nombre limité de réunions des membres du comité directeur (trois à quatre par année), l'absence de publication d'une revue officielle, le nombre limité de dirigeants détachés et l'appropriation par les dirigeants non-détachés au sommet de la majeure partie des dossiers, sont des éléments indiquant la présence d'un faible niveau de communication et d'un pouvoir de décision centralisé au sein de la F.S.B.B. D'une part, le pouvoir d'apporter les changements qui s'imposent n'est pas à la portée de ceux qui parviennent à connaître les influences de l'environnement ou les besoins d'une situation pour l'organisation. D'autre part, ceux qui sont en possession de ce pouvoir ne maîtrisent pas toute l'information qui le plus souvent leur est dissimulée, ou encore ils ne parviennent pas à demander, recevoir ou utiliser cette information. Dès lors, les transformations progressives ne se font pas au moment opportun et ce n'est qu'en période de crise que l'on se rend compte, au sommet, de la nécessité d'apporter des changements. En effet, la F.S.B.B. qui était dans une phase de stagnation, au moment des entrevues, éprouvait le besoin de réviser ses textes officiels et son règlement intérieur, mais aussi de revoir son orientation générale.

Les dirigeants non-détachés. Premièrement, il y a les non-détachés au sommet de la hiérarchie qui sont confrontés à de nombreuses contraintes. Ils ne peuvent pas pleinement s'impliquer pour des raisons professionnelles, géographiques et familiales, à l'exception d'un des membres qui est permanent. Les non-détachés au sommet sont élus pour une période bien déterminée et en tant que membres du bureau fédéral, ils n'ont d'autre choix que de se familiariser très rapidement avec tout ce qui touche au fonctionnement de la F.S.B.B. Pour garder leur poste, les non-détachés au sommet doivent faire preuve de compétence à très court terme. Ainsi, leur influence est

directement menacée par les détachés qui ont une bonne expertise et une bonne connaissance des dossiers. Il y a aussi le fait que dans la fédération, ce sont les détachés qui ont le plus souvent la cote auprès des membres et de l'opinion publique, ce qui est aussi une menace pour l'influence des non-détachés au sommet de la hiérarchie.

Cependant, les non-détachés au sommet ont des atouts dont un statut d' élu qui leur procure une grande marge de liberté. Généralement, ils ont, en dehors de la fédération, une profession qui est une forme de prestige et synonyme de revenu, ou alors, bien qu'étant à la retraite, ils ont su tisser des liens solides avec des personnes influentes durant les années où ils étaient professionnellement actifs. Les non-détachés au sommet ont de ce fait la possibilité de rester maîtres de leurs comportements potentiels et ne pas toujours accepter les exigences des autres dirigeants. Ils bénéficient ainsi d'une assez grande liberté d'action. Les non-détachés au sommet se situent au palier où se prennent les décisions concernant la vie de la F.S.B.B. Leur connaissances des rouages de l'organisation est grande et cela est dû au fait que la plupart des non-détachés au sommet ont oeuvré à différents niveaux de la fédération. Cette connaissance constitue une source de pouvoir qui renforce leur action au niveau interne. Dans cette catégorie, la présidence constitue une source de pouvoir, de par sa position de relais entre la fédération et le gouvernement. Le président peut donc intervenir au niveau de la zone d'incertitude qui est créée à partir des relations entre l'organisation et son environnement. En tenant compte de ces remarques, il s'avère que le poste de président doit favoriser un leader de type charismatique plutôt que rationnel.

Deuxièmement, il y a les autres non-détachés que l'on retrouve au bas de la hiérarchie. Ce groupe comprend les présidents de commission et les entraîneurs nationaux qui ont des contraintes qui influencent leurs capacités d'action et leurs stratégies. Ainsi, les présidents de commission sont élus pour une courte durée, ce qui leur laisse peu de temps pour se familiariser avec le fonctionnement de l'organisation. En outre, les présidents de commission ont le plus souvent une occupation professionnelle qui réduit

leur temps d'implication. Les entraîneurs nationaux eux sont tributaires des résultats sportifs obtenus lors des rencontres. Ils sont nommés par le directeur technique national et leur maintien dépend en grande partie de leur crédibilité aux yeux de ce dernier. Vue leur position dans la structure formelle de la F.S.B.B, les autres non-détachés sont très souvent privés de certaines informations que les détachés et des non-détachés au sommet ne font pas toujours bien circuler.

En contrepartie, les autres non-détachés au bas de la hiérarchie ont à leur disposition des atouts importants. Les présidents de commission bénéficient d'une autorité rationnelle-légale qui les rends assez autonomes. Ils sont à la tête de segments spécialisés et fonctionnels qui ont pour mission de connaître les problèmes du « terrain » et proposer des solutions adéquates. Ces informations, dont le comité directeur a besoin pour prendre des décisions, constituent une source de pouvoir pour les présidents de commission. Les entraîneurs nationaux disposent de l'expertise technique comme principal atout. À cela s'ajoute leur passé sportif qui généralement permet aux entraîneurs nationaux de bien connaître les rouages et le réseau d'influence de leur fédération.

En résumé, les dirigeants non-détachés au sommet de la hiérarchie ont une grande marge de liberté, mais leurs pouvoirs réels sont contrecarrés par l'influence des dirigeants détachés. Ainsi, en se référant au champ d'action des non-détachés au sommet, on peut prévoir des stratégies à caractère offensif, à savoir chercher à obtenir une meilleure situation. De plus, ces derniers se situent au sommet de la hiérarchie, donc au palier décisionnel, ce qui est un atout leur permettant d'avoir une forme de contrôle sur des zones d'incertitudes pertinentes pour la fédération. À cet effet, il y a lieu de présumer que leur stratégie, bien qu'offensive, n'en demeure pas moins de type conservateur. Par rapport au champ d'action qui leur est propre, les autres non-détachés au bas de la hiérarchie font plutôt appel à des stratégies davantage défensives qu'offensives. Les présidents de commission cherchent à protéger leur autonomie et les entraîneurs veulent garder leur poste.

Les dirigeants détachés. Ils sont confrontés à un certain nombre de contraintes au sein de la fédération. Ainsi, on peut retenir que les dirigeants détachés sont nommés sur proposition des dirigeants non-détachés au sommet et doivent entretenir de bonnes relations avec ces derniers pour garder leur poste. Comme les non-détachés au sommet ne sont élus que pour un an, les détachés peuvent rapidement perdre leur poste en cas d'élection d'une autre administration. Ils se trouvent donc dans une situation assez aléatoire, c'est-à-dire sans trop de garantie pour leur avenir, ce qui peut avoir comme conséquence de limiter leurs possibilités de carrière. Bien que consacrant la majeure partie de leur temps à la fédération, les dirigeants détachés se situent sur le palier exécutif des décisions prises par d'autres. Ils ne possèdent pas de pouvoir formel de décision et voient leur réussite directement liée au rendement des dirigeants non-détachés, et ceci à tous les niveaux de la fédération. Enfin, la situation financière difficile que connaît la F.S.B.B. nécessite un redoublement des efforts pour trouver des solutions qui le plus souvent signifient une augmentation de la charge de travail pour les dirigeants détachés qui ne sont pas nombreux.

Mais si les dirigeants détachés sont confrontés à plusieurs contraintes, ils ne demeurent pas non plus dépourvus de ressources qui se matérialisent autour des zones d'incertitudes qu'ils ont la possibilité de contrôler. La plupart du temps, les détachés sont des anciens sportifs en tant que joueurs ou entraîneurs. Ceci leur confère une compétence technique qui leur donne une certaine crédibilité aux yeux des non-détachés. De plus, en ayant à l'esprit que la genèse de la F.S.B.B. repose sur la fonction technique, on peut alors considérer que ces compétences constituent une source de pouvoir aux mains des détachés. Dans le même ordre d'idée, l'expérience des détachés qui ont en moyenne 10 ans de militantisme dans l'organisation, mais aussi leur connaissance du système, des rouages et du réseau d'influence de la F.S.B.B. constituent une source de pouvoir qu'ils leur est possible d'utiliser pour avoir une plus grande marge de liberté concernant les relations avec les autres dirigeants. Les détachés, qui sont le plus souvent diplômés de

l'État, possèdent donc une expertise qui est une première zone d'incertitude particulièrement pertinente pour la F.S.B.B.

La deuxième zone d'incertitude est constituée par les relations entre la F.S.B.B. et ses environnements. Les dirigeants détachés détiennent à cet égard un atout non négligeable de par leur double appartenance à l'État et à la fédération. Cette position de « relais » entre la F.S.B.B. et son environnement pertinent confère aux détachés une position avantageuse s'ils sont assez diplomates. En effet, les détachés peuvent devenir indispensables aux yeux des non-détachés, parce que compétents dans leur domaine, mais aussi parce que pouvant faciliter les rapports de la fédération avec l'État par exemple.

La troisième et dernière zone d'incertitude est le contrôle du flux des informations et de la communication que les détachés ont à leur portée en tant que source de pouvoir. Compte tenu de l'ensemble des dossiers qu'ils ont à traiter, les détachés se trouvent dans une situation où ils reçoivent l'information mais sont aussi responsables de la redistribuer. Les détachés sont aussi directement responsables de la relation entre les administrateurs et les techniciens. En fait, la majeure partie des décisions de la fédération est prise en leur présence et, vu que les détachés maîtrisent les principaux instruments de transmission des informations, ils peuvent alors aisément faire circuler ces informations au sein de la F.S.B.B.

Pour bien remplir sa tâche, un dirigeant doit obtenir des informations qui peuvent lui parvenir par d'autres membres de l'organisation. S'il n'a pas la possibilité de les court-circuiter, ces derniers auront un certain pouvoir sur lui puisque leur façon de transmettre les informations ne manquera pas d'influer profondément sa capacité d'action. Pour contrebalancer cette situation, le dirigeant doit pouvoir disposer de renseignements pertinents pour ses collègues. Par exemple, les dirigeants détachés ont besoin des dirigeants non-détachés qui oeuvrent à la base pour obtenir des informations permettant de faire les ajustements nécessaires à leur tâche. Cette interdépendance autour

de la transmission des informations pertinentes est à l'origine d'un processus de négociation liant les uns et les autres.

En résumé, ce sont les caractéristiques structurelles de leur fédération ainsi que leurs ressources et contraintes qui circonscrivent le champ d'action des dirigeants détachés. D'une part, ce champ d'action est défini par un emploi pas très stable, des possibilités de carrière réduites, des bonnes relations que les détachés sauront entretenir avec les non-détachés au sommet, et d'autre part, par la présence de trois grandes sources de pouvoir. Dès lors, on peut avancer que les stratégies des détachés peuvent être soit défensives, c'est-à-dire qu'ils cherchent à garder leur emploi, leur marge de liberté, leur capacité d'action, ou soit offensives, c'est-à-dire qu'ils cherchent à trouver les voies et moyens pour améliorer leur situation. Afin de ne pas perdre leur emploi, on peut présumer que les détachés vont chercher à se rendre indispensable pour la F.S.B.B.

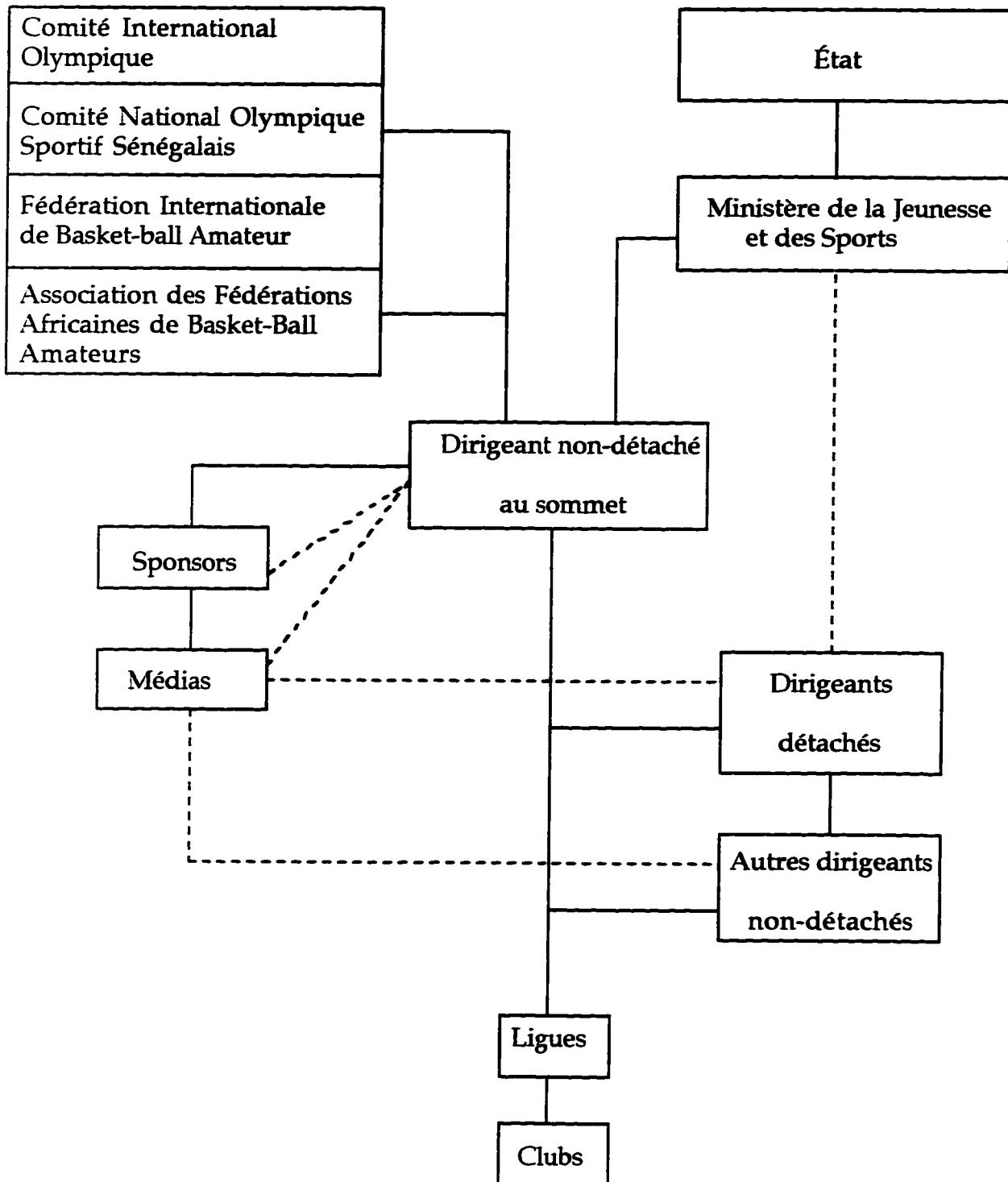
Stratégies des dirigeants sportifs

Les stratégies sont articulées en fonction d'une structure réelle ou informelle de la F.S.B.B. (voir Figure 2). En effet, s'il est vrai que la définition des rôles, la répartition des tâches et le mode de désignation des membres de la F.S.B.B. répondent à des critères assez formels, il demeure important de tenir compte de cette hiérarchie parallèle que l'on peut qualifier d'informelle, de ce pouvoir non formalisé que parviennent à développer certains dirigeants. Cette structure informelle est aussi importante et contraignante, sinon plus, pour le fonctionnement réel de la F.S.B.B., mais aussi pour le comportement de ses dirigeants.

La structure informelle de la F.S.B.B. fait apparaître un dirigeant non-détaché au sommet de l'organigramme et indique ses relations avec les instances internationales et l'État, ce qui laisse supposer que ce dernier détient beaucoup de pouvoir. Ensuite, il y a les dirigeants détachés qui se situent à un palier supérieur par rapport aux autres dirigeants non-détachés regroupés tous ensemble et qui, sans le dirigeant non-détaché au

FIGURE 2

STRUCTURE INFORMELLE DE LA F.S.B.B.



sommet, ont un pouvoir de décision pas vraiment significatif et perdent de ce fait une bonne partie de leur autorité.

À la différence de la structure formelle, la structure informelle montre d'abord que la catégorie des non-détachés est divisée entre d'une part, un dirigeant non-détaché au sommet de la hiérarchie et d'autre part, les autres dirigeants non-détachés. Le premier qui est seul et qui est un membre élu, prend en dernier ressort l'ensemble des décisions concernant le fonctionnement de la F.S.B.B. Les seconds, 11 membres élus pour certains et choisis pour d'autres, sont chargés d'exécuter ou d'assister le dirigeant non-détaché au sommet dans sa tâche.

Ensuite, le pouvoir décisionnel est détenu par le dirigeant non-détaché au sommet, les détachés et les autres non-détachés se partageant le pouvoir exécutif avec une relative supériorité des détachés qui sont aussi en contact avec le M.J.S. La prise en compte de la structure informelle s'avère de ce fait importante car c'est par rapport à elle que se forment en fin de compte les stratégies des uns et des autres.

Les stratégies sont le fondement inféré ex-post des régularités de comportement, des actions, des attitudes de dirigeants. Ainsi, au-delà du champ d'action des dirigeants il s'agit non seulement de tenir compte du niveau d'implication des dirigeants de chaque catégorie, mais aussi des relations qui existent entre eux et de leurs intentions de quitter leur fédération ou de continuer à y travailler. L'analyse de tous ces facteurs devrait permettre de dégager les stratégies organisationnelles que l'on retrouve au sein de la F.S.B.B.

Les dirigeants non-détachés

Niveau d'implication. De manière générale, le dirigeant non-détaché au sommet de la hiérarchie trouve qu'il a un rôle bien défini et majeur. Il prend l'ensemble des décisions concernant la politique générale, les plans de développement, les objectifs à court, moyen et long termes, la mise en place du budget et le suivi de son exécution. Les tâches à

exécuter sont clairement définies et départagées entre les administratifs et les techniciens dans le programme annuel de la fédération (voir Tableau 3 en Annexe 4), que le non-détaché au sommet appelle « le tableau de bord », et qui établit un canevas de travail de la F.S.B.B. en spécifiant les actions, les maîtres d'oeuvre et les observations. Dans l'ensemble, le non-détaché au sommet manifeste une forme de satisfaction élevée par rapport à son rôle. Ces aspects ressortent clairement à travers son discours :

J'ai un rôle non négligeable de contrôle, d'orientation et d'impulsion. J'aide à la définition d'une politique globale de fonctionnement de la fédération. Il faut veiller à l'application des décisions et des programmes afin de tout faire pour qu'il y ait des réalisations concrètes de la part de la fédération, mais aussi rendre compte de la gestion de la F.S.B.B. sur le plan administratif et veiller à tout mettre en oeuvre pour que les objectifs que la fédération s'est assignée soient atteints.

Par rapport à son rôle, le non-détaché au sommet fait ressortir un certain nombre d'aspects positifs tels que les contacts entre des dirigeants venant d'horizons divers mais oeuvrant pour la même fédération :

Les échanges entre les différents membres de la fédération sont enrichissants et globalement, je crois que pour le bureau, on s'entend à 70%. Vous avez vu nos réunions, il y a un peu de convivialité, un peu de désordre quelque fois, mais quand quelque chose a été décidé, on l'exécute et c'est cela qui est important.

Cependant, le non-détaché au sommet ne manque pas de soulever des problèmes relatifs au manque de moyens matériels et financiers qui est le plus gros handicap de la F.S.B.B., les problèmes d'organisation faisant référence à tout ce qui est administratif (secrétariat, courrier, etc.), le statut de bénévole qui réduit le temps d'implication, les difficultés de communication à l'égard des autres dirigeants, le fait de devoir composer avec d'autres bénévoles, la durée du mandat qui est seulement d'une année et enfin la relation avec les détachés qui n'est pas toujours facile. Toutes ces difficultés sont exprimées à travers les dires suivants :

Le grand problème de la fédération reste celui des moyens, moins les moyens humains que les moyens matériels et financiers.

Le bénévolat c'est bien, mais à la fois difficile, parce qu'on n'a pas une maîtrise totale sur les gens. Quand vous ne les payez pas, il n'est alors pas facile de toujours les motiver.

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

Il faut revoir la durée du mandat car un an on ne peut pas faire grand chose. Pour moi une équipe doit être là au moins pour 3 ans. À la fin de son programme triennal, on la sanctionne positivement ou négativement. Sinon, il y a le risque de voir le président travailler 4 mois sur 1 an et le reste du temps faire sa politique pour être réélu.

De manière générale, le dirigeant non-détaché au sommet est d'accord sur le fait qu'il bénéficie d'une bonne autonomie dans l'exécution de sa tâche. Il juge aussi satisfaisant l'utilisation de ses compétences mais affirme que malgré toute sa bonne volonté, il sait pertinemment qu'il ne peut être apprécié par tous les dirigeants. En dernier ressort, le non-détaché au sommet pense que si la performance globale de la F.S.B.B. est jugée moyenne, c'est parce qu'il n'a pas les moyens de sa politique.

Concernant les autres non-détachés, on note que, dans l'ensemble, ils jugent que leur rôle est important mais pas toujours apprécié à sa juste valeur. Ils ont de ce fait, une appréciation mitigée envers leur rôle. C'est par rapport à cette attitude partagée qu'un dirigeant stipule :

Chacun a un rôle et des tâches bien précises à exécuter pour un bon fonctionnement de la F.S.B.B. Je traite et dresse avec mon équipe un procès-verbal sur tous les problèmes relevant de notre compétence. Les décisions sont prises en s'appuyant sur les règlements généraux, sur la base d'un consensus ou d'un vote, puis sont transmises à qui de droit. Ce processus nécessaire au bon fonctionnement de la fédération n'est pas toujours pris en considération par celui qui décide.

Comme aspects positifs, les autres non-détachés trouvent qu'à travers leur rôle, ils ont la possibilité de côtoyer d'autres dirigeants, mais aussi de former et d'encadrer des pratiquants de basket-ball. À ce propos, un dirigeant a répondu :

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

Concernant les aspects négatifs, les autres non-détachés soulèvent des problèmes tels que les moyens qui font défauts, le statut de bénévole qui joue sur l'implication et la motivation, l'incompétence de certains dirigeants, le comportement souvent irresponsable des dirigeants de clubs et enfin la faiblesse des moyens de contrôle et d'évaluation. C'est dans ce cadre que certains autres dirigeants non-détachés ont fait les remarques suivantes :

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

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

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

Si les autres non-détachés reconnaissent avoir assez d'autonomie, il n'en reste pas moins vrai qu'ils sont aussi confrontés à de nombreuses contraintes. Les autres non-détachés pensent que leurs compétences sont bien utilisées mais en contrepartie, ils ne sont pas très satisfaits de la compétence de certains dirigeants et aussi de la reconnaissance que les autres dirigeants ont à leur égard. Cela donne des déclarations du genre :

De manière générale, je ne suis pas satisfait de la compétence des gens avec qui je suis amené à travailler et c'est ainsi qu'en 3 ans j'ai été amené à changer 3 fois le bureau de ma commission.

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

Par rapport au fonctionnement général de la F.S.B.B., les autres non-détachés sont les moins satisfaits. Ils soulèvent les problèmes de moyens, présentent le bénévolat comme un handicap, parlent de la nécessité d'avoir un président puissant et influent.

Différent points de vue de dirigeants vont dans ce sens :

Il faut qu'on choisissent des gens qui ont le profil car il n'est pas normal que l'on dise qu'il faut un 3^o degré pour être entraîneur national et que l'on ne dise pas que pour être président de la F.S.B.B. il faut être capable d'apporter 4 millions en début de saison.

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

Dans l'ensemble, les autres non détachés se sentent moyennement intégrés à la F.S.B.B.

Inter-relations. Il existe des conflits entre le dirigeant non-détaché au sommet de la hiérarchie et les autres non-détachés qui appartiennent au bureau fédéral. Conflits de personnalité, l'ambiance du bureau qui n'est pas toujours des meilleures, désaccord quant au choix des membres du bureau, un système d'élection pas adapté et qui met pratiquement tous les membres du bureau au même pied d'égalité. Plusieurs affirmation de dirigeants membres du bureau en donne une belle illustration :

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

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

L'équipe dirigeante doit avoir deux choses, à savoir la compétence et la stabilité. C'est pourquoi il est nécessaire qu'elle soit choisie par le président sur la base d'affinité, de complémentarité et de compétence. Ce principe n'étant pas respecté, les conflits sont inévitables. L'équipe doit arriver ensemble et partir ensemble, mais il arrive que le président soit battu et que

son équipe reste, c'est-à-dire qu'il n'y a pas de solidarité dans la sanction venant du fait qu'il n'y a pas de solidarité dans la désignation.

Quand quelqu'un est élu et ne veut pas être convaincu, malgré qu'il soit à un poste clé, il n'y a pas moyen de le démettre. Si on ne transcende pas tous cela, des problèmes se posent. Il est bien vrai que l'élection se fait démocratiquement, mais une structure n'a de valeur que si on peut sanctionner.

Le non-détaché au sommet et les détachés sont ceux qui sont le plus en contact. À ce niveau les conflits sont moindres dans la mesure où les détachés ne sont pas vraiment en position de force. Par contre, les relations sont moins fréquentes et plus problématiques entre le non-détaché au sommet et les commissions à qui il est reproché un manque de compétence :

J'estime que les commissions ne sont pas vraiment à la hauteur. Le problème vient du fait que les présidents des commissions sont des gens qui ont leur travail, et ne sont pas payés pour le travail de la fédération. Il s'agit de salariés qui ne s'occupent de la fédération qu'à leurs moments perdus. Composer avec de telles personnes n'est pas toujours chose aisée.

Concernant les autres non-détachés, des conflits apparaissent entre eux. Conflits dus à des ambitions démesurées, conflits de compétence. Cette situation ne manque pas de remettre les relations comme l'indique ces dirigeants :

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

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

Les autres non-détachés sont plutôt en contact avec les détachés aussi bien pour les questions d'ordre administratives que techniques. Les relations peuvent être qualifiées de satisfaisantes. Cependant, les autres non-détachés s'en prennent au non-détaché au sommet qui, soutiennent-ils, ne fait pas toujours preuve d'efficacité et le travail des commissions spécialisées et des entraîneurs nationaux en font les frais.

Intentions d'action. Le dirigeant non-détaché au sommet de la hiérarchie souhaite être reconduit dans sa fonction. D'ailleurs, il juge trop courte la durée du mandat qui est de un an. Cependant, le non-détaché au sommet a quand même précisé qu'il était là pour relever un défi, mais pour un temps déterminé afin de ne pas s'installer dans la routine. Si tous les autres dirigeants non-détachés désirent eux aussi continuer à occuper leur poste, l'un d'entre eux a laissé entendre qu'il pourrait être intéressé par le poste de directeur technique national. Un autre n'a pas manqué d'avouer qu'il a pensé à plusieurs reprises aller monnayer ses compétences dans d'autres sphères.

Stratégie. Considérons dans un premier temps le non-détaché au sommet de la hiérarchie qui semble avoir une stratégie tout aussi offensive que défensive. Plus précisément, on peut qualifier cette stratégie de « contre-offensive », dans la mesure où elle s'établit par rapport à la stratégies des dirigeants détachés, mais aussi par rapport à celle des autres dirigeants non-détachés. À travers cette stratégie, le non-détaché au sommet cherche à sauvegarder son pouvoir de décision qui est menacé par la présence des détachés et par la présence des élus qu'il ne peut pas démettre.

On peut comprendre à travers la contre-offensive du non-détaché au sommet que d'une part, il est question de prôner une politique d'entente au niveau interne et d'autre part, il est question de liberté d'action au niveau externe. Ainsi, tous les moyens sont bons pour étouffer les problèmes et favoriser les compromis dans les prises de décisions :

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

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

L'entente à l'intérieur de la F.S.B.B. représente un indice qui matérialise la stratégie du non-détaché au sommet. Ce dernier considère de ce fait les détachés non pas comme des concurrents mais bel et bien comme des partenaires avec lesquels il doit composer pour la bonne marche de la F.S.B.B. :

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

Dans un deuxième temps, les autres non-détachés ont une stratégie essentiellement défensive puisqu'ils cherchent à garder ou à augmenter leur marge de manœuvre. Les déclarations d'un dirigeant de la F.S.B.B. sont à ce niveau assez édifiantes :

Les commissions sont dans l'ensemble équivalentes et complémentaires. Chacune a un rôle et des tâches bien précises qu'elle essaie exécuter pour un bon fonctionnement de la F.S.B.B.

Parallèlement, les autres non-détachés attachent une grande importance à leur autonomie. Cependant, ils ne font pas toujours preuve d'ambition adéquate et outrepassent parfois leurs fonctions. C'est ce que tente d'expliquer plusieurs autres dirigeants non-détachés :

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

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

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

En dernier ressort, on remarque que les autres non-détachés émettent plusieurs critiques à l'endroit du non-détaché au sommet qui cherche à monopoliser l'information et le pouvoir décisionnel. À ce propos, le point de vue de ce dirigeant est très édifiant :

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

Les dirigeants détachés

Niveau d'implication. Les dirigeants détachés ont une bonne perception de leur rôle qu'ils jugent important et nécessaire. Cependant, la plupart d'entre eux ont fait ressortir plus d'aspects négatifs que positifs, en ce qui concerne leur rôle. Comme aspects positifs on peut retenir l'autonomie dans la tâche. Par exemple, ce dirigeant a expliqué :

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

Il y a aussi l'amour du sport en général et du basket-ball en particulier. Un dirigeant s'est exprimé en ces termes à ce sujet :

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

Les aspects négatifs du rôle tournent autour du manque de motivation. Un tel constat ressort clairement à travers le discours de certains dirigeants :

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

La F.S.B.B. doit penser à indemniser les détachés qui accomplissent le gros du travail, pour mieux bénéficier de leur expérience. Le détachement sous sa forme actuelle est source de problèmes dans la mesure où les dirigeants détachés n'arrivent pas à bien se situer sur le plan statutaire. C'est ce que confirme ces dirigeants en affirmant :

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

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

Le manque de moyens, surtout financiers, semble être le handicap majeur au bon fonctionnement de la F.S.B.B. Cela se vérifie à travers les commentaires de ce dirigeant :

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

L'ensemble des dirigeants détachés qui ont été interrogés sont unanimes sur le fait qu'ils bénéficient d'une autonomie acceptable et que leurs compétences sont bien utilisées. Par contre les détachés sont confrontés à certaines contraintes telles que le manque de clarté à propos de leur statut, l'absence de compensation financière et les moyens mis à leur disposition qui font défaut.

Inter-relations. Les dirigeants détachés jugent satisfaisant le climat de travail qui règne au sein de la F.S.B.B. Même si les relations avec leurs collègues ne se font pas sans accroc, les compétences des détachés ne semblent pas être vraiment remises en question et elles sont renforcées par leur expérience, leur volonté et leur dévouement envers la F.S.B.B. Un détaché décrit la situation de la sorte :

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

Les détachés sont aussi bien en interaction avec le non-détaché au sommet de la hiérarchie que les autres non-détachés. Cependant, c'est avec ces derniers qu'ils entretiennent des rapports privilégiés. À ce titre, un dirigeant confie :

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

En outre, les détachés soulignent que l'appartenance des dirigeants à des clubs différents ne manque pas d'avoir très souvent une influence sur les non-détachés, lors des prises de décision. Cela donne une déclaration du genre :

Les dirigeants au sommet oublient parfois qu'ils appartiennent à une structure qui est là pour le développement général du basket-ball. Aussi ne manquent-

ils pas de faire preuve d'esprit de clubisme. Leurs messages cherchent à défendre des intérêts personnels et sont le plus souvent accompagnés d'une grande dose de susceptibilité.

L'atmosphère de travail entre les détachés et les non-détachés est considérée comme positive malgré quelques réserves de certains détachés. Par exemple, des dirigeants tiennent ces propos :

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

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

Cette liberté d'action est importante aux yeux des détachés dans la mesure où ils sont conscients de leur dépendance envers le non-détaché au sommet par rapport à tout ce qui a trait à la performance globale de la F.S.B.B. Ce constat est corroboré par un dirigeant :

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

D'ailleurs, les détachés mettent en exergue leur bonne connaissance des sciences du sport en plus de l'expérience pratique. C'est ce que tente d'expliquer un dirigeant détaché en affirmant que :

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

Intentions d'action. Aucun des dirigeants détachés interrogés n'a manifesté le désir de quitter son poste. Les détachés n'éprouvent pas non plus le besoin de briguer d'autres

postes plus importants au sein de la F.S.B.B. Ils se considèrent tous comme étant utiles à leur poste actuel et pensent pouvoir ainsi apporter leur contribution au bon fonctionnement de la F.S.B.B.

Stratégie. La stratégie des détachés est résolument tournée vers l'offensive puisqu'ils cherchent à faire reconnaître leur compétence aux yeux des non-détachés. Cette stratégie s'explique avant tout par un désir de garder un emploi qu'on ne souhaite pas perdre. Une telle attitude se justifie par le fait que les détachés sont parfaitement conscients des problèmes liés à l'insécurité de l'emploi, mais aussi de leur amour de l'emploi qu'ils occupent et du prestige qu'ils peuvent en tirer et enfin, de leur grande implication au sein de la F.S.B.B. Sinon, les détachés éprouvent le besoin de poser parfois des conditions ou faire pression mais de façon raisonnable, dans la mesure où ils sont conscients que le manque de moyens auquel est confrontée la F.S.B.B. ne leur permet pas d'être trop exigeants. Citons à titre d'exemple le point de vue de ce dirigeant détaché qui apporte les précisions suivantes :

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

Si les détachés ont une attitude positive concernant leur emploi, ils présentent une forme de satisfaction mitigée envers leur rôle, même si à leur yeux ce rôle est important pour ne pas dire majeur. En effet, ce rôle est quelque peu biaisé par la nature de leur statut qui n'est pas bien défini. Les détachés se sentent délaissés par le M.J.S. et n'ont pas vraiment l'appui nécessaire pour bien jouer leur rôle. Ces derniers ne manquent pas d'être en parfait accord avec les politiques organisationnelles de la F.S.B.B. et participent pleinement à leur réalisation. Pourtant, en dépit des éternelles difficultés financières, la F.S.B.B. est citée en exemple quant à sa performance globale et, les détachés y sont pour beaucoup. Ceci permet de dire que ces derniers sont bien intégrés et défendent bien les intérêts de la F.S.B.B. qui les emploie.

Les indices de la stratégie suivie par les détachés sont multiples et variés. D'une part, ils font valoir leurs compétences techniques et administratives aux non-détachés et d'autre part, les détachés se consacrent pleinement à la tâche mais assimilent leur mission à une forme de bénévolat auquel il faut remédier. Cela donne une déclaration du genre :

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

En outre, cette forme de dévouement permet au détachés de parfaire leurs relations avec les dirigeants non-détachés, mais aussi de s'affirmer au niveau de leur statut en remettant en question la notion de bénévolat. La réflexion suivante est ainsi proposée par ce dirigeant :

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

Deux autres indices viennent confirmer l'aspect offensif de la stratégie des dirigeants détachés : bénéficier de plus d'autonomie dans la tâche et consolider la sphère d'autorité afin de faire valoir leur compétence de technocrate. À cet effet, les détachés saisissent toutes les opportunités qui se présentent à eux et n'hésitent pas à prendre certaines décisions. C'est ainsi que des dirigeants affirment sans ambages :

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

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

Enfin, les deux derniers indices de la stratégie adoptée par les détachés concernent les opérations de prestige telles que la gestion des équipes nationales et leur statut « d'homme liaison » entre la F.S.B.B. et ses segments d'environnement pertinents. Par rapport au deuxième indice, les détachés peuvent être considérés comme des réducteurs d'incertitudes essentiels, ce qui fait dire à un dirigeant :

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

En définitive, c'est vers une stratégie offensive que tendent les détachés. Ils cherchent ainsi à faire admettre et reconnaître leur compétence aux yeux des non-détachés. Le principal enjeu de cette stratégie étant de préserver un emploi auquel on tient.

Après avoir dégagé et tenté d'expliquer les attitudes de l'ensemble des dirigeants, il s'agit en dernier lieu, pour chaque catégorie de dirigeants, de faire une première esquisse de ce qui semble être la stratégie employée au sein du champ d'action que constituent la F.S.B.B. et ses environnements pertinents.

Dirigeants sportifs et environnement de la F.S.B.B.

Jusqu'à présent, l'analyse des entrevues a été faite comme si elle se trouvait dans un univers clos sans vraiment tenir compte de son entourage. Or, une fédération n'est jamais isolée dans l'environnement. Il faut cependant préciser qu'il s'agit de comprendre l'environnement dans un sens restrictif, à savoir tenir compte de situations pertinentes qui influencent directement le fonctionnement, la structuration et les stratégies élaborées par les dirigeants de la F.S.B.B.

L'environnement de cette fédération prend en compte diverses entités par rapport auxquelles agissent des individus qui ont pour but de prendre connaissance des problèmes ou des tendances de l'environnement, afin de mettre en place les stratégies nécessaires. La prise en compte de l'environnement s'avère utile pour la F.S.B.B., dans la mesure où il constitue une nécessité mais aussi une menace, un élément de perturbation de son équilibre interne, notamment dans un contexte où cet environnement est en processus de changement.

Ainsi, trois segments d'environnement s'avèrent être les plus pertinents pour la F.S.B.B. : l'État, les sponsors et les médias. Il s'agit alors d'indiquer pour chaque

catégorie de dirigeants, la nature de leurs relations mais aussi leurs attitudes envers ces trois segments d'environnement.

Relations avec l'État

Il y a lieu de préciser d'abord que certains dirigeants entretiennent des relations avec l'État par l'intermédiaire du M.J.S qui est censé déterminer la politique de l'État et la confier à la F.S.B.B. Il peut arriver cependant qu'un dirigeant demande une audience et rencontre directement un membre du gouvernement pour généralement essayer de trouver des solutions aux problèmes que rencontre la F.S.B.B.

Les dirigeants détachés sont avant tout des fonctionnaires de l'État. Ils dépendent donc hiérarchiquement du M.J.S. en ce qui concerne la carrière, le salaire, etc. Mais concrètement, certains détachés se sentent délaissés par le M.J.S. :

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

Dès lors, on peut dire qu'il n'y a plus de contrôle et donc plus de contrainte de la part de l'État envers ses agents détachés. Les agents détachés du M.J.S. déplorent d'ailleurs le fait que ce dernier ne fait pas grand chose pour les motiver. Cependant, sur le plan pratique, les détachés sont chargés de s'occuper techniquement de la préparation des équipes nationales, en collaboration avec l'État. Les propos de ce dirigeant illustre bien leur situation :

Il existe un contrat d'objectifs qui lie l'État à la F.S.B.B. et qui porte sur deux points, à savoir la préparation continue et la préparation terminale des équipes nationales. La préparation continue va du début de saison à environ un mois de la compétition et est prise en charge par les fédérations avec leurs propres moyens; le M.J.S. prend en charge la préparation terminale et la compétition. L'État se désengage donc progressivement et nous demande de trouver des moyens additionnels pour faire face à notre politique. Si nous n'arrivons pas à le faire, c'est-à-dire avoir de bons sponsors, de bons partenaires privés nous sommes appelés à disparaître parce que nous ne pouvons pas nous gérer et gérer les compétitions internationales.

Face à la perspective de désengagement de l'État, les détachés pensent qu'il pourrait entraîner la disparition du sport fédéral. Mais, ce n'est pas pour autant disent-ils qu'il faut baisser les bras. Le désengagement préconisé par l'État doit plutôt être une source de motivation et doit mettre tous les dirigeants devant leur responsabilité. Par exemple, ce dirigeant détaché a répondu :

Nous en sommes au prémisses en ce qui concerne le désengagement de l'État, mais je pense que cela nous motive au contraire à travailler, à trouver des moyens, à renforcer le partenariat, à aller plus vers les bailleurs de fond, les coopérants afin de suppléer l'État. En fait l'essentiel de la gestion financière du basket c'est la fédération qui le fait. Il faut noter que quand une équipe gagne, l'État cherche toujours à faire de la récupération. Ainsi avant nos campagnes, on est ignoré, mais au retour avec une médaille d'or, l'État récupère et est obligé de s'acquitter de ses engagements pris au départ. Sinon toutes les requêtes et les initiatives partent de la fédération.

Le dirigeant non-détaché au sommet se considère comme étant délégataire de pouvoir de l'État et est chargé de conduire sa politique sportive au plan du basket-ball. Cependant, il demeure persuadé que la notion de délégation de pouvoir doit être redéfinie par l'État. Le non-détaché au sommet demande de manière régulière à rencontrer le Ministre de la Jeunesse et des Sports ou d'autres membres du gouvernement pour poser les problèmes de la F.S.B.B.

Le non-détaché au sommet, qui est conscient des difficultés financières de l'État qui a d'autres priorités et d'autres problèmes patents, n'en est pas moins pour autant très critique à l'égard de ce dernier. Il n'hésite pas à dire que l'État ne fait que de la récupération au niveau de l'élite et ne s'intéresse pas à la masse :

Dès l'instant où la fédération arrive à avoir des résultats au niveau supérieur avec des possibilités de médailles, c'est en ce moment que l'État parle de préparation. Or pour moi il y a une action qui doit précéder cela, c'est injecter des moyens au niveau des infrastructures et au niveau de la formation de base qui doit générer l'élite. Mais donner de l'argent pour former, promouvoir, vulgariser, etc, l'État ne fait rien et c'est cela je crois le fond du problème.

Cependant, le détaché au sommet ne se contente pas d'émettre que des critiques, mais il fait aussi des propositions concernant ses relations avec l'État :

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

Par rapport au désengagement de l'État, le non-détaché au sommet pense que très vite, il faut que l'État marque les limites de ce qu'il entend par désengagement. Pour lui, l'État peut se désengager à la rigueur sur le plan local au niveau des préparations, mais pour la participation au niveau international cela n'est pas possible. Dans tous les cas, le non-détaché au sommet est certain qu'un désengagement total de l'État entraînerait presque irrémédiablement la disparition de la F.S.B.B. :

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

Les autres dirigeants non-détachés ont très peu de relation avec l'État. Un des membres est en contact avec le M.J.S. pour l'exécution de certaines tâches et pour les aspects administratifs concernant la préparation des équipes nationales. Sinon, les autres non-détachés soulignent quand même le fait que dans la situation actuelle, la F.S.B.B. a déjà beaucoup de mal à s'en sortir et, si en plus de cela l'État veut se désengager, alors, faire fonctionner correctement la fédération deviendra mission presque impossible.

Relations avec les médias

Tous les dirigeants reconnaissent que les représentants de la presse sportive peuvent jouer un rôle déterminant tant au niveau du fonctionnement que dans le choix des stratégies de la F.S.B.B. Ils sont conscients du fait que les médias sont des relais d'opinion et constituent de ce fait de véritables contre-pouvoirs. Cependant, l'apport des médias semble avoir de manière générale plus d'aspects négatifs que positifs et, la majorité des dirigeants ont une opinion mitigée voir dépréciative du travail accompli par la presse écrite et parlée, mais aussi par la télévision.

Les dirigeants détachés ne sont pas satisfaits du rôle de la presse écrite et de la radio. Ils jugent le travail des journalistes superficiel. Pourtant, si les détachés ne sont pas sans ignorer qu'il s'agit de journalistes non spécialisés, ils n'en demeurent pas moins convaincus qu'il y a une façon plus positive pour les journalistes de participer au développement du basket-ball. Ainsi, les critiques portées à l'encontre des médias par les détachés sont assez sévères :

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

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

Les détachés insistent aussi sur le cas particulier de la télévision, qui à partir d'un contrat avec la F.S.B.B., permet la diffusion d'une émission (Basket à la une). Cependant, elle demeure pour l'instant plus une source de dépense que de revenu pour la F.S.B.B. À ce sujet, la déclaration d'un dirigeant détaché est très édifiante :

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

Quant au dirigeant non-détaché au sommet de la hiérarchie, il abonde dans le même sens que les détachés et a lui aussi une mauvaise appréciation du travail effectué par les médias. Le non-détaché souligne quand même l'importance des articles, des reportages et de quelques retransmissions télévisées effectuées par les médias, surtout quand on connaît la situation économique difficile du Sénégal. Mais dans l'ensemble, il juge très insuffisant et très superficiel le travail accompli par les journalistes à qui il est reproché de ne pas assez se spécialiser :

Ici, les journalistes ne font pas des articles mais de l'anecdote. On met beaucoup en exergue tout ce qui est zizanie mais cela n'a pas d'intérêt. Il ne faut cependant pas oublier que le journal n'est pas une revue scientifique. Évidemment on sent que les journalistes ne sont pas spécialisés, mais nous savons que les réalités actuelles de notre pays ne facilitent peut être pas cela. Aussi, tout ce que l'on demande à un journaliste c'est d'être objectif quand il relate les faits pour informer valablement.

De plus, le non-détaché au sommet reproche à la télévision de ne pas bien remplir sa mission de service public. Il sous-entend par là que quand il y a une manifestation intéressante quelconque, la télévision doit informer le public, mais malheureusement la F.S.B.B. n'en profite pas vraiment, car la télévision ne vient filmer que quelques grandes rencontres où on note la présence de personnalités politiques. Sinon, le non-détaché au sommet se charge de négocier des contrats avec la télévision pour faire passer des émissions sur le basket-ball et avoir ainsi l'opportunité d'obtenir des sponsors.

Enfin, la plupart des autres dirigeants non-détachés qui sont moins en contact avec les médias, partagent à quelques nuances près les mêmes opinions que les détachés et le non-détaché au sommet :

Je pense que l'action des médias est néfaste parce qu'elle ne voit que les mauvais côtés de la fédération. C'est mon conflit éternel avec eux car ils tirent à boulet rouge sur les problèmes et n'encensent pas les aspects positifs. Les journalistes gagneraient mieux à connaître les règlements de basket-ball pour pouvoir valablement le superviser. Ils ne sont pas spécialistes et veulent parler de statistiques, de règlements, sans aucune formation. À ma connaissance, il y a un seul journaliste qui est venu suivre les cours d'arbitrage pendant un an et a décroché son grade d'arbitre départemental. En règle générale, ils ne voient que les mauvais côtés et préfèrent le scandale.

Pourtant les autres non-détachés insistent sur le fait que la F.S.B.B. cherche à encourager les échanges avec les médias. Ils rappellent qu'il existe même une commission presse et communication dans l'organigramme de la F.S.B.B. avec à sa tête un journaliste, mais les relations laissent toujours à désirer. Cependant, un autre non-détaché avoue ne pas être trop dérangé par les médias même si très souvent, ces derniers portent plus d'attention au sensationnel. Cet autre non-détaché ne met pas seulement en cause les journalistes, mais aussi un bon nombre de dirigeants qui le plus souvent dit-il ne

sont pas préparés à parler aux médias, à accorder des interviews et sont toujours surpris par les journalistes. Terminons en précisant que quelques autres non-détachés émettent des critiques moins sévères à l'endroit des journalistes qui s'intéressent au basket-ball :

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

Relations avec les sponsors

Le principe qui consiste à voir dans les sponsors la bouée de sauvetage des associations est tout à fait d'actualité dans le cas du Sénégal. La F.S.B.B. n'échappe pas à la règle surtout quand on sait que les moyens mis à sa disposition ne sont pas assez substantiels. Cette situation oblige les dirigeants de la F.S.B.B. à chercher des moyens additionnels pour arriver à fonctionner. Mais, le sponsorisme a ses limites. Dans le cas du Sénégal, ces limites semblent importantes, de telle sorte que la question se pose de savoir si, pour les deux catégories de dirigeants, le sponsorisme constitue un potentiel réel pour une fédération comme la F.S.B.B. qui est sous leur responsabilité.

Pour les dirigeants détachés, le problème du sponsorisme se pose avec acuité au Sénégal de manière générale et à la F.S.B.B. en particulier. Cette situation disent-ils est due au fait que la plupart des grandes sociétés n'ont pas vraiment besoin de publicité. Les détachés pensent aussi que des facteurs tels que la dévaluation, les taxes que l'État impose à certaines sociétés, les impôts élevés que doivent payer les sociétés, les tarifs imposés par la télévision, etc, ne facilitent pas le sponsorisme. Ainsi, la F.S.B.B. n'a pas trop de choix face au nombre de propositions qui sont très réduites. Un dirigeant détaché fait bien ressortir ce problème en affirmant :

Concernant les sponsors, on ne peut manquer d'évoquer les difficultés économiques que connaît le Sénégal. Les sociétés on les compte maintenant et vu les contraintes auxquelles elles doivent faire face, ces dernières disparaissent de plus en plus. On est très souvent obligé d'accepter toutes les propositions, on va vers celui qui veut être sponsorisé et il nous offre ce qu'il a. Malgré tout, chaque année le bilan de la fédération est déficitaire.

Du côté du dirigeant non-détaché au sommet, il est question de faire du sponsorisme son « cheval de bataille » d'autant plus que la F.S.B.B. n'a pas les moyens de sa politique. Aussi, le non-détaché au sommet demande à tous les membres de la F.S.B.B. de s'atteler à chercher des moyens en essayant de trouver des solutions pour faire venir les sponsors. Il reconnaît lui aussi qu'il y a de nombreux facteurs qui entravent le sponsorisme tels que le manque de concurrence entre les grandes sociétés, le fait d'être dans un petit pays où toutes les fédérations comptent sur les mêmes sociétés, les exigences financières de la télévision qui sont exorbitantes, etc. Les propos de ce détaché en est une illustration parfaite :

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

Sinon, le non-détaché au sommet déplore le fait que la plupart des sociétés n'interviennent que ponctuellement. Par exemple, quand il y a une coupe majeure chacun veut parrainer quelque chose par contrat limité. Sur la base d'un tel constat, le non-détaché au sommet essaie tant bien que mal de prendre des initiatives. C'est ainsi qu'il a fait appel à d'un démarcheur professionnel pour trouver des sponsors. Mais les résultats sont encore insuffisants puisque les sponsors ne représentent encore que 10% des recettes totales de la F.S.B.B. (voir Tableau 1 en Annexe 4), alors que la F.S.B.B. table sur au moins 50% d'apport par les sponsors pour fonctionner valablement. En définitive, le non-détaché au sommet n'en demeure pas moins optimiste dans la mesure où jusqu'à présent la F.S.B.B. est arrivée sans gros sponsor à organiser un championnat national et à réaliser régulièrement son programme annuel, même si cela relève quelque peu du miracle. Il reconnaît cependant que cette situation ne pourra pas se poursuivre éternellement.

Enfin, les autres non-détachés sont dans l'ensemble d'accord avec le point de vue des détachés et du non-détaché au sommet. Cependant, certains autres non-détachés ne

manquent pas d'ajouter que la F.S.B.B. qui fait de bons résultats sportifs doit pouvoir trouver, à l'image du football, un gros sponsor qui devrait permettre d'atténuer ses difficultés et de mieux résoudre ses problèmes. Mais, ces autres non-détachés insistent sur la nécessité d'avoir des hommes forts et influents à la tête de la F.S.B.B. :

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

En conclusion, l'analyse des relations entre les dirigeants et les trois segments d'environnement les plus pertinents de la F.S.B.B. (État, médias, sponsors) laisse d'abord apparaître que, les dirigeants détachés et les dirigeants non-détachés ont de manière générale, une opinion négative concernant les médias qui ne jouent pas envers la F.S.B.B. le rôle qu'on attend d'eux. Ensuite, les dirigeants ne trouvent pas encore les solutions pouvant permettre aux sponsors d'être réellement une source alternative de revenus pour la F.S.B.B. Enfin, les dirigeants pensent que non seulement l'État doit pouvoir mieux soutenir la F.S.B.B., mais doit aussi l'amener à progressivement se prendre en charge avant de parler de désengagement. Ainsi, les actions et les attitudes des dirigeants face à l'environnement pertinent de la F.S.B.B. ne devraient pas manquer d'avoir une influence certaine sur leur stratégie.

Stratégies et jeu en présence dans la F.S.B.B.

Comme on peut le constater au Tableau 1, les stratégies des catégories de dirigeants de la F.S.B.B. peuvent être résumées de la façon suivante.

Le dirigeant non-détaché au sommet: stratégie de l'offensive

La stratégie est surtout offensive, mais comprend quelques éléments défensif puisqu'en fin de compte elle cherche à conserver un pouvoir de décision qui est sous la menace des détachés et des non-détachés élus. L'objectif majeur pour le dirigeant non-détaché au sommet est d'obtenir une atmosphère de paix à l'intérieur de la F.S.B.B. et de

Tableau 1

Résumé des stratégies des dirigeants de la F.S.B.B.

Catégorie de dirigeants	Stratégie	Indices
Dirigeant non-détaché au sommet	de l'offensive	<ul style="list-style-type: none"> • Haut niveau d'implication • Ressentiment à l'égard des détachés • Conception administrative de la fonction (à l'interne) • Utilisation du marchandage (à l'externe) • Recherche du monopole de la position de relais entre les organismes sportifs nationaux et internationaux • Recherche du monopole de la position de relais entre la F.S.B.B. et l'État • Considération du sponsorisme comme priorité • Évaluation du travail des médias comme insuffisant
Dirigeants détachés	de la technocratie	<ul style="list-style-type: none"> • Compétence technique et administrative • Grande implication à la tâche • Consolidation de l'autorité • Relations diplomatiques avec le non-détaché au sommet • Refus du conflit ouvert comme moyen d'action • Niveau d'implication moyen • Attitude mitigée à l'égard des médias • Ressentiment d'agents délaissés • Attitude de résignation en ce qui concerne la recherche de solutions par rapport aux sponsors
Autres dirigeants non-détachés	de la défensive	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau d'implication moyen voir faible • Critique du bénévolat • Critique de la performance globale de la F.S.B.B. • Critique du processus décisionnel de la F.S.B.B. • Attitude partagée envers les médias • Attitude défaitiste face au problème du sponsorisme

pouvoir agir librement avec les éléments extérieurs à la F.S.B.B., c'est-à-dire, d'avoir carte blanche à l'externe. Cette stratégie se caractérise par les indices suivants : un haut niveau d'implication, un ressentiment à l'égard des détachés, une conception

administrative de la fonction, une utilisation du marchandage, une recherche du monopole de la position de relais entre la F.S.B.B. et les organismes sportifs nationaux et internationaux (e.g., C.N.O.S.S., A.F.A.B.A., F.I.B.A.), une recherche du monopole de la position de relais entre la F.S.B.B. et l'État par le biais de relations privilégiées avec le M.J.S, la considération du sponsorisme comme priorité et une évaluation du travail des médias comme insuffisant.

Les dirigeants détachés: stratégie de la technocratie

Il s'agit d'une stratégie dont l'aspect offensif est la recherche d'une reconnaissance de la compétence du technocrate aux yeux du non-détaché au sommet. Mais cette stratégie est surtout défensive dans le sens où son enjeu est de chercher à protéger un emploi et se caractérise par les indices suivants : la compétence technique et administrative, une grande implication à la tâche, l'autonomie, la consolidation de l'autorité, le prestige, la recherche de la position « d'homme liaison » entre la F.S.B.B. et le M.J.S., la recherche du consensus, des relations diplomatiques avec le non-détaché au sommet, le refus du conflit ouvert comme moyen d'action, un niveau d'implication moyen, une attitude mitigée à l'égard des médias, un ressentiment d'agents délaissés et une attitude de résignation en ce qui concerne la recherche de solutions par rapport aux sponsors.

Les autres dirigeants non-détachés: stratégie de la défensive

C'est une stratégie en grande partie portée sur la défensive dans la mesure où ces autres dirigeants non-détachés cherchent à maintenir et à élargir leur marge de manoeuvre. L'enjeu de cette stratégie est de parvenir à être pris en considération par les plus hautes instances de la F.S.B.B. et se caractérise par les traits suivants : un niveau d'implication moyen voir faible, une critique du bénévolat, une critique de la performance globale de la F.S.B.B., une critique du processus décisionnel de la F.S.B.B.,

un manque de motivation, une attitude partagée envers les médias et une attitude défaitiste face au problème du sponsorisme.

Jeu en présence

L'agencement des trois stratégies en présence au sein de la F.S.B.B. constitue ni plus ni moins que le « jeu » que l'on retrouve dans cette organisation. Les trois stratégies s'imbriquent parfaitement les unes dans les autres et les unes par rapport aux autres. Ainsi, on constate qu'en fait la stratégie la plus offensive est celle du non-détaché au sommet, qui essaie de s'approprier la presque totalité du pouvoir décisionnel à l'intérieur de la fédération et les positions de relais entre la F.S.B.B. et ses segments d'environnement pertinents. En réaction à cette « stratégie de l'offensive » de la part du dirigeant non-détaché au sommet, les dirigeants détachés adoptent la « stratégie de la technocratie ». Cette dernière stratégie a un caractère essentiellement défensif dans la mesure où les détachés cherchent à ne pas perdre leur emploi, mais comprend aussi un élément offensif, soit la recherche d'une plus grande liberté d'action à l'intérieur de la F.S.B.B. Cette liberté d'action semble être obtenue au prix d'une « carte blanche » offerte au dirigeant non-détaché au sommet dans ses relations avec les segments d'environnement pertinents à la F.S.B.B. (paix à l'interne pour une carte blanche à l'externe). Compte-tenu des stratégies adoptées par le dirigeant non-détaché au sommet et les dirigeants détachés, il semble que les autres dirigeants non-détachés n'aient que la possibilité d'adopter une « stratégie de la défensive » de façon à maintenir leur marge de manoeuvre et leur position de relais privilégiée avec les ligues et les clubs. Les autres non-détachés sont peut être moins impliqués au sein de la F.S.B.B., quoi que pour certains d'entre-eux, le statut d' élu leur permet de rester un peu plus impliqués sur le plan politique.

L'articulation des trois stratégies peut donc parfaitement être assimilée à un jeu qui se déroule à l'intérieur de la F.S.B.B. Lorsque l'on examine ce jeu, on se rend compte que

la stratégie du dirigeant non-détaché au sommet est une stratégie gagnante dans le sens que ce dirigeant se retrouve en excellente position dans les relations de pouvoir. Il faut spécifier cependant, que comme bénévole, ce dirigeant n'aurait normalement pas le loisir de s'occuper des affaires journalières de la F.S.B.B. Mais étant donné que ce dirigeant est à la retraite de son occupation professionnelle mais encore impliqué à la F.S.B.B., il bénéficie du temps nécessaire à consolider sa position favorable en ce qui a trait aux relations de pouvoir.

La stratégie des dirigeants détachés quoiqu'elle ne soit pas gagnante, n'est pas perdante non plus. Compte tenu de la position favorable du dirigeant non-détaché au sommet dans les relations de pouvoir, les détachés font valoir leurs compétences techniques et administratives et établissent des relations privilégiées avec le dirigeant non-détaché au sommet. Ces actions leur assurent une certaine stabilité au sein de la F.S.B.B. et une certaine autorité. Leur situation pourrait être renforcée si les positions de relais étaient davantage recherchées. Par conséquent, si des relations privilégiées pouvaient être instituées entre les détachés et le M.J.S. ou encore entre ces détachés et des sponsors importants ou des médias influents, leur stratégie pourrait être plus « gagnante » au sein du jeu. Dans l'état actuel de l'économie au Sénégal, quand on sait les répercussions que cette économie a sur le sponsorisme et les médias sportifs, les détachés arrivent tout de même à se tirer d'affaire de façon satisfaisante.

Si une stratégie ressort comme étant une stratégie perdante, c'est bien celle des autres dirigeants non-détachés. Ces derniers sont en effet très dépendant de leurs relations avec le dirigeant non-détaché au sommet. Lorsque celui-ci travaille de concert avec eux, tout va pour le mieux, mais lorsqu'un certain détachement s'opère entre la base et le sommet, ce sont les autres dirigeants non-détachés qui en souffrent. Cette incertitude pèse sur les autres non-détachés à l'exception de quelques un d'entre-eux qui font parfois prévaloir leur statut d'élu. Mais de manière générale, la position des autres non-détachés explique peut être leur implication moindre au sein de la F.S.B.B. et du « jeu » qui la

caractérise. En revanche, les autres dirigeants non-détachés se sentent plus concernés par les ligues, les clubs, bref, ce qui se passe sur le terrain. Leur autorité et leur prestige auprès de la base semble donc être la contrepartie d'une satisfaction moindre vis-à-vis du fonctionnement organisationnel au sommet de la F.S.B.B.

Parallèlement, dans une période où l'on parle fréquemment du désengagement de l'État au Sénégal, il semblerait que celui-ci ainsi que les segments d'environnement qui seraient amenés à le remplacer dans le cas d'un désengagement total, c'est-à-dire les sponsors et les médias, influenceraient grandement les stratégies des dirigeants de la F.S.B.B. Or, par rapport aux trois segments d'environnement les plus pertinents de la F.S.B.B. (État, sponsors, médias), il apparaît dans la situation actuelle que le M.J.S. qui représente l'État, influence à des degrés variables les stratégies des dirigeants non-détachés et détachés. En effet, il est surtout question ici du dirigeant non-détaché au sommet qui est directement en relation avec les autorités gouvernementales. Les détachés eux se sentent délaissés par le M.J.S., ce qui les amène à se mettre presque uniquement au service de la F.S.B.B.

En dépit d'un risque imminent de désengagement de l'État, il semble que les sponsors et les médias ne soient pas encore assez présents ou bien impliqués au sein de la F.S.B.B. pour avoir un impact déterminant sur les stratégies de ses dirigeants. Ce manque de présence est visiblement symbolisé par le fait qu'aucun dirigeant ou groupe de dirigeants de la F.S.B.B. n'a réussi à obtenir le monopole de la position de relais avec ces segments d'environnement.

CHAPITRE VI

DISCUSSION ET CONCLUSION

Il s'agit ici de d'essayer de comprendre pourquoi l'analyse organisationnelle de la F.S.B.B. a abouti à ces stratégies et aux indices qui les caractérisent. Tout d'abord, il y a le fait que la F.S.B.B., une fédération de sport amateur, est contrainte par plusieurs facteurs dont le plus important est le facteur économique. La situation économique sénégalaise actuelle est telle qu'elle limite l'implication des sponsors et a donc pour conséquence de limiter l'autonomie de la F.S.B.B. Dès lors, il n'est pas surprenant de retrouver à travers les attitudes des dirigeants fédéraux, un indice tel que la recherche du monopole de la position de relais entre la F.S.B.B. et l'État, par le biais de relations privilégiées avec le M.J.S. De plus, ces dirigeants fédéraux considèrent le sponsorisme comme priorité et évaluent le travail des médias comme insuffisant. Une autre particularité de la F.S.B.B. vient du fait qu'elle a décidé de réduire au minimum le nombre de détachés par le M.J.S. ce, qui permet au non-détaché au sommet de mieux asseoir son pouvoir, surtout que, autre particularité de la F.S.B.B., ce non-détaché bénévole est à la retraite et possède donc le temps nécessaire à une implication plus grande que chez d'autres bénévoles dont l'occupation première les retient. Enfin, il y a un certain nombre d'autres situations qui sont spécifiques à la F.S.B.B. telles que : la non rémunération des entraîneurs nationaux, qui peut justifier leur manque de motivation et le nombre significatif de dirigeants influents qui sont à la retraite de leur occupation professionnelle, ce qui entraîne au sein de la F.S.B.B., une critique de la « gérontocratie » et une critique de la performance globale de la F.S.B.B. Toutes ces données, qui font la particularité de la F.S.B.B., peuvent aussi servir à expliquer la présence des stratégies qui la caractérisent.

Trois idéal-types de stratégies ont été dégagés et correspondent chacun à une catégorie d'acteurs. Le dirigeant non-détaché au sommet adopte une stratégie offensive

visant à créer une atmosphère de paix à l'interne et à avoir carte blanche à l'externe. Il s'agit en clair pour lui de parvenir à avoir le plus de contrôle possible sur le fonctionnement de la F.S.B.B., mais aussi de conserver le maximum de pouvoir décisionnel. Cette stratégie est en partie facilitée par les dirigeants détachés qui ne semblent pas avoir les moyens de s'accaparer une parcelle de ce pouvoir de décision. Ils se contentent donc du pouvoir exécutif et font appel à une stratégie de la technocratie, dans le but de protéger leur emploi. Sur la même lancée, les autres dirigeants non-détachés se sentent quelque peu isolés des actions entreprises au sommet de la structure fédérale. Ces derniers, à l'instar des détachés, ne sont pas non plus en position de force, ce qui explique le fait qu'ils se cantonnent derrière une stratégie défensive afin de maintenir leur marge de manoeuvre.

Les stratégies trouvées au sein de la F.S.B.B. sont différentes des stratégies qui ressortent des études de Yerlès (1980), de Sfeir (1981) et Rail (1984). En effet, il ressort de ces trois études que ce sont les dirigeants permanents qui ont de manière générale, la stratégie la plus offensive dans la mesure où ils cherchent à accaparer une partie du pouvoir décisionnel qui est détenu par les bénévoles. Or, dans le cas de la F.S.B.B., c'est le dirigeant non-détaché au sommet qui adopte la stratégie la plus offensive. Cette situation particulière de la F.S.B.B. fait que les stratégies dégagées à partir de la structure informelle ont l'avantage de mieux correspondre au schéma de sa structure formelle. De plus, si dans les études citées, l'intégration et la participation des dirigeants sont essentiellement atteintes par négociations et marchandage, il n'en va pas de même pour la F.S.B.B. où les dirigeants font plus appel à la collaboration et au consensus autour des normes organisationnelles. Le fait qu'il s'agisse d'une fédération amateur qui dépend de l'État et où les intérêts, surtout financiers, sont quasi inexistantes, semble être la principale hypothèse explicative des différences trouvées entre les stratégies de la F.S.B.B. et celles des acteurs au sein des autres fédérations sportives.

En conclusion, il y a lieu de préciser que l'analyse des organisations sportives en Afrique reste un domaine de recherche encore très peu exploité. Pourtant, à l'instar des réflexions portant sur les entreprises industrielles et commerciales (publiques et privée), nous demeurons convaincus qu'il s'avère nécessaire de réfléchir aussi sur ces entités chargées de gérer et d'organiser la pratique de différentes donc disciplines sportives. Cette analyse organisationnelle de la F.S.B.B. représente une première, dans le cas du Sénégal, et nous l'espérons, contribuera à remplir le vide existant au niveau de telles études en Afrique.

Le cadre théorique de l'étude fait appel au modèle d'analyse stratégique des organisations et des systèmes d'action élaboré par Crozier et Friedberg (1977). Une méthode phénoménologique restreinte a été utilisée et l'élaboration des stratégies a été faite à partir d'une analyse de contenu des 14 entrevues réalisées auprès des dirigeants de la F.S.B.B. L'ensemble des stratégies décrites forment un jeu (Crozier et Friedberg, 1977), à savoir le mécanisme concret à partir duquel les dirigeants sportifs arrivent à structurer et à régulariser leurs relations de pouvoir. C'est ainsi que dans cette étude, trois hypothèses de stratégies ont été élaborées. Pour mieux coller à ce genre de recherche, l'idéal serait de retourner à la F.S.B.B. afin de vérifier l'utilisation quotidienne de ces stratégies par ses dirigeants sportifs. Ce retour à la source devrait aider à mieux comprendre les jeux qui se passent entre les acteurs organisationnels et permettrait de compléter la boucle théorique de l'analyse stratégique. En outre, une étude extensive auprès de plusieurs fédérations sportives au Sénégal pourrait permettre une inférence par rapport à des catégories similaires d'organisations.

RÉFÉRENCES

- Anastassopoulos, J.-P., Blanc, G., Nioche, J.-P., et Ramanantsoa, B. (1985). Pour une nouvelle politique d'entreprise. Paris : PUF.
- Ansart, P. (1990). Les sociologies contemporaines. Paris : Éditions du Seuil.
- Arnaud, P. et Camy, J. (Éds) (1987). La naissance du mouvement associatif en France. Lyon : Presse universitaire de Lyon.
- Auneau, G. (1993). Les conséquences de l'évolution du sport sur son statut juridique. Paris : Éditions du seuil.
- Ballé, C. (1990). Sociologie des organisations. Paris : PUF.
- Bergeron, J.L., Côté Léger, N., Jacques, J. et Bélanger, L. (1979). Les aspects humains de l'organisation. Chicoutimi : Gaétan Morin et Associés Ltée.
- Bernoux, P. (1989). La sociologie des organisations. Dans Sociologie contemporaine, pp. 123-128. Paris : Éditions Vigot.
- Bernoux, P. (1990). La sociologie des organisations. Paris : Éditions du seuil.
- Bertrand, F. C. (1969). Notes sur la décision club sportif de Pierrot de Strasbourg. Paris : Dalloz
- Blau, P.M. et Scott, W.R. (1963). Formal organizations : A comparative approach. London : Routledge and Kegan Paul.
- Bonnes, R. (1987). Le pouvoir sportif : les logiques d'évolution de 1940 à 1986. Sport et changement social. (pp. 72-88). Bordeaux, France.
- Booth, B.F. et Hansen, C. (1990). Volunteers in national sports organizations : A Canadian histography. Physical Education Review, 3(1), 5-11.
- Bratton, R. (1970). Concensus on association goals among executives of two Canadian sports organizations. Thèse de doctorat inédite, University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois, États-Unis.

- Chazaud, P. (1989). Le sport dans la commune, le département, la région. Paris :
Collection administration locale.
- Chelladurai, P. , Szyszlo, M. et Haggerty, T.R. (1987). System based dimension of effectiveness : The case of national sports organizations. Canadian Journal of Sport Sciences, 12(2), 111-119.
- Chifflet, P. (1987). Les fédérations sportives. Politique et stratégie. Sciences sociales et sport. États et perspectives. (pp. 123-134). Strasbourg, France.
- Chifflet, P. (1989). Logique fédérale et logique communale. Natation française, 1034, 12-17.
- Chifflet, P. et Gouda, S. (1992). Sport et politique nationale au Bénin de 1975 à 1990. Revue STAPS, 13(28), 71-81.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'acteur et le système. Paris : Éditions du Seuil.
- Dikoumé, F. (1989). Le service public du sport en Afrique noire. L'exemple du Cameroun. Paris : Éditions Dalloz.
- Etzioni, A. (1961). A comparative analysis of complex organizations. New-York : Free Press.
- F.S.B.B. (1980). Règlement intérieur de la F.S.B.B. Dakar, Sénégal : F.S.B.B.
- F.S.B.B. (1995). Rapport assemblée générale. Dakar, Sénégal : F.S.B.B.
- Fédérations, partenaires et sponsors (1990). La lettre de l'économie du sport, 122, 8-12.
- Friedberg, E. (1972). L'analyse sociologique des organisations. Cahier de la revue Pour, 28, 127 p.
- Friedberg, E. (1993). Le pouvoir et la règle. Paris : Édition du Seuil.
- Frisby, W. (1982). Weber's theory of bureaucracy and the study of voluntary sport organizations. Dans Dunleavy et al. (Eds.), Studies in the sociology of sport. (pp. 53-73). Fort Worth, Texas : Texas Christian University Press.
- Gestion du sport- innovations statutaires (1992). La lettre de l'économie du sport, 171, 1-6.

- Gorran, R. (1981). Federal government involvement in sport and physical education. The Physical Educator, 38(4), 193-198.
- Gouda, S. (1986). Analyse organisationnelle des activités physiques et sportives dans un pays d'Afrique noire : Le Bénin. Thèse de doctorat inédite, Université scientifique, technologique et médicale de Grenoble, Grenoble, France.
- Gouldner, A.W. (1954). Patterns of industrial democracy. New-York : Free Press
- Harvey, J et Thibault, L. (1994). Politique du sport et restructuration de l'Etat providence au Canada. Acte du colloque Sport, culture, tradition. (pp. 209-218). Paris, France.
- Harvey, J. (1987). La politique et l'activité physique dans un État providence en crise. Bulletin d'analyse critique de l'éducation physique québécoise, 19, 4-6.
- Harvey, J. (1991). Le sport et l'activité physique, un enjeu de la politique sociale à l'aube de l'état- providence. Quel Corps. (pp. 112-203). Paris : AFIRSE
- Harvey, J. et Proulx, R. (1988). Le sport et l'État au Canada. Sport et pouvoir. (pp. 93-122). Ottawa : Presse Universitaire d'Ottawa.
- Hecquard-Théron, M. (1991). Fédérations sportives obligatoires. Actualité juridique, droit administratif, 6, 481-484.
- Heinila, K. (1972). Survey of the value orientations of finish sport leader. Working Papers in the Sociological Study of Sport and Leisure, 2(3), 180-188.
- Herr, L. (1981). Quelques indications chiffrées sur les fédérations sportives françaises. Sport et société. (pp. 139-145). Paris : Vigot.
- Horch, H. D. (1994). Does government financing have a detrimental effect on the autonomy of voluntary associations? Evidence from German sports clubs. International Review for the sociology of sport, 29(3), 269-281.
- Horch, H.D. (1989). Sociological research on sport organizations in the Federal Republic of Germany. International Review for the Sociology of Sport, 24(3), 201-216.
- Houel, J. (1984). Règle de droit et culture sportive. Sport et société contemporaine. (Pp. 45-67). Paris : SFSS.

- Hoyle, E. (1971). Organization theory and the sociology of sport. Dans Albanico, A. et Pfister-Binz (Eds), The Sociology of Sport. (pp. 34-47). Basel, Suisse.
- Jamet, M. (1980). Les sports et l'État au Québec. Laval : Albert Saint Martin.
- L'octroi de subventions fédérales aux organisations sportives (1981). Jeunesse et sport, 38(12), 274-275.
- Lachaume, J.-F. (1990). Du contrôle de l'État sur les fédérations sportives. Revue juridique et économique du sport, 16, 3-20.
- Landry, R. (1992). L'analyse de contenu. Dans B. Gauthier (Éds), Recherche sociale (pp. 337-360). Québec : Presse de l'université du Québec.
- Le Moigne, J.-L. (1974). Les systèmes de décisions dans les organisations. Paris : PUF.
- Leblanc, P. et Leblanc, V. (1987). Les relations publiques dans les fédérations sportives. Paris : INSEP.
- M.J.S. (1976). Statuts de la F.S.B.B. modifiée conformément au décret 76-199. Dakar, Sénégal : M.J.S.
- Macintosh, D. (1988). Le gouvernement fédéral et les associations sportives volontaires. Sport et pouvoir. (pp. 123-142). Ottawa : PUO.
- Malenfant, C. (1989). Sociology of sport organizations in France. International Review for the Sociology of Sport, 24(3), 217-224.
- March, J. et Simon, H. (1958). Organizations. New-York : Wiley.
- Meynaud, J. (1966). Sport et politique. Paris : Éditions Payot.
- Minzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations. Paris : Éditions d'Organisation.
- Oswald, D. (1993). Les problèmes des relations entre les règles émises par les organisations sportives et la législation étatique. Dans Rogge, J. et Pescante, M. (Éds), la législation sportive en Europe. (pp. 112-115). Paris, France.
- Panitch, L. (Eds) (1977). The Canadian state: Political economy and political power. Toronto : University of Toronto Press.

- Pawlack, G. et Przybysz, T. (1983). Research on problems of the functioning of the Polish fencing association as a sport organization. International Review for the Sociology of Sport, 18(1), 71-93.
- Pitter, R. (1990). Power and control in an amateur sport organization. International Review for the Sociology of Sport, 25(4), 309-322.
- Rail, G. (1984). Dirigeants de fédérations sportives et stratégies organisationnelles. Thèse de maîtrise inédite, Université de Laval, Québec, Canada.
- Rail, G. (1988). A theoretical framework for the study of complex sports organizations. Journal of Sport Management, 2(1), 40-52.
- Ramanantsoa, B. et Baslé, C. T. (1989). Organisations et fédérations sportives. Paris : PUF.
- Sainsaulieu, R. (1987). Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Dalloz.
- Séguin-Bernard, F. et Chanlat, J.F. (1983). L'analyse des organisations une anthropologie sociologique. Les théories de l'organisation (tome I). Québec : Édition Préfontaine inc.
- Sfeir, L. (1981). Policymaking in the Egyptian Olympic Committee. Thèse de doctorat inédite, University of Illinois at Urbana-Champaign, Illinois, États-Unis.
- Simon, G. (1990). Puissance sportive et ordre juridique étatique. Paris : Édition LGDJ.
- Slack, T. et Kikulis, L.M. (1989). The sociological study of sport organizations: Some observations on the situation in Canada. International Review for the Sociology of Sport, 24(3), 179-200.
- Slack, T. et Thibault, L. (1989). Values and beliefs: Their role in the structuring of national sports organizations. Arena review, 12(2), 140-155.
- Soucie, D. (1989). Fondements théoriques de l'administration du sport. Québec : Gaëtan Morin.

- Theodoraki, E. et Henry, I. (1994). Organizational structures and contexts in British national governing bodies of sport. International Review for the Sociology of Sport, 29(3), 243-262.
- Thibault, J. (1987). Sport et éducation physique 1870-1970. Paris : Vrin.
- Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. New-York : Free Press.
- Worms, J.-P. (1973). Une préfecture comme organisation. Paris : Hachette.
- Yerles, M. (1980). Similarities and differences in modes of integration and strategies among French and Quebec sport executives. Thèse de doctorat inédite, University of Illinois at Urbana-Champaign. Illinois, États-Unis.

ANNEXE 1
CERTIFICATION DU COMITÉ DE DÉONTOLOGIE



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté des sciences de la santé
Cabinet de la doyenne

Faculty of Health Sciences
Office of the Dean

CERTIFICATION INSTITUTIONNELLE DU COMITÉ DE DÉONTOLOGIE DE LA RECHERCHE SUR LES ÊTRES HUMAINS FACULTÉ DES SCIENCES DE LA SANTÉ

Le Comité de déontologie de la recherche sur les êtres humains de la Faculté des sciences de la santé, mandaté à cette fin par l'Université d'Ottawa certifie avoir étudié le projet soumis par l'étudiant **Amadou Seye**, de l'École des sciences de l'activité physique pour le projet intitulé: "**Analyse organisationnelle de la Fédération Sénégalaise de Basket-Ball**". Le comité confirme que ce projet répond entièrement aux normes déontologiques à un niveau de catégorie 1A.

COMPOSITION DU COMITÉ

<u>Nom (Optionnel)</u>	<u>Poste occupé</u>	<u>Département ou discipline</u>
Victor Boucher	Professeur	Programme d'audiologie et d'orthophonie
François Tremblay	Professeur	Programme de physiothérapie
Claire-Jehanne Dubouloz	Professeure	Programme d'ergothérapie
Ann Watters	Étudiante	École des sciences infirmières
Jocelyne Tourigny	Professeure	École des sciences infirmières
Sylvie Frigon	Professeure	Faculté des sciences sociales
Roch Paquin	Membre affilié	
J. Roger Proulx	Président	Comité de déontologie

SIGNATURE

20 / 12 / 195 Claire-Jehanne Dubouloz
Date Co-Présidente du comité de déontologie- C-J. Dubouloz

ANNEXE 2
GUIDE D'ENTREVUE

GUIDE D'ENTREVUE

Attitudes envers le rôle, la tâche et les relations de travail

1. Quel est votre rôle au sein de la fédération?
2. Quels sont les problèmes essentiels que vous rencontrez dans votre tâche et comment parvenez-vous à résoudre ces problèmes?
3. Avec qui êtes-vous amené à travailler ou avec qui êtes-vous en relation suivie dans votre travail?
4. Parmi ces relations, quelles sont les plus importantes (difficiles, conflictuelles, intéressantes...) pour votre travail?

Attitudes envers les relations de pouvoir

5. En général, êtes-vous satisfait de la compétence des gens avec lesquels vous travaillez?
6. Personnellement, vous entendez-vous bien avec eux?
7. De manière générale, comment décririez-vous l'atmosphère de votre équipe de travail?
8. Existe-t-il des conflits hiérarchiques au sein de la fédération ?

Attitudes envers l'environnement pertinent

9. Est-ce que les commanditaires répondent favorablement à vos demandes?
10. Les média participent-ils pleinement aux actions de développement de votre fédération?
11. Quels genres de relations entretenez-vous avec les autres fédérations sportives?
12. Quels sont vos rapports avec le M.J.S.?

Attitudes envers les possibilités de changement

13. A votre avis qu'est-ce qu'il faudrait changer pour améliorer le fonctionnement de la fédération?
14. Face au désengagement de l'État, quelles pourraient être les priorités présentes et futures de la fédération?

ANNEXE 3
LETTRE DE RECRUTEMENT, LETTRE D'INFORMATION
ET FORMULAIRE DE CONSENTEMENT A UNE ENTREVUE



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté des sciences de la santé
École des sciences de l'activité physique

Faculty of Health Sciences
School of Human Kinetics

LETTRE DE RECRUTEMENT

Dans le cadre de notre travail de thèse intitulé, analyse organisationnelle de la fédération sénégalaise de basket-ball, nous souhaiterions vous solliciter, en temps que dirigeant responsable de cette fédération, pour une entrevue. Cette étude vise à apporter une contribution à l'avancement des connaissances en étude du sport, de manière générale, et au système sportif du Sénégal en particulier.

L'objectif de l'entrevue est de vous amener à expliquer et à évaluer votre situation au sein de votre fédération, de parler des problèmes que vous rencontrez, des gens avec qui vous devez résoudre ces problèmes, des relations que vous entretenez avec ces gens. Il sera également intéressant de connaître votre point de vue sur l'influence de l'environnement, et sur les possibilités de changements auxquels doit faire face votre fédération, par rapport aux réalités politiques, économiques et sociales actuelles du Sénégal.

Dans l'attente d'une suite favorable à notre requête, nous vous remercions d'avance.

Sportivement.

Vous pouvez communiquer avec nous en tout temps.

Amadou Sèye
Jean Harvey, Ph.D.
École des sciences de
l'activité physique
Université d'Ottawa
125 Université
Ottawa, Ontario
K1N 6N5 Canada
Tél: (613) 562-5800 poste 4277
Fax: (613) 562-5149

Amadou Sèye
Sicap Mermoz
N° 7286 Dakar-Fann
Sénégal
Tél: (221) 24-32-24
(221) 23-67-35
ou
INSEPS de Dakar
B.P. 3256
Tél: (221) 23-33-84



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté des sciences de la santé
École des sciences de l'activité physique

Faculty of Health Sciences
School of Human Kinetics

LETTRE D'INFORMATION

Quand un chercheur de l'Université d'Ottawa réalise un projet de recherche dans lequel des individus doivent participer, le comité de déontologie exige le consentement écrit des sujets. Je suis un étudiant diplômé inscrit en Étude du Sport à l'École des Sciences de l'Activité Physique de l'Université d'Ottawa. Pour mon projet de thèse, j'envisage de faire une analyse organisationnelle de la fédération sénégalaise de basket-ball. Je réaliserai ce projet de recherche sous la supervision de mon directeur de recherche, le professeur Jean Harvey.

Le but de la recherche est de faire ressortir les relations de pouvoir qui ont cours, ainsi que les choix stratégiques qui se posent, au sein de la fédération sénégalaise de basket-ball, au moment où l'État sénégalais se désengage du financement du sport. Cette analyse devrait permettre, non seulement de mettre l'accent sur les forces et faiblesses de cette fédération, mais aussi de faire ressortir les enjeux et stratégies que pourraient adopter la fédération en tenant compte des réalités présentes et futures.

Les données de cette étude seront recueillies dans deux contextes différents mais complémentaires. D'une part, les documents privés et officiels de la fédération de basket-ball seront étudiés. D'autre part, ce projet de recherche exige la participation, sous forme d'entrevues, des dirigeant(e)s de cette fédération. Ces entrevues nous permettront de clarifier et de compléter les informations obtenues lors de l'analyse des documents.

La participation à ce projet est à titre gratuit. Pour chaque dirigeant(e) participant à la recherche, les informations seront recueillies lors d'une entrevue d'environ une heure. Il est possible que quelques dirigeant(e)s soient sollicité(e)s pour une deuxième entrevue, afin de préciser certaines questions qui pourraient se présenter lors de l'analyse des informations. Soulignons ici que l'information est personnelle et pourrait occasionner un certain inconfort. Tous les entretiens seront enregistrés puis transcrits. Chacun(e) des dirigeant(e)s pourra vérifier le texte des entrevues et donnera son autorisation, en signant un formulaire de consentement, afin que l'information puisse être utilisée. Seul mon directeur de recherche et moi-même aurons accès à l'information obtenue lors des entrevues. Au terme de la recherche, les enregistrements et les transcriptions seront détruits.

Il reste entendu que la confidentialité et l'anonymat de ces informations seront respectés. Les noms des répondants n'apparaîtront pas sur les enregistrements et les transcriptions. Ainsi, le rapport de recherche ne contiendra aucune information permettant d'identifier les répondants lorsqu'ils expriment des idées personnelles. Nous tenons à préciser que vous êtes complètement libre de refuser de participer ou de ne pas répondre à l'une ou à l'autre des questions qui seront posées. Un refus de votre part n'entraînera aucune répercussion. De plus, vous pouvez vous retirer de cette recherche, si vous le souhaitez, à tout moment.

Pour tout renseignement concernant la déontologie, vous pouvez contacter :

Le Dr. Roger Proulx,
Président du Comité de déontologie de la recherche
sur les êtres humains
Faculté des sciences de la santé
451, chemin Smyth
Ottawa, Ontario
K1N 8M5, Canada
Tél: (613) 562-5432
Fax: (613) 562-5437

Vous pouvez aussi communiquer avec nous en tout temps:

Amadou Sèye
Jean Harvey, Ph.D.
École des sciences de
l'activité physique
Université d'Ottawa
125 Université
Ottawa, Ontario
K1N 6N5 Canada
Tél: (613) 562-5800 poste 4277
Fax: (613) 562-5149

Amadou Sèye
Sicap Mermoz
N° 7286 Dakar-Fann
Sénégal
Tél: (221) 24-32-24
(221) 23-67-35
ou
INSEPS de Dakar
B.P. 3256
Tél: (221) 23-33-84



Université d'Ottawa • University of Ottawa

Faculté des sciences de la santé
École des sciences de l'activité physique

Faculty of Health Sciences
School of Human Kinetics

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT À UNE ENTREVUE

OTTAWA
Le 18 décembre 1995

Je déclare avoir plus de dix-huit (18) ans et j'accepte de participer à un projet de recherche effectué par Amadou Sèye de l'École des Sciences de l'Activité Physique de l'Université d'Ottawa. Je permet l'enregistrement auditif de ma participation dans cette recherche.

But de la recherche

Le but de la recherche est de faire ressortir les relations de pouvoir qui ont cours, ainsi que les choix stratégiques qui se posent, au sein de la fédération sénégalaise de basket-ball, au moment où l'État sénégalais se désengage du financement du sport.

Procédure

La procédure expérimentale pour les participants de prendre part à une entrevue semi-dirigée, effectué par l'investigateur. Au cours de l'entrevue, les participants seront invités à discuter de leurs rôles, tâches, opinions, relations de travail, relations de pouvoir, relations avec l'environnement en ce qui concerne leur implication en tant que dirigeant à la fédération de basket-ball.

J'atteste avoir lu et pris acte de la lettre d'information qui m'a été envoyée par Amadou Sèye. Je comprends que j'ai le droit de retirer cette permission en tout temps et que tout enregistrement de ma participation sera effacé immédiatement après ma demande. J'admet que tout matériel amassé à la suite de ma participation sera confidentiel et utilisé uniquement à des fins de recherche par les professionnels responsables, soit moi-même et mon directeur de thèse. Aussi, le rapport de recherche ne contiendra aucun nom et aucune information permettant d'identifier les répondants. Au terme de cette recherche, tous enregistrements seront détruits. Sachant que mon anonymat sera respecté en tout temps, je consens volontairement à prendre part à ce projet de recherche. Je peux refuser de répondre à toute question que je juge personnelle ou inacceptable.

Pour tout renseignement concernant la déontologie, vous pouvez contacter:

**Le Dr. Roger Proulx,
Président du Comité de déontologie de la recherche
sur les êtres humains
Faculté des sciences de la santé
451, chemin Smyth
Ottawa, Ontario
K1N 8M5, Canada
Tél: (613) 562-5432
Fax: (613) 562-5437**

Signature du participant

Date

Témoïn

Date

Vous pouvez aussi communiquer avec nous en tout temps:

**Amadou Sèye
Jean Harvey, Ph.D.
École des sciences de
l'activité physique
Université d'Ottawa
125 Université
Ottawa, Ontario
K1N 6N5 Canada
Tél: (613) 562-5800 poste 4277
Fax: (613) 562-5149**

**Amadou Sèye
Sicap Mermoz
N° 7286 Dakar-Fann
Sénégal
Tél: (221) 24-32-24
(221) 23-67-35
ou
INSEPS de Dakar
B.P. 3256
Tél: (221) 23-33-84**

ANNEXE 4
TABLEAUX SUPPLÉMENTAIRES

Tableau 2
Compte d'exploitation générale de la F.S.B.B. en 1995

Recettes (francs CFA)		Dépenses (francs CFA)	
Désignation	Montant	Désignation	Montant
Droit d'affiliation et engagement	43.000	Fonctionnement	7.402.376
Ventes d'imprimés	101.625	Rencontres nationales (championnat)	10.893.115
Recettes des compétitions	7.054.300	Rencontres nationales (coupes)	3.184.015
Subventions reçues	25.000.000	Tournoi des jeunes	3.927.157
Sponsors et patronages	6.350.000	Tournées et missions	671.1000
Recettes diverses	7.675.780	Formation des cadres	8.206.380
Protection des joueurs	2.941.000	Dépenses diverses	3.120.396
Dons et soutiens	5.658.000	Joueurs protégés	2.941.000
		Intérêts et agios bancaires	823.948
		Préparation des équipes nationales	9.836.472
		Intéressement	922.524
		Prestation de service	7.820.000
TOTAL	54.823.705	TOTAL	59.748.483

Tableau 3
Programme annuel de la F.S.B.B.

ACTION	MAITRE D'OEUVRE	OBSERVATIONS
Création commission ad-hoc pour proposer modifications au système de protection	Président commission règlement et pénalité	Présenter projet au bureau fédéral au plus tard le 15-01-96
Finaliser les travaux relatifs à la révision des textes de la F.S.B.B. Le projet doit être discuté en cours de saison	Président F.S.B.B. Le rapporteur de la F.S.B.B.	Assemblée générale extraordinaire au courant saison 95/96
Poursuivre les démarches pour faire aboutir le plan de relance	Président F.S.B.B. et secrétaire général	
Finaliser la circulaire relative aux conditions d'élection du roi, de la reine, et des autres lauréats	Président F.S.B.B. et secrétaire général	
Proposer des modifications aux statuts et au règlement intérieur pour une meilleure implication des ligues dans la gestion du basket-ball national		Assemblée générale Courant saison 95/96
Établir une circulaire pour l'application de l'ensemble des dispositions réglementaires relatives à l'élection des nouveaux candidats pour le tiers sortant au comité directeur		Fin Décembre 95
Redoubler d'effort pour trouver des moyens financiers additionnels pour le financement de nos activités	Commission recherche des moyens 1er vice-président	
Établir circulaire pour redéfinir les bénéficiaires et le coût des cartes d'accès (pratiquants et non pratiquants)	Secrétaire général	Fin décembre 95
Poursuivre les efforts auprès des partenaires étrangers pour trouver des moyens financiers pour la formation des cadres	Président F.S.B.B. 1er Vice-président D.T.N. Commission des arbitres	
Finaliser l'informatisation des activités de la F.S.B.B.	Président F.S.B.B. Président commission règlements et pénalités	15 janvier 96

Exécuter les recommandations des commissaires aux comptes, notamment l'établissement d'une procuration auprès de nos banques. Les saisir à temps pour l'examen des comptes. Faire admettre en non valeur certaines créances irrécouvrables	Trésorier général Commission des finances Secrétaire général	
	RAPPELS	
Insister auprès des ligues pour qu'elles participent au financement des compétitions réservées aux jeunes (festival mini-basket, tournoi cadets-cadettes) au moins pour le transport jusqu'au site en s'appuyant sur les autorités locales	2ème Vice-président	
Procéder aux modifications des règlements pour les play-off filles (augmentation de clubs dans la zone 1) et pour les garçons, clarifier les modalités des 1/4 de finale	Secrétaire général Président commission règlement et pénalité	Avant le démarrage du championnat
Poursuivre les démarches auprès des autorités (déjà saisies) pour le paiement d'indemnités au profit du directeur technique national et des entraîneurs nationaux	Secrétaire général Président F.S.B.B.	
Préparer les budgets pour les compétitions internationales de 1996: séniors filles juniors garçons, moins de 22 ans garçons, club garçons A.S.F.A.	1er Vice-président Directeur technique national Commission finances	A déposer au Ministère de la Jeunesse et des Sports (Division de la haute compétition) avant le 15-12-95
Organiser des causeries à l'intention des arbitres, entraîneurs et dirigeants sur l'application des nouvelles techniques d'arbitrage	Commission des arbitres	
Programmer des séances de concertation et d'échanges avec les ligues	2ème Vice-président Secrétaire général Président F.S.B.B.	

Réorganiser totalement le système de comptabilisation et de contrôle de la vente des imprimés, des cartes d'accès, des dépenses effectuées et des recettes obtenues au cours des tournois (jeunes et montée) des stages d'entraîneurs et d'arbitres, des recettes provenant des régions	Trésorier et trésorier adjoint 1er Vice-président Secrétaire général adjoint	
--	---	--