



Journal Homepage: - [www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

## INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI: 10.21474/IJAR01/18909

DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/18909>



### RESEARCH ARTICLE

#### CONTRIBUTION A LA COMPREHENSION DES CONTRAINTES DE GESTION D UNE ORGANISATION SPORTIVE: CAS DU COMITE NATIONAL DE GESTION DE LA LUTTE (CNGL) AU SENEGAL

Dr. D. Diouf<sup>1</sup>, Dr. A.M Ndiouck<sup>2</sup> and A.F. Dodji Gbadoe<sup>3</sup>

1. Lecturer, Department of Sport Management, INSEPS, Cheikh Anta DIOP University.
2. Lecturer, Department of Sport Management, INSEPS, Cheikh Anta DIOP University.
3. Assistant, Department of Sport Management, INSEPS, Cheikh Anta DIOP University.

#### Manuscript Info

##### Manuscript History

Received: 16 April 2024

Final Accepted: 21 May 2024

Published: June 2024

##### Key words:-

Organization, Stakeholders, Constraints,  
Work Division

#### Abstract

The objective of this article is to return to the management constraints on sports organizations in the context of Senegal. These are particularly those influencing the National Committee for the Management of the struggling in Senegal. Due to the exploratory nature of the study, an interpretative epistemological orientation and a qualitative approach were put forward to grasp the meaning of the discourse of the actors in the context of a case study. The results which seem to show a faulty legal framework, insufficient means and governance to be improved. This has a negative influence on the management of the CNGL by a lack of division of labor through the specialization of tasks and the exclusion of essential stakeholders from the management of sports activities.

Copy Right, IJAR, 2024,. All rights reserved.

#### Introduction:-

Le sport, de manière générale, suscite, de plus en plus, la curiosité des chercheurs. Ses dimensions marketing et l'attrait qu'il provoque sont à l'origine d'écrits (Tribou et al. 2015). Sur les questions de gouvernance, les enjeux qu'il soulève donne un regain d'intérêt (Diouf et al. 2019), sans oublier les questions de stratégie et de management (Barget et Vailleau, 2008).

Dans le contexte sénégalais, sous diverses formes, ces problématiques sont reprises. Fall et Tribou (2018) dans une approche marketing reviennent sur la typologie des publics directs de la lutte avec frappe, alors que Diouf (2018) insiste sur les éléments de fonctionnement d'arbitrage de cette même lutte. D'autres auteurs sont revenus sur des aspects très spécifiques à la lutte sénégalaise ; il s'agit du caractère identitaire de la lutte sénégalaise (Kane et Ndongo, 2018) ou du caractère marginale ou marginalisé de la lutte féminine (Ndongo et Tine, 2018)

Néanmoins, dans ce cadre de la lutte, il est rare, voire inexistant de trouver une étude scientifique portée sur la gestion d'une organisation sportive. C'est la raison pour laquelle, il était nécessaire de revenir sur celle du Comité National des Gestion de la Lutte au Sénégal, qui d'une structure à vocation temporaire a fini par devenir permanente. En effet, l'organisation de la lutte au Sénégal a connu plusieurs péripéties. Déjà en 1959, est créée la première Fédération Sénégalaise de Lutte Amateurs et Disciplines Assimilées (FSLADA). Elle a été changée par la suite en Comité National Provisoire en 1969. Elle prendra en 1973 la dénomination de Fédération Sénégalaise de Lutte suite à une recommandation du ministère de tutelle. En 1979, elle a été transformée à nouveau en Comité

**Corresponding Author:- Dr. D. Diouf**

Address:- Lecturer, Department of Sport Management, INSEPS, Cheikh Anta DIOP University.

National Provisoire (CNP), et on n'aura une fédération qu'en 1986. À partir de 1990, il y eut une rupture totale de gestion de la lutte, avec d'un côté, le Comité d'Administration et de Contrôle de la lutte avec frappe et de l'autre, le Comité National Provisoire de la lutte amateur. En 1994, on assiste à la mise en place d'un Comité National de Gestion de Lutte (CNGL), consacré par l'arrêté n°2020 du 21 mars 1994, avec une gestion unitaire des trois formes de lutte (avec frappe, traditionnelle et olympique) (Dodji-Gbadoe, 2019). Les changements de statuts notés et l'incapacité à revenir à une structure normale ne sont pas sans lien avec les contraintes auxquelles sont confrontées les structures en charge de la lutte. C'est pourquoi la question qui s'impose est : quelles sont les contraintes de gestion de la lutte au Sénégal ? De cette question, il est possible d'appréhender les contraintes qui influent sur la gestion de la lutte par le CNGL en trois questions subsidiaires. Premièrement, les textes sur le CNGL sont-ils assez précis et appropriés pour permettre une bonne gestion de la discipline ? Deuxièmement, le CNGL de lutte dispose-t-il des moyens suffisants pour assurer la gestion de la lutte ? Troisièmement, la gouvernance du CNGL est-elle assez transparente et démocratique pour faciliter la gestion de la lutte ?

L'objectif de ce travail est de contribuer à l'analyse de quelques contraintes qui influent sur la gestion des organisations sportives, notamment du CNGL au Sénégal.

L'étude est constituée de quatre parties. Une première partie revient sur le cadre d'analyse qui dégage des éléments de contraintes influant sur les organisations sportives ; une deuxième partie explique les aspects méthodologiques et l'orientation épistémologique, tournée vers l'interprétativisme ; une troisième partie revient sur les résultats qui semblent montrer un cadre juridique défaillant, des moyens insuffisants et une gouvernance à améliorer. La quatrième partie, en s'appuyant sur Thiétart (2005) et la « *stakeholder theory* » de Freeman (1984), montre l'effet des contraintes sur l'organisation et les éléments de gouvernance du CNGL, suivi de la conclusion.

### **Éléments de contraintes influant sur les organisations sportives**

La compréhension des éléments de contraintes des organisations s'appréhendent à travers les dimensions du management et la théorie des Parties Prenantes et de l'organisation.

### **Des contraintes dans la gestion des organisations sportives**

D'après Christian Hohmann (2023), une contrainte peut se définir comme un facteur qui limite la performance globale d'un projet ou d'un système plus généralement. Cette contrainte va, par exemple, limiter la capacité d'une équipe à atteindre l'objectif qui lui a été fixé. Elle peut agir comme un goulot d'étranglement limitant les capacités de production. Il est important de garder à l'esprit que tout système possède ses propres contraintes. Si ce n'était pas le cas, les performances obtenues seraient maximales en permanence, ce qui n'est évidemment pas possible. Par voie de conséquence, elle agit sur la gestion des organisations que Bonnefond (1980, 359) définit comme étant « *l'art de combinaisons rentables et l'art de prendre des décisions* ». La gestion reste ainsi indispensable au fonctionnement des organisations sportives ou pas. D'après Desreumaux (1998), l'organisation est une entité au sens de système ouvert traitant d'informations, composée de participants adhérant à des degrés divers aux buts communs poursuivis par l'organisation. L'organisation est par là un centre de décisions sur la nature du projet à poursuivre et de l'action à mener. L'organisation est caractérisée par un cadre structuré d'actions. Pour Scott (1987), elle est une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes. Selon Crozier (1963), l'organisation est la réponse au problème de l'action collective qui se pose dès qu'un projet ou une activité ne peut être menée par l'exercice des capacités d'un seul individu.

Partant de là, il est possible de considérer que l'organisation sportive est une collectivité, une coalition de groupe d'intérêt, qui promeut les activités sportives. Le sport, selon Pierre Parlebas (1981, 237), est un « *ensemble des situations motrices codifiées sous forme de compétitions et institutionnalisées* ». Ce qui permet de singulariser le sport à travers trois critères classiques : l'élément motrice, la dimension compétition et celle institutionnelle. Dans le cadre de cette étude, la dernière semble plus nous intéresser puisque le sport repose sur des organisations, donc « *un dispositif officiel et des appareils extrêmement puissants : fédérations, contrôles de l'État, règlements, instances d'autorités, calendriers, cérémonials, arbitres et officiels, sanctions, récompenses et condamnations* » (Parlebas, 244).

Le sport est à distinguer de l'Éducation Physique et Sportive et peut être défini, selon Lafon (1979, 341) comme : « *La partie de l'éducation générale qui utilise comme moyen l'exercice physique. C'est un ensemble de moyens méthodiques destinés à développer, améliorer et entretenir les qualités physiques, intellectuelles et morales*

*qui permettent une meilleure adaptation de l'individu à son milieu physique et social, à son épanouissement et à l'affermissement de sa santé ».*

L'EPS est gérée par les structures d'enseignement scolaire alors que le sport « *stricto sensu* » relève d'organisations sportives du mouvement sportif à savoir les fédérations et structures assimilées (Comités provisoires de gestion) et les Club sportifs.

### **Des dimensions du management des organisations sportives.**

La gestion des organisations sportives peut être appréciée à travers les règles de droit, des moyens de gestion et des éléments de gouvernance.

La gestion des organisations sportives s'appuie sur des règles de droit. Aussi, le cadre juridique qui régit les acteurs du sport a préoccupé les spécialistes (Sakho et al. 2013 ; Buy et al. 2012). Ils diront que l'association est la structure de base de l'exercice en collectivité du sport et sert de support aux fédérations, à leur union mais aussi aux groupements sportifs. Baddeley (1994) insiste sur la place des sociétés sportives qui ont joué un rôle déterminant dans l'essor du sport professionnel.

La gestion du sport s'adosse aussi sur des moyens ; ce qui pose la question du financement des organisations sportives. Andreff et al. (1995) développent l'idée selon laquelle l'analyse du financement du sport répond à la question : quels sont les fonds que l'économie consacre au sport pour qu'il puisse fonctionner ? De nos jours, on connaît mieux la nature des financements, des bailleurs de fonds du sport et la nature des activités et des structures (organisations) sportives bénéficiaires de ces fonds. En économie du sport, il semble que la transparence soit plus grande du côté de l'origine des fonds plutôt que du côté des destinations (Minquet, 1997; Bourg et Gougnet, 1998).

La gestion des organisations sportives implique leur gouvernance. Zintz et Vaillau (2008) tentent, par l'analyse du fonctionnement des fédérations sportives, de déterminer les modes de gouvernance et de proposer des solutions visant à améliorer l'efficacité de telles organisations par plus de transparence et une meilleure responsabilisation de leurs dirigeants. Bayle et Chantelat (2007), s'appuyant sur Charreaux (1997), considèrent la notion de gouvernance des organisations comme recouvrant l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. Ils distinguent trois dimensions : la gouvernance organisationnelle, politique et systémique.

### **De la théorie des Parties Prenantes et l'organisation pour saisir les contraintes des organisations sportives**

Les dimensions du management et la théorie des Parties Prenantes et de l'organisation permettent de saisir les contraintes au cœur de la gestion des organisations sportives.

Selon Raymond-Alain Thiétart (2005), l'organisation, sur le plan formel permet de définir les tâches à accomplir, de les regrouper, d'établir des liens d'autorités, de coopération et d'information qui unissent les hommes entre eux, de créer les unités de soutien qui permettent aux responsables de disposer d'expertises complémentaires. L'organisation peut être aussi présentée comme le fruit d'un processus dynamique, remis périodiquement en question. Elle se présente sous diverses formes, mais quelle que soit la structure, les organisations ont un dénominateur commun : la division du travail. La division du travail, par la spécialisation des tâches, tend à accroître l'expertise de celui qui les exécute. Elle permet une bonne coordination quel que soit les formes d'organisation.

La gestion d'une organisation sportive est appréciable également à travers la théorie des parties prenantes, celle de la « *Stakeholder Theory* » de Freeman (1984). La théorie des parties prenantes propose une approche participative de la conception de l'administration. La théorie des parties prenantes prône l'intégration de l'ensemble des partenaires à toute démarche de management. C'est un modèle de gouvernance négocié et donc participatif. Une partie prenante, peut être définie comme "un porteur d'intérêt", c'est-à-dire n'importe quel acteur qui a un intérêt et donc qui joue un rôle dans la conception stratégique et le modèle de gouvernance. La théorie des parties prenantes place au premier plan l'importance de prendre en considération les intérêts spécifiques de l'ensemble des acteurs.

### **Une approche qualitative pour saisir les contraintes de gestion du CNGL**

Dans le cadre de cette étude, nous avons souscrit à une approche qualitative. Ce qui est en lien avec notre posture épistémologique, ainsi que les modalités concrètes de collecte, de traitement et d'interprétation des données.

Dans une posture épistémologique interprétativiste, il a été fait appel aux méthodes qualitatives. Thiéart et al. (2019, 29) rappellent que dans l'interprétativisme

*« La réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Cette réalité se modifie donc à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions ».*

Le choix de l'interprétativisme est d'abord en lien avec le contexte de la recherche. En effet, celle-ci dans le cadre du mouvement sportif à travers ces différents acteurs qui interagissent entre eux et avec les acteurs publics. Les contraintes qui les limitent ne peuvent être saisies sans un recours aux méthodes qualitatives. Celles-ci dégagent :

*« Une telle vision qui permet, non seulement, d'arriver à des descriptions détaillées des situations et événements, mais aussi, d'acquérir une connaissance approfondie du comportement des acteurs qui y évoluent, des sentiments qu'ils éprouvent ainsi que des interactions qui les lient »* (Gagnon, 2005, p.1).

Parmi les méthodes qualitatives, l'étude de cas a été jugée pertinente. La question de recherche en l'espèce reste pratique puisqu'elle porte sur les contraintes de gestion d'une structure sportive ; ce qui est en congruence avec les mots de Yin (2003), selon qui, la pertinence du recours à l'étude de cas, s'apprécie en rapport aux caractéristiques de la problématique sous étude. Yin note cette méthode est particulièrement adaptée pour les questions pratiques, où l'expérience des acteurs est importante et le contexte de cette expérience à connaître.

En ce qui concerne les critères de la recherche, ils sont liés aux construits qui déterminent l'opérationnalisation de notre recherche. Par construit, on retiendra avec Gagnon (2005) une variable qui n'est pas concrète, tangible. Ces construits sont tirés de contraintes préétablis, à partir de la revue de la littérature. Ils sont au nombre de trois. La première s'intéresse aux contraintes liées au cadre juridique de gestion d'une organisation sportive, et à ses éventuelles insuffisances ; la deuxième porte sur les moyens d'actions de l'organisation sportive ; enfin, la troisième sur les éléments de gouvernance qui influent sur la gestion d'une organisation sportive.

Le cas choisi est le CNGL. Institué en 1994, par l'arrêté n°2020 du 21 mars 1994, de manière provisoire, elle semble se pérenniser. La vocation d'un CNGL, c'est de se muer en fédération sportive. Ce qui donne davantage un intérêt à l'analyser puisque aux caractéristiques classiques d'une organisation sportive viennent se greffer des éléments spécifiques à la lutte sénégalaise.

Par ailleurs, l'étude de cas unique du CNG permet des analyses en profondeur. Comme le souligne Gagnon (2005), l'intérêt de l'analyse d'un cas unique, c'est la profondeur.

Pour les modalités concrètes de collecte des données, nous avons fait recours à une recherche documentaire et à l'entretien.

Sur la recherche documentaire, en plus des textes scientifiques, nous nous sommes appuyés, principalement, sur les documents spécifiques au sport tel l'arrêté n°2020 du 21 mars 1994 instituant le CNGL et les Règlements généraux du CNGL au Sénégal.

A côté de la documentation, des entretiens ont été organisés avec les acteurs de la lutte. Vu la sensibilité du milieu de la lutte, ses croyances, le niveau d'analphabétisme notée, il a été jugé nécessaire de conduire des entretiens semi-directifs en langue nationale (wolof) pour laisser aux acteurs la liberté de s'exprimer.

Trente (30) entretiens se sont tenus avec des acteurs du milieu de la lutte: (09) anciennes gloires, (04) journalistes sportifs et spécialistes de la lutte, (03) encadreurs d'écuries, (12) lutteurs en activités, (01) représentant de l'association des amateurs du Sénégal, (01) représentant de du CNGL et (01) représentant du ministère en charge des sports.

L'entretien utilisé comme méthode d'investigation, la collecte de données s'est effectuée à l'aide d'un logiciel enregistreur vocal d'un Samsung S8. Les entretiens se sont faits sur la base d'un guide portant sur les contraintes de gestion de la lutte. Pour des raisons déontologiques, des explications ont été données sur les thèmes et le caractère anonyme de l'étude et les entretiens ont duré entre 45 minutes et 2 heures. Par la suite, ils ont été transcrits.

Pour traiter les données recueillies, nous nous sommes inspirés de la méthode d'analyse de contenu thématique de Quivy et Campenhoudt (1988) qui consiste à mettre en évidence les opinions des sujets en se fondant sur l'analyse de leur discours.

Par ailleurs, pour des raisons de respect de l'anonymat, des numéros ont été attribués à chaque catégorie d'acteurs (De "A1" à "A9" pour les anciennes gloires ; les journalistes, de "J1" à "J4" ; les lutteurs, de "L1" à "L12" ; Les dirigeants et encadreurs d'écuries de "D1" à "D3" ; enfin, RA pour le représentant des amateurs et RCNGL, pour le représentant du CNGL).

Enfin, les résultats obtenus ont été discutés en s'appuyant sur les théories de l'organisation de Thiétart (2005) et la théorie de parties prenantes de Freeman (1984).

### **Le CNGL : Une organisation sportive aux multiples contraintes**

Les contraintes multiples du CNGL sont en relation avec son cadre juridique, à l'absence de moyens et à la question de sa gouvernance.

#### **Les contraintes propres au cadre juridique**

La lutte au Sénégal est organisée par un ensemble de textes. Certains très généraux régissent l'activité en tant qu'attribut de l'État. D'autres plus précis organisent la lutte dans son ensemble. La tâche de promouvoir le sport est consacrée par la loi fondamentale : la constitution. La loi n° 1984/59 du 23 mai 1984 dénommée charte du sport vient s'y ajouter, elle est la base juridique de la création des fédérations et des groupements sportifs. Les textes qui consacrent l'organisation de la lutte sont l'arrêté n°2020 du 21 mars 1994 instituant le CNGL et les règlements généraux du CNGL, révisés chaque année lors des assemblées générales.

Cependant ces règlements restent dominés par un certain nombre d'imperfections voire des insuffisances et manquements.

#### **Des textes imprécis et insuffisants**

Les textes qui consacrent l'organisation de la lutte sont de nature imprécise et insuffisante, et des fois même, inappropriés. En effet, la lutte semble copier le plus grand nombre de ses règlements d'autres disciplines de combat, particulièrement le judo. En ce sens, le répondant D1, ancien lutteur et encadreur dans une écurie, avance :

*« le CNGL doit revoir ses règlements, on ne peut pas nous imposer des règles copiées chez d'autres disciplines alors que les réalités ne sont pas les mêmes : Prenons l'exemple des sanctions en cas de sorties dans l'enceinte de l'arène ça peut être valable pour le judo, car les deux adversaires sont de la même catégorie de poids, mais c'est impossible pour la lutte ou il n'existe pas de catégorie de poids ».*

Les textes sont également imprécis dans la mesure jusque-là le CNGL ne s'est pas prononcé clairement sur le statut de lutteur. Le répondant A1, une ancienne gloire de lutte, précise :

*« Les règlements généraux restent incomplets ; il nous faut un véritable statut des lutteurs car tout le monde ne pas être lutteur, des textes doivent être érigés à cet effet ; l'exemple du lutteur sourd muet est une parfaite illustration car sur le plan athlétique, il était prêt et bien entraîné, mais il s'est vu refusé un combat de lutte à cause de son handicap et pourtant il a lutté avec son handicap jusqu'à son combat en arène, ce qui est bizarre, c'est qu'il disposait de la licence qui lui conférait la prérogative de lutter ».*

Dans la charte du sport, l'État et les organismes sportifs concernés sont responsables de la protection des pratiquants par l'encadrement technique qualifié, pour garantir une bonne éducation et une formation adéquate des sportifs, la couverture médicale pour préserver la santé des pratiquants et l'assurance contre les risques et accidents de la pratique du sport.

Contrairement à la charte, les règlements généraux du CNGL n'assurent pas la protection des pratiquants de la lutte. Premièrement, l'absence de disposition définissant le statut de l'encadreur (coach, formateur), reste une limite. Les écuries et écoles de lutte ne disposent pas d'un encadrement technique qualifié pour garantir une bonne éducation et une formation des lutteurs. Si on se fie aux dires du répondant A1 :

« Il n'existe pas une école de lutte ou une écurie qui a des cadres avec des diplômes reconnus en la matière, toutes les écuries et écoles de lutte sont encadrées par des anciennes gloires, des amateurs ou des retraités de la lutte ».

Les propos de Tiska (1995, p.257) restent, dans ce contexte, compréhensibles ; il dit :

« Les organisations en Afrique sont souvent présentées comme condamnées à être peu performantes, car les acteurs ont peu d'expérience ; ils manquent de formation et de compétence technique ; leur mode de gestion est par conséquent « empirico-intuitif ».

Deuxièmement, l'absence de textes régulant la couverture médicale pour les lutteurs, notamment ceux de l'équipe nationale, est également une limitation. Le répondant A2, ancien lutteur, note :

« C'était une fierté de rejoindre l'équipe nationale afin de défendre les couleurs du Sénégal mais maintenant ça n'attire plus car, non seulement, la promotion n'y ait plus, mais aussi, en cas de blessure, on se soigne seul. Je peux vous donner mon exemple : Une fois, j'ai été convoqué en équipe nationale, et à l'entraînement Moussa Diame a cassé mon doigt et je me suis soigné par mes propres moyens, j'ai failli même être amputé. C'est pourquoi j'ai abandonné l'équipe nationale, non seulement, les primes étaient dérisoires, mais, en cas de blessure on est laissé à nous-même ».

Enfin, le champ de l'assurance contre les risques et accidents n'est pas précisé dans les textes. Les textes du CNGL ne définissent pas l'endroit concerné par l'assurance (dans l'enceinte, ou en dehors de l'enceinte), et il en résulte une certaine incompréhension entre les acteurs. On peut prendre cas du lutteur Garga Mbossé qui blessé dans l'enceinte avant son combat contre Lac Rose, et aux dires du concerné, a été obligé de supporter tous les frais et un dirigeant du CNGL de rappeler, sans sourciller, que les lutteurs doivent un combat au promoteur. A quoi servent donc la licence et l'assurance payées par les lutteurs?

Dans plusieurs combats, il est noté un lutteur ceinturer son adversaire « *weur ndombo* »<sup>1</sup> et le rouer de coups alors que ce dernier a trois appuis et n'a aucun moyen de se défendre ; on se souvient du combat Narou Sogas contre Thiaat ou Modou Anta contre Ouza Sow.

« Qu'attend le CNGL pour interdire toute frappe en cas de « *weur ndombo* » alors que l'intégrité physique du lutteur ceinturé est menacée ? Pourquoi le CNGL n'impose pas encore le port obligatoire de gants ? On peut dire même que c'est l'un des facteurs qui freine l'exportation de la lutte vers d'autres cieux », renchérit le répondant A3, une ancienne gloire de lutte.

### **Des sanctions non effectives à l'égard de certaines parties prenantes**

Les règles qu'édicte le CNGL ont un effet « *erga omnes* », c'est-à-dire opposables à tous. En pratique, cela ne semble pas être le cas. Par exemple, il est dit qu'en cas de transfert de lutteur, les écuries disposent d'une indemnité ; ce qui est ignoré par la majorité des responsables d'écuries. Le répondant D 3, encadreur dans une écurie, note :

« Il a fallu l'éclairage de l'ancien directeur technique de Baol Mbollo, Omar Diagne dit Omez, pour que ces derniers puissent se rendre compte qu'une telle disposition existait depuis longtemps ».

Cette disposition s'est vue violée à plusieurs reprises. Le répondant A3, ancien lutteur, l'illustre en ces termes :

« Ce fut le cas de EUMEU SENE qui, en 2011 a quitté son écurie d'origine « *Boul fale* » pour créer sa propre écurie « *Tay shyger* » et a lutté sous les couleurs de cette dernière sans indemniser son écurie d'origine, et aucune sanction n'a été prononcée à son encontre. Pourtant les textes du CNGL étaient clairs là-dessus, un lutteur qui quitte son écurie pour rejoindre une autre, doit payer un montant symbolique à celui-ci avant de contracter un combat ».

Un autre cas de non application des textes est notable. Des promoteurs de lutte, selon les dires de D2, dirigeant d'écurie, sont condamnés par les cours et tribunaux sénégalais ; et en vertu de dispositions du règlement intérieur du CNGL, devaient se voir retirer leur licence de promoteur. Ce qui n'est le cas.

<sup>1</sup> « *Weur ndombo* », en wolof, c'est ceinturer et prendre par derrière son rival.

Enfin, une autre disposition des règlements généraux exige le dépôt du reliquat à 15 jours de la tenue des combats, faute de quoi, ceux-ci sont annulés. Une vraie contradiction du CNGL, selon le répondant L3 lutteur, qui permet à des promoteurs de déposer le reliquat à 48h des combats.

### **Absence de base juridique dans les rapports entre parties prenantes**

Les rapports entre le lutteur, les écuries, le promoteur et le manager posent beaucoup de problèmes, car le CNGL ne prévoit aucun texte à cet égard. Le répondant L2, lutteur, note : « *il n'existe qu'un lien de licence entre le lutteur, l'écurie et le CNGL* ». Contrairement au football professionnel où les cachets sont négociés et versés aux clubs employeurs, dans ce sport bien de chez nous, c'est une tierce personne qui rémunère le lutteur. Ce dernier empoche directement l'argent car le CNGL n'a rien prévu pour le cas. Le répondant RCNGL, cadre dirigeant au CNGL, d'ajouter « *ce n'est pas au CNGL d'édicter les règles de fonctionnement des écuries* ». Cette situation entraîne souvent les cas où l'écurie n'a plus d'emprise sur le lutteur dès qu'il commence à grandir et à gagner des combats. Le répondant A3, ancienne gloire de lutte, confirme : « *C'est grâce à moi qu'un lutteur est devenu ce qu'il est aujourd'hui. Mais une fois que la valeur marchande de l'ancien « Roi des arènes » a connu une flambée, son père biologique s'est intronisé manager de son fils* ». Oumar Diagne Omez, ancien directeur technique de « *Baol Mbollo* », avait bien illustré cette situation lors de son entretien dans le journal Le Quotidien du 26 Aout 2017 en ces termes :

« *...Les écuries ne sont pas bien organisées. Il n'existe pas de réglementation juridique, c'est ce qui explique que les parents s'immiscent dans la carrière de leurs enfants* ». Il poursuit en ces termes : « *Il y a trois ans que le père de Tapha Tine nous a fait déménager de l'école Imam Abdou Ndiaye 3 aux Champs de courses, pour s'y entraîner. Depuis 2011, nous sommes là-bas. Alors que ça devait être une décision de la direction technique et du président de l'écurie. J'ai toujours attiré l'attention de l'écurie sur ça* ».

Aux termes de l'analyse, il apparaît que la lutte est encadrée par des textes imprécis, inappropriés et insuffisants.

### **Les contraintes liées à l'absence de moyens**

Le manque de moyens est lié, d'une part, à une quasi-absence de subvention, d'autre part, à un déficit d'infrastructures propres à la lutte

### **Une quasi absence de subvention pour la lutte**

Le sport est une activité d'intérêt général et le CNGL s'est vu doté d'une mission de service public à l'instar des fédérations nationales. L'État délègue ses pouvoirs et exerce une tutelle sur le CNGL. Aussi, les charges qui pèsent sur ce dernier sont à financer. D'après le répondant RCNG, cadre au CNGL, ces charges englobent es frais de préparation et la participation aux Compétitions Internationales, des équipements sportifs, de la formation et le recyclage des cadres, etc.

Le CNGL en réalité ne dispose presque pas de financement qui provient de l'État si on s'en tient aux dires du répondant RCNGL. En réalité, hormis les fonds provenant des sponsors et des mécènes, le CNGL tire son financement des sanctions pécuniaires qu'il tire des lutteurs, des frais d'affiliation ou de licence. Le répondant D3, dirigeant d'écurie, ajoute : « *Le CNGL, ne disposant pas de financement venant de l'État, se rabat sur les sanctions pécuniaires des lutteurs tenant coûte que coûte, à les soutirer quelque chose* » ; le répondant RCNGL ne semble pas s'accorder à ces termes. Pour lui :

« *On ne met pas l'accent sur les sanctions financières pour gagner de l'argent ou du financement et la somme de l'argent collectée des sanctions financières est dérisoire devant les dépenses colossales du CNGL...L'argent dont dispose le CNGL sert à compléter l'infime participation de l'État aux frais du championnat d'Afrique et aux compétitions olympiques* ».

L'ancien Président du CNGL, Alioune Sarr, dans une conférence de presse en 2011 avait martelé que « *Le CNGL ne détient même pas de budget de fonctionnement. Nous avons tout simplement des relais de papiers administratifs* ».

En plus de la faiblesse du financement, des subventions provenant de l'État, la lutte a presque perdu sa deuxième et principale source de financement : les sponsors. Un grand promoteur de lutte lors d'un entretien note :

« Actuellement dans l'arène, il n'y a pas ou il est très difficile de trouver un sponsor qui peut verser un budget de 50 millions de FCFA pour une affiche. Et pour monter une grosse affiche, il faut au moins 100 millions en poche sans compter les frais de communication, d'organisation et autres ».

Plusieurs promoteurs ont signé avec des sponsors. Mais en réalité, ces partenaires ne gèrent que les chaises et offrent gratuitement leurs produits aux amateurs. La valeur marchande d'un lutteur doit dépendre de ces facteurs sus-évoqués : grands sponsors, grand public lors des combats, etc.

En dehors de la quasi-absence de subvention et de sponsoring, il y a aussi le manque d'infrastructures

### **Déficit d'infrastructure propre à la lutte**

Au Sénégal, le plateau infrastructurel n'a pas suivi l'évolution de la lutte. La rareté des infrastructures sportives propre à la lutte ne permet pas à la jeunesse de vivre convenablement sa passion. L'État a entrepris, depuis quelques années, la construction d'une infrastructure de nouvelle génération : l'Arène nationale qu'il a livrée. Mais comme le souligne le répondant L6 « *c'est insuffisant, vu l'énormité des besoins* ». En effet, le déficit d'infrastructures sportives est une question qui a longtemps fait débat au Sénégal. L'État, à travers la loi 84-59 du 24 mai 1984, a toujours voulu relever le défi. La dotation de chaque région d'au moins d'un complexe sportif moderne et la construction d'un ou de plusieurs stades nationaux à caractère olympique était une exigence. C'est dans ce cadre que sont construits des stades comme celle de l'Amitié (actuel Léopold Sédar Senghor), qui a été inauguré en 1985. En plus du football, il accueille également d'autres disciplines comme l'athlétisme - grâce à sa piste -, l'escrime, le basket, le volley-ball, et la lutte. Dans les régions, également, des infrastructures sportives sont édifiées.

Mais toutes ces infrastructures n'ont jamais pris en compte la lutte comme le précise le répondant A2, un ancien lutteur :

« *La lutte est le seul sport qui draine autant de monde ici au Sénégal alors qu'elle n'a jamais été prise en compte par les dirigeants lors de la construction des infrastructures* ».

### **Les contraintes liées à la gouvernance**

La notion de gouvernance des organisations recouvre d'après Bayle et Chantelat (2007) l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire. S'agissant du CNGL, cette gouvernance bute à deux écueils : la question de la transparence et le caractère provisoire du CNGL.

### **Une transparence à remettre en cause**

La notion de transparence renvoie à des normes, à l'accès à l'information publique et un contrôle des pouvoirs publics (Diouf, 2018). A cet effet, l'article 43 de la loi N°84-59 du 23 mai 1984 portant charte du sport du Sénégal préconise un contrôle administratif et financier des associations et groupements sportifs à tous les niveaux de l'organisation sportive nationale. Mais le paradoxe est que le CNGL bénéficie de plus d'autonomie dans sa gestion que toutes les fédérations sportives nationales sénégalaises. Le CNGL ne fait pas l'objet de contrôle par la tutelle à l'instar des autres fédérations, comme l'atteste le répondant J3.

L'information et les prises de décision, proviennent toujours des membres du CNGL, de même les mécanismes de contrôle institutionnels, ainsi que les procédures, s'appuient sur les membres du comité. Ainsi les acteurs de la lutte subissent l'information donnée par le CNGL, ce qui n'est pas sans poser des questions d'éthique et d'équité, selon Boisvert (2012). Il s'ensuit irrémédiablement un sentiment d'incompréhension, le CNGL, pensant œuvrer pour le bien de la discipline et les lutteurs se sentant floués par les règlements, et les décisions du CNGL. Le répondant RCNGL précise : « *Tout ce que nous faisons, c'est pour le bien de la lutte* », le répondant D3 rétorque : « *Le CNGL n'est là que pour son propre intérêt* ». Le répondant A3 poursuit : « *c'est le règlement qui est appliqué* » ; c'est la réponse magique du CNGL pour justifier ses sanctions contre des lutteurs. Dans une démocratie, une loi ne peut se prévaloir de son caractère coercitif que si elle est l'émanation de la volonté générale. « *Dans le cas du règlement intérieur du CNGL, ce dernier n'est que l'expression de la volonté de Alioune Sarr et de ses collaborateurs* », affirme le répondant L2, lutteur. Les acteurs de la lutte ne sont, en réalité, jamais associés à la rédaction de cette charte fondamentale de la lutte sénégalaise. Les amateurs, anciennes gloires, lutteurs et autres communicateurs traditionnels ne sont à vrai dire qu'informés des modifications apportées annuellement au règlement intérieur lors des assemblées générales.



Le répondant L3 d'ajouter : « *Il s'impose d'inclure les lutteurs, mais aussi les entraîneurs et les présidents d'écurie dans les prises de décision* ».

A cela s'ajoute la non publication des rapports de gestion du CNGL, et face à la persistance des acteurs de la lutte, celui-ci a publié un rapport de gestion sans pièces justificatives. « *Pour se dédouaner le CNGL dit toujours il n'a de compte qu'à rendre qu'au ministre* » dit le répondant A2 et cela a été confirmé par le répondant RCNGL en ces termes « *le CNGL est un comité de gestion mis en place par le Ministre du sport, ce qui fait qu'on ne rend compte qu'à lui* ».

### **Une structure qui s'éternise**

Le renouvellement des instances dirigeantes constitue un temps fort dans la vie des instances sportives qu'il s'agisse, des fédérations des ligues, des districts ou même des comités de gestion. C'est un moment pendant lequel, s'évalue l'exercice de la démocratie dans les organismes sportifs. C'est aussi un temps qui permet de juger de la qualité des textes en vigueur et de leur pertinence. Aux termes de l'article 9 de l'arrêté N° 12529 du 31 août 1966 relatif aux groupements sportifs :

*« Les groupements sportifs quels qu'ils soient, doivent obligatoirement tenir leur assemblée générale annuelle pour faire le bilan de leur gestion, établir leur plan d'action, le calendrier de la saison à venir, et procéder à leur renouvellement. Conformément aux textes en vigueur, les groupements sportifs convoquent tous les ans une assemblée générale ordinaire pour évaluer le travail accompli et renouveler leurs instances de direction ».*

En effet, le CNGL est créé en 1994 par l'arrêté N°2020 du 21 Mars. Depuis son mandat est renouvelé jusqu' à nos jours avec toujours la même équipe. Le répondant RCNGL note :

*« Nous avons la confiance du ministre, c'est lui qui nous reconduit du fait de la satisfaction qu'il a de notre travail. On restera autant d'années qu'il le désire, tant qu'on aura sa confiance ».*

Le ministre pour apaiser la situation a convoqué d'urgence les assises de la lutte dont les recommandations phares sont l'installation d'une fédération dans 2 ans et l'élargissement du CNGL. Depuis, le Président Alioune SARR est parti et un nouveau Président est arrivé, sans que le CNGL ne soit remplacé par une Fédération.

### **Discussions:-**

Les contraintes de gestion du CNGL sont appréciables au travers son cadre juridique, ses moyens et de sa gouvernance. Celles-ci ont des effets sur son organisation et la participation des différentes parties prenantes.

Sur l'organisation, Tietart et al (2005..) sont revenus sur les caractéristiques des organisations, notamment la question de la division du travail, les formes d'organisation, ainsi que la nécessité de déléguer ou de décentraliser au sein des organisations. Avec des textes imprécis, des sanctions non effectives dans certains ou l'absence de base légale, il est difficile au CNGL de respecter les indications de Tietart puisque la division du travail n'est pas nette du fait de confusions juridiques. De même, d'activités déléguées par le Ministère des sports au CNGL, il semble que cette dernière semble échapper aux acteurs de la lutte pour être une organisation à la gestion non inclusive. De sa position de délégataire d'activités sportives, le CNGL ne semble pas recevoir tous les moyens dont il a besoin. Les subventions sont insuffisantes et les infrastructures limitées. Ce qui a un impact sur le travail du délégataire de service public du sport qu'est le CNGL. Par ailleurs, sans division du travail, il peut se poser des questions de transparence ; ce qui est le cas du CNGL où les prises de décision sont contestées. Ce qui peut s'expliquer par le fait que le CNGL tend plus à rendre copte au Ministre en charge des sports qu'aux acteurs de la lutte. La question du caractère provisoire du CNGL se pose toujours. Créé pour une période transitoire, il s'éternise comme pourfendent ses détracteurs. Ce qui est une limite puisque la vocation d'un CNGL est d'être provisoire et céder la place à une Fédération. Les objectifs de ces deux organisations ne sont pas les mêmes.

Au plan de la participation, Freeman (1984) par la notion de partie prenante permet de situer les acteurs internes et externes à l'organisation qui sont intéressés par son action ou ses activités. Evidemment sans un cadre juridique maîtrisé, des textes imprécis et insuffisants, il est difficile de situer le niveau de participation optimal des uns et des autres. Dans le cadre du CNGL, le bureau a tendance à absorber, voire rendre invisibles l'action ou l'activité des autres parties prenantes comme les écuries. Il en est de même du manque de moyens. La faiblesse de la subvention de l'État ou le manque d'infrastructures adaptées met à nu la faiblesse de la participation d'une partie prenante

essentielle au développement de la lutte : l'État. Il s'y ajoute que le manque de transparence, dénoncé par certains acteurs de la lutte, limite la participation de ces derniers aux décisions du CNGL. Ce qui constitue une limite puisque sans des décisions partagées, des écueils peuvent se pointer à l'application. Enfin, la participation des acteurs de la lutte est limitée par la structure non inclusive du CNGL. Seule, une Fédération peut supporter cette fonction ; ce qui n'est pas le cas pour le moment. C'est pourquoi il semble important de s'interroger sur les obstacles à la création de la Fédération de lutte.

### Conclusions:-

À la question de savoir quelles sont les contraintes qui pèsent sur une organisation en charge de la lutte ? Il est possible d'y répondre au plan juridique, des moyens et de la gouvernance.

Ce qui permet de situer la réflexion au plan scientifique. Au niveau organisationnel, s'appuyant sur Thiétart (2005), la division du travail n'est pas nette puisque de la confusion juridique, il est né des problématiques de transparence et de contrôle par les pouvoirs publics d'activités déléguées au mouvement sportif. Au niveau de la participation, en mettant en avant Freeman (1984), il est possible de noter que des parties prenantes essentielles sont exclues du fait du caractère non inclusif du CNGL. Ce qui n'est pas sans soulever des questions de transparence.

Au plan managérial, il est nécessaire au plan organisationnel une meilleure division du travail des acteurs du CNGL, ou plus précisément des acteurs de la lutte, pour clarifier les rôles des uns et des autres.

Il est aussi nécessaire d'impliquer toutes les parties prenantes de la lutte pour une gestion inclusive de celle-ci. Ce qui ne peut se faire que dans le cadre d'une Fédération. C'est pourquoi il est devenu nécessaire d'appuyer la réflexion sur les écueils de la création d'une Fédération Sportive pour la lutte au Sénégal.

### Bibliographie:-

1. Andreff W, Bourg Jean-F, Halba. B, Nys J-F. 1995. Les enjeux économiques du sport en Europe : financement et impact économique, Dalloz.
2. Baddeley, M. 1994. L'association sportive face au droit : les limites de son autonomie, Bâle : Helbing & Lichtenhahn, genevoise.
3. Barget E. et Vailleau D. 2008. Management du sport : théories et pratiques, De Boeck.
4. Bayle E. et Chantelat P. 2007. (Dir.), La gouvernance des organisations sportives, L'Harmattan, Espaces et temps du sport, Paris, p.159-170.
5. Bayle, E., et Durand C. (2004). « Vingt ans de relations entre le mouvement sportif et l'État : d'une collaboration ambivalente vers une régulation managériale ? », Revue Politiques et Management Public, 125–144.
6. Bonnefond, R. 1980. Memento de l'Agronome, Paris, Ministère de la Coopération.
7. Bourg, J-F. et Gougnet J.-J. 1998. Analyse économique du sport, Paris, PUF, Pratiques corporelles.
8. Buy, F., Marmayou.J.M, Poracchia.D, et Rizzo.F. 2012. Droit du sport, LJDG.
9. Charreaux, G. 1997. Le gouvernement des Entreprises, Théories et faits, Economica, Paris.
10. Crozier, M. 1963. Le phénomène bureaucratique, Ed. Seuil.
11. Desreumaux A. 1998. Théorie des organisations, Ed. Management societe.
12. Diouf, D., Gassama, M. et FALL P.O. 2019. « La question de la gouvernance du sport au Sénégal », Journal Recherche Scientifique Université de Lomé, Togo, Spécial 2019, 21(4), 257-271.
13. Diouf, D. 2018. « Éléments pour une compréhension du fonctionnement de l'arbitrage dans la lutte sénégalaise avec frappe », Revue CORPS, CNRS éditions, n°16, 181-2000.
14. Dodji-GBADOE, A.F. 2009. Analyse des contraintes de gestion d'une organisation sportive : cas du CNG de lutte, Mémoire de Master en Management des activités Physiques, du sport et des loisirs, INSEPS-UCAD.
15. Dubrulle, P. 1992. « Les enjeux du management en secteur non-marchand », Gestion 2000, n° 1, 159-162.
16. Freeman, R.E. 1984. A Strategic Management: a stakeholder approach, Pitman, Ballinger.
17. Gagnon, Yves-C. 2005. L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses universitaires du Québec.
18. Hohmann C. 2023. Théories des contraintes. <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/theorie-des-contraintes/theorie-des-contraintes-toc>. 31/07/2023 23h 30mn.
19. Kane, A-W et Ndongo, M.T. 2018. Lutte et expression identitaire au Sénégal entre volonté d'appartenance et logique d'instrumentalisation, Revue CORPS, CNRS éditions, n°16, 83-98.
20. Lafon R. 1979. Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant, PUF.

21. Minquet, J.P. 1997. *Économie et gestion du sport : théorie et pratique*, City et York.
22. Ndongo M.T. et TINE, C.T. 2018. « Femmes et lutte : analyse d'une pratique marginale et marginalisée », *Revue CORPS*, CNRS éditions, n°16, 169-180.
23. Parlebas, P. 1981. *Lexique commenté en science de l'action motrice*, Paris, INSEP.
24. Quivy, R. et Campenhoudt, L V. 1988. *Recherche en sciences sociales*, 2<sup>e</sup> ed, Sciences humaines Paris, Dunod.
25. Sakho, A., Ly.M. S, et Kamara. M. 2013. *Droit des associations sportives*, L'harmattan.
26. Simon, G. 1990. *Puissance sportive et ordre juridique étatique*, LGDJ.
27. Scott WR. 1987. *Organizations: rational, natural end open systems*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
28. Thiétart R-A. 2005. *Le Management*, Edité par Presses Universitaires de France - PUF.
29. Thiétart R-A. (Dir). 2019. *Méthodes de Recherches en Management (4e éd.)*, Dunod.
30. Tribou, G., Dermit N., et Wojak, C. 2015. *Management du sport, Marketing et gestion des clubs sportifs*, 4<sup>e</sup> edition, Dunod.
31. Yin, R.K. 2003. *Case study Research, Design and methods (3e éd.)* Thousand Oaks (CA), Sage Publications
32. Zintz, T. et Vaillau, D. (2008). « La gouvernance des fédérations sportives : Proposition d'un cadre d'analyse et d'action », *Revue française de gestion*, 187, 15-34. <https://doi.org/10.3166/rfg.187.15-34>.