

Développement des pratiques sportives dans la ville de Ouagadougou et stratégies des systèmes organisationnels.

OUATTARA Amadou

Laboratoire Société, Mobilité, Environnement (LASME)

*École doctorale Lettres, Sciences Humaines et Communications
(LESHCO) Université Joseph KI-ZERBO (UJKZ), Ouagadougou,*

Burkina Faso amadoused@gmail.com

0026 78-96-83-80

Résumé

Les activités physiques et sportives s'inscrivent de nos jours de façon indéniable dans l'espace urbain. Au regard des enjeux liés à ces pratiques, étudier la dimension urbaine des faits sociaux d'ordre sportif s'avère pertinent surtout sous l'angle des relations des acteurs en charge des sports. L'objectif de cette recherche est d'analyser le système de gestion des activités physiques et sportives dans la ville de Ouagadougou. Pour mieux cerner notre problématique, la théorie de la Stratégie Comme Pratique (Whittington, 1996) a servi d'encre théorique. Des entretiens semi-directifs, des observations et les archives des structures ont servi pour collecter les données.

Les résultats montrent qu'une diversité d'acteurs interviennent dans la promotion et le développement des pratiques sportives dans la ville de Ouagadougou. Trois grands systèmes se distinguent. Il s'agit du Ministère en charge des sports et ses démembrements qui interviennent au nom de l'État, le mouvement sportif qui intervient au nom de la délégation du pouvoir et la Direction du sport et des loisirs de la commune de Ouagadougou et ses démembrements qui interviennent au nom de la décentralisation. L'analyse des systèmes montre que les ambitions en matière de sport dans la ville de Ouagadougou varient d'un système organisationnel à un autre. Les collaborations entre les différents systèmes se font de façon occasionnelle au rythme des activités et aboutissent de fois à des conflits propres à chaque système mais aussi entre systèmes. Pour une meilleure contribution de ces pratiques au développement socioéconomique et à l'amélioration du cadre de vie des citoyens, la recherche suggère une redéfinition des rôles et une synergie d'action des différents acteurs.

Mots clés : Activités physiques et sportives, gestion, ville de Ouagadougou.

Introduction

L'évolution actuelle de l'univers sportif a multiplié toutes les attentes sociales, politiques et économiques autour des Activités Physiques et Sportives (APS). Avec l'avènement de la mondialisation et la médiatisation des pratiques sportives, le sport s'est transformé pour devenir une composante importante d'une grande majorité des populations. Outre ses vertus sociale, sanitaire, éducative, il est de nos jours, un vecteur de développement économique, créateur d'emplois (Blossier, 2013), un référent identitaire, un outil stratégique et opérationnel du marketing territorial (Fuchs, 2018). Il s'impose de nos jours comme un élément de production des territoires (Naria, 2010). Longtemps gérées par l'État, les pratiques sportives font aujourd'hui partie intégrante de l'espace politique local et constituent un secteur d'analyse pour comprendre les dynamiques sociales au niveau local. Comme le souligne Abalot (2001), c'est un indicateur pertinent de la valeur de tout un système qui est mis en jeu. Les rapprochements entre les résultats sportifs et les mérites de l'organisation politique, économique et éducative de la localité sont de toute évidence évalués. De ce fait, aucun acteur, aucun pouvoir ne peut se désintéresser ; il y va de la crédibilité et du prestige de la localité.

Le territoire urbain est qui est le lieu de concentration humaine et d'activités, constitue le mode d'entrée privilégiée pour analyser les pratiques sportives des usagers.

Étudier la dimension urbaine des faits sociaux d'ordre sportif, s'avère pertinent surtout sous l'angle des relations internes à l'échelon local et entre l'échelon local et le niveau national. Articuler territoire urbain et développement des APS relève cependant de la problématique d'efficacité collective, de prise de décision et de performance situées au centre du management (Bayle, 2007). A l'heure où le modèle classique des structures sportives, bâti sur le bénévolat, la gratuité, le désir de rendre service, s'est vu remplacé par des tendances au professionnalisme, ces structures sont priées d'intégrer la démarche stratégique afin de valoriser leur offre et participer activement au développement des territoires (Chaboche, 2010).

Comme le souligne Chaze (1995), tout comme les individus, et plus peut-être qu'eux, les organisations sont de nos jours très sensibles aux progrès et aux modifications qu'ils entraînent dans les tâches liées aux emplois.

Dans un contexte marqué par une diversification des pratiques sportives, sous des formes variées avec un public de plus en plus large et une demande à la fois disparate et spécifique (Desbord, 2000), cette étude se fixe pour objectif d'analyser le système de gestion de activités physiques et sportives dans la ville de Ouagadougou qui constitue un cadre d'analyse pertinent.

La recherche s'articule autour de deux grandes parties. La première partie traite du cadre théorique et de la démarche méthodologique. La deuxième partie porte sur la présentation, l'analyse et la discussion des résultats.

I. Cadre théorique et méthodologie

1.1. Théorie de la Stratégie Comme Pratique (Whittington, 1996).

Les théories des organisations qui ont pour objectif d'étudier et de comprendre les phénomènes organisationnels qui accompagnent les activités collectives, connaissent ces dernières décennies, des tournants décisifs. En effet, si les activités au sein d'une organisation ont longtemps été réfléchies comme des actions collectives aux limites spatiales et temporelles bien définies, des nouvelles formes de pratiques comme le « coworking », les « makers », « l'économie du partage » bouleversent cette acception traditionnelle de l'action collective. Ces nouvelles formes de pratiques mettent à nu une plus grande « fragmentation » des activités. L'entreprise n'est plus le seul cadre de travail des employés. Les notions propres aux organisations qui permettaient de rendre compte de l'action collective n'existent de nos jours que dans « des pratiques situées dans un contexte précis » (Hussenot et al., 2016, p.12). C'est désormais à partir donc des pratiques que l'organisation contemporaine se caractérise.

Pour Denis, Langley et Rouleau (2004), Helfer, Kalika et Orsoni (2016) et Montmorillon (2016), trois dimensions ou points de vue complémentaires en interaction permettent d'aborder le courant de la SCP : « la pratique », « les pratiques » et « les praticiens ».

- « la pratique ». En se basant sur la pratique, ce courant surpasse les oppositions traditionnelles entre stratégique/opérationnel, réflexion/action, formel/informel, etc., pour considérer la stratégie comme un flux d'activités organisationnelles qui influencent les orientations et la survie de l'organisation ;

- « les praticiens ». Pour la SCP, tous les acteurs qui interviennent dans le jeu d'acteurs participent à la « strategizing », quel que soit leur position dans l'organisation (interne ou externe). Dans les pratiques stratégiques en lien avec les APS dans la ville de Ouagadougou, plusieurs acteurs interviennent : agents publics de l'État, élu nationaux et locaux, sportifs, acteurs et promoteurs privés, bénévoles, etc. De façon explicite, le premier objectif de chaque acteur ou groupe d'acteurs est la promotion et le développement de ces pratiques.

- « les pratiques ». Il s'agit des outils utilisés par les acteurs pour réaliser la stratégie. Il existe trois catégories d'outils (Helfer et al., 2016) : les pratiques administratives, les pratiques discursives et les pratiques épisodiques.

La pensée stratégique s'est d'abord intéressée aux outils stratégiques avec un accent mis sur les politiques publiques. Elle s'est ensuite orientée vers le processus pour enfin se focaliser sur les pratiques des différents acteurs concernés.

La perspective de la SCP permet de comprendre la formation des stratégies dans les organisations sportives. Cette approche invite à tenir compte de tous les acteurs dans le « strategizing ». Comme le soulignent Denis, Langley et Rouleau (2004), considérer la stratégie comme pratique sociale conduit à voir la formation de la stratégie selon trois angles :

- connaissance des habilités linguistiques et relationnelles pour comprendre les conflits qui tentent à diverger la stratégie dans les organisations ;

- tenir compte de la dimension sociale pour comprendre comment les éléments issus des représentations contradictoires (Johnson, 2000) constituent un frein aux objectifs stratégiques. En se focalisant sur les interactions, nous pouvons comprendre également le rôle des pratiques stratégiques dans les actions de médiation et d'accommodement entre des visons opposées (Jarzabkowski, 2003) des acteurs en charges des APS dans la ville de Ouagadougou ;

- accorder de l'importance aux pratiques de routine pour comprendre et gérer les processus de changement dans les organisations publiques en charges des APS.

Pour la perspective de la pratique, la stratégie n'est pas uniquement l'apanage des gestionnaires comme définie dans les approches classiques mais d'un flux d'activités de l'ensemble des acteurs de l'organisation.

1.2. Démarche méthodologique

La recherche s'est déroulée dans la ville de Ouagadougou. Située au cœur du Burkina Faso, Ouagadougou est une agglomération de 2805 km². Elle comprend douze (12) arrondissements et est limitée au Nord par les communes rurales de Pabré et de Lombila, à l'est par celle de saaba, au sud par celles de Koubri et de Komsilga et à l'Ouest par la commune rurale de Tanghin-Dassouri. La population urbaine de Ouagadougou représente 45,4% de l'ensemble de la population urbaine du pays (RGPH, 2022) et 12% de la population totale du pays (Dahani & Compaoré, 2021). En termes d'évolution des effectifs, la population est en croissance permanente. Avec un taux démographique de 7%, cette population est estimée à envions 4 millions d'ici 2025 (INSD, 2020) et 10 millions d'ici 2050 (Delaunay, 2017). Elle regroupe le plus grand nombre de ressources en matière de sport (Ministère des Sports et des Loisirs [MSL], 2021).

La recherche est analytique du type qualitatif. Sur la base d'un échantillonnage non probabiliste à choix raisonné, un échantillon de 44 personnes a été arrêté et se compose de 09 responsables du Ministère en charge des sports, 04 journalistes, 02 promoteurs privés d'évènements sportifs, 09 agents de la Direction du sport et des loisirs de la commune de Ouagadougou, 20 responsables des structures et associations sportives.

A partir des entretiens semi-directifs, des observations directes et les archives des structures, les données sont collectées de février 2020 à décembre 2022. Les données collectées ont d'abord été retranscrites, regroupées par thème avant d'être analysées de façon qualitative.

II. Présentation, analyse et discussion des résultats

2.1. Présentation et analyse des résultats

2.1.1. Cloisonnement des différents systèmes organisationnels en matière de sport

Plusieurs acteurs interviennent dans la gestion, la promotion, le développement et l'animation de la vie sportive de la ville de Ouagadougou. Ces acteurs comprennent les agents publics de l'État, de la collectivité territoriale, des établissements scolaires et universitaires, du mouvement sportif, des organismes de concertation et de conciliation, des promoteurs privés, etc.

Dans le cadre de cette étude, trois systèmes organisationnels sont concernés : il s'agit du Ministère en charge des sports et ses démembrements qui interviennent au nom de l'État, la Direction des sports et des loisirs de la commune de Ouagadougou et ses démembrements qui interviennent au nom de la collectivité territoriale, les fédérations sportives et leurs démembrements qui interviennent au nom du mouvement sportif. Comprendre le management des pratiques sportives dans la ville, suppose une analyse de la gestion au sein de chaque système et des relations que ces trois systèmes organisationnels entretiennent entre eux.

- Ministère en charge des sports à la fois concepteur et opérateur

Le Ministère en charge des sports intervient au nom de l'État et est chargé de définir, de mettre en œuvre et évaluer la politique du gouvernement en matière d'APS. Il exerce la tutelle des fédérations et associations sportives et assure la fonction d'expertise auprès de ces structures (loi 050, Article 10). Dans le cadre de la déconcentration, le Ministère est représenté par la Direction régionale des Sports et des Loisirs du Centre (DRSL-C) au niveau Régional et par la Direction provinciale des Sports et des Loisirs du Kadiogo (DPSL-K) au niveau provincial. La particularité de la ville de Ouagadougou réside dans le fait qu'elle est à la fois chef-lieu de région qui ne comprend qu'une seule province qui est la province du Kadiogo. En d'autres termes, la zone d'intervention de la DRSL-C correspond à celle de la DPSL-K. La ville abrite également les sièges des Ministères.

De la gestion des ressources humaines des structures centrales, il ressort une inexploitation des ressources humaines. Cela a conduit la plupart des cadres du sport à s'adonner à la vacation dans les

établissements scolaires afin de combler le grand vide de temps dans les services. Aussi, l'analyse de la formation reçue par les agents du Ministère à l'Institut des Sciences du sport et du développement Humain (ex-INJEPS) montre que ces derniers sont plus aptes à être sur les terrains dans l'animation que dans les bureaux comme administratifs.

Au regard de l'absentéisme criard des agents dans les bureaux pendant les périodes des cours scolaires, l'inspection Générale des services a fait une note en 2022 invitant tous les agents à faire l'état des lieux des heures de vacation. Mais cette note n'a pas été appliquée au regard de la complexité du sujet. A propos de cette note, un agent du ministère en charge des sports dit ceci :

Ils ne peuvent pas nous empêcher de faire la vacation. D'abord c'est grâce à la vacation que nous avons les athlètes dans nos clubs. Ces athlètes se sont nos élèves que nous mobilisons. Si nous n'intervenons pas dans les établissements, nous ne pouvons pas avoir d'athlètes. En dehors de cela, vous voyez, au ministère, seule une minorité fait des sorties de mission et se sont les mêmes. On ne peut pas s'asseoir regarder les gens sortir revenir et ressortir. On veut combler notre temps et arrondir notre fin du mois. Nous vivons tous les mêmes réalités, vous savez tous que le salaire seul ne suffit plus n'y été la vacation, on allait se frapper tous les jours au ministère (Interview du 14/03/2022).

Dans la mise en œuvre des activités, au sein du système ministère, les limites d'intervention entre les trois sous-systèmes composés des structures centrales du ministère, la DRSL-C et la DPSL-K sont très floues. Même si les deux structures déconcentrées reçoivent des budgets pour mener leurs activités, au regard de l'étendue de la ville et des moyens mis à leur disposition, leurs interventions sont très peu visibles. Ces structures sont noyées par le ministère.

Dans le Plan de Travail Annuel (PTA) 2023 du Ministère, en matière des sports, au total 149 activités sont prévues se réaliser dans la localité de Ouagadougou pour un budget prévisionnel de 14 778457000 FCFA. Dans cette programmation, la DRSL-C est responsable de 12 activités pour un coût de 5 430 000 FCFA et la DPSL-K a prévu seulement 06 activités avec un montant de 2 823 000 FCFA. Au total,

les structures centrales du Ministère sont responsables de 89, 22% des activités et 99,94% du budget prévisionnel. La DRSL-C assure 7,19% de l'exécution physique et 0,04% de l'exécution financière. Quant à la DPSL-K, elle est responsable de 3,59 % de l'exécution physique et 0,02 % de la programmation financière. Au regard des attributions des différentes structures, la DPSL-K est la structure opérationnelle. Elle devrait être responsable de la majeure partie des activités avec un personnel bien étoffé. L'intervention accrue des structures centrales du ministère semble donc créer une certaine frustration au niveau déconcentré. Cela a été signalé par un agent de la Direction Provinciale des sports et des loisirs du Kadiogo en ces termes :

Le ministère dépasse ses limites d'intervention. Ses interventions doivent être beaucoup plus nationales. Nous sommes les plus proches de la population. Le Ministère doit nous donner les moyens pour satisfaire les besoins de ces populations. Elle est la structure de coordination, ce n'est pas à elle d'organiser certaines activités au niveau local (Interview du 14/06/2021).

Même si au niveau central certains responsables estiment qu'il y a un travail en tandem qui se fait, les relations entre les structures centrales et déconcentrées dans la mise en œuvre des activités dans la ville se résument essentiellement à des invitations lors des activités sans un véritable partage des rôles.

- Diversité de structures du mouvement sportif

Dans l'animation sportive de la ville de Ouagadougou, le mouvement sportif occupe une place de choix. Il participe à travers les activités des clubs, des districts, des ligues et des fédérations.

Ces structures sont constituées conformément à la loi N°064 - 2015/CNT du 20/10/2015 portant liberté d'association. Leur organisation et leur fonctionnement sont régis par des Statuts et Règlements Intérieurs. Ces structures ont pour objet, l'organisation, l'administration et la gestion de la pratique d'une discipline sportive. Elles exercent les missions d'organisation et de promotion de leurs disciplines, conformément aux conventions pluriannuelles conclues avec l'État (loi 050, Article 32).

Selon les données de la Directions provinciale des sports et des loisirs, en 2021, la ville de Ouagadougou comptait 418 clubs sportifs répartis

dans 33 disciplines sportives. Dans chaque discipline sportive il y a un district, une ligue et une fédération.

Les structures sportives du mouvement sportif constituent les premiers partenaires du Ministère en matière de sport. Cependant dans la ville de Ouagadougou, dans leur ensemble, les structures ne disposent pas de stratégie de développement. Par ailleurs, très peu d'initiatives sont développées pour leur autofinancement. Dans leur majorité, ces structures sont dépendantes des subventions du Ministère. Si la loi 050 leur donne l'opportunité de s'ériger en société sportive afin de prendre leur autonomie financière, les textes d'application peinent toujours à être adoptés. Les encadreurs qui sont pour la plupart des professeurs d'Éducation Physique et Sportive (EPS), sont parfois amenés à utiliser leurs ressources propres pour maintenir le club en vie. Un encadreur d'un club sportif de la ville affirme à ce propos :

Vous voyez, on est dedans parce qu'on aime la chose. C'est juste l'amour pour la discipline qui est notre motivation. De fois une partie de notre salaire est utilisée pour la survie du club. Vous avez de fois des enfants très talentueux mais dont les parents n'ont pas les moyens ou ne s'intéressent même pas à ce que l'enfant fait. Quand nous avons des cas comme cela, nous sommes amenés à soutenir l'enfant ce qui nous coutent très cher (interview du 15/03/2022).

L'analyse du fonctionnement managérial montre que la plupart des structures sont gérées comme des biens familiaux au grand mépris de leurs Statut et Règlements Intérieurs. Elles sont la chasse gardée de certains individus. Cela entraîne des crises dont les plus récentes sont en football, en lutte, en karaté-do, qui ont parfois entraîné la suspension des activités de certaines structures. A ce propos, un dirigeant d'une fédération avait tenu le propos suivant : « pour avoir la présidence, il faudra passer sur mon corps d'abord ». Pour simplement dire tant que ce dernier vit, il demeurera président. Cela montre ainsi comment les crises sont profondes dans certaines structures. Pour des disciplines qui sont toujours à la recherche d'une visibilité, au lieu de mettre l'accent sur la coopération, ces structures fonctionnent comme des concurrents.

- Direction du sport et des loisirs de la commune de Ouagadougou : Entre approche politique et approche managériale

La Direction des sports et des loisirs de la commune de Ouagadougou

et ses démembrements interviennent au nom de la décentralisation. Elle est organisée en deux services. Le Service de la Promotion des Activités Sportives (SPAS) et le Service des Loisirs et du Bien-être (SLB). La Direction est représentée par les sections de sport au niveau des arrondissements. Suivant l'Arrêté N° 2017-107/CO/M/SG portant organisation des services de la Mairie de Ouagadougou (modifié), la Direction des Sports et des Loisirs de la Commune de Ouagadougou (DSL-CO) est une direction qui relève de la Direction Générale des Services Sociaux (DGSS), tandis qu'au niveau des arrondissements, les sections sports sont placées dans le Service des Associations et des Initiatives Citoyennes (SAIC) qui relève d'une autre direction générale qui est la Direction Générale des Services Administratifs (DGSA). Du niveau stratégique au niveau opérationnel, il y a un véritable problème de planification et de suivi-évaluation des actions en matière de sport dans la commune. Le fait que les sections sports soient dans les Service des Associations et des Initiatives Citoyennes, cela ne permet pas à ces sections d'être opérationnelles. Ces difficultés opérationnelles dans les arrondissements ont été soulevées par un agent de la section sport d'un arrondissement en ces termes : « Vraiment s'ils peuvent nous épargner de la gestion des associations, cela allait beaucoup nous aider. Il faut leur dire cela. On ne s'en sort pas du tout avec ce service » (interview du 17/05/2021).

Au-delà des insuffisances structurelles au niveau de l'organigramme, il y a l'insuffisance de ressources humaines. La DSL-CO compte au total quinze (15) agents dont onze (11) au niveau des sections de sport dans les arrondissements et quatre (04) au niveau central. L'arrondissement n°12 ne dispose pas d'agent de sport. Les agents des arrondissements sont accompagnés dans leur missions par des animateurs polyvalents au nombre de 55 dont un (01) par secteur. Ces derniers sont formés par la commune.

Limités dans leurs actions au regard de l'organigramme, et de la faiblesse des ressources mises à leur disposition, ces responsables au sport dans les arrondissements se focalisent sur l'animation des séances de sport pour tous les jeudi soir et à l'organisation des coupes des maires d'arrondissement qui ne se déroulent une fois dans l'année et le plus souvent en football. Ces difficultés sont mentionnées par un représentant de la section sport d'un arrondissement en ces termes :

Dans les arrondissements, nous n'avons pas notre mot à dire. Nous ne participons à aucune des rencontres, sauf quand c'est la coupe du maire. Les politiciens, c'est leur intérêt ou rien. Quand la coupe finie, il faut attendre encore l'année prochaine. Nous avons bénéficié des appareils de sonorisation pour animer mais ces appareils ne sont plus d'usage de nos jours et personnes ne pensent en acheter. Sur le terrain d'animation, les gens ne sortent même pas. Au moins si le premier responsable sortait, cela allait motiver et même contraindre certains agents à sortir aussi. Mais [...], non. Nous aussi, on vient faire un tour seulement et à l'heure de nos cours dans les établissements on disparaît, ou chacun va dans son club (interview du 19/03/2022).

Au niveau des autorités communales, les orientations en matière de sport sont fonction des ambitions politiques et non pas selon les besoins et attentes des populations majoritaires.

2.2. Discussion des résultats

2.2.1. Stratégies en matière des APS dans la ville de Ouagadougou : des logiques d'actions peu cohérentes.

L'analyse des systèmes montre que les ambitions en matière de sport dans la ville de Ouagadougou varient d'un système organisationnel à un autre. Les collaborations entre les différents systèmes se font de façon occasionnelle au rythme des activités et aboutissent de fois à des conflits propres à chaque système mais aussi entre systèmes.

Les conflits entre le ministère et les fédérations sportives résident non seulement dans le manque d'objectivité dans la subvention de ces structures mais aussi dans l'ingérence du Ministère dans la gestion et le fonctionnement de leurs instances. A ce propos, un responsable d'une fédération sportive soutient :

Pour une pratique de masse dite sport pour tous et partout prônée par le Comité International Olympique (CIO), le maître d'œuvre de cette stratégie de vulgarisation de ce domaine devrait être le Comité National Olympique des Sports Burkinabè (CNOSB) en vue d'exploiter tous les financements de la solidarité olympique concernant tous les sports olympiques exploités pour la santé ou le loisir. La direction des loisirs et celle de la Direction du Sport pour Tous (DST) sont par exemple inappropriées et inutiles dans l'organigramme du ministère. Les textes communautaires sont au-dessus de ceux régissant tous les

actes dans chaque domaine de gouvernance de tous les pays du monde affiliés à chaque structure faîtière mondiale, continentale, régionale et sous régionale. La directive du Ministère relative aux conditions de mise en place des structure sportives est une violation des Statuts et Règlement Intérieur des fédérations nationales olympiques. Les assemblées nationales qui constituent l'instance supérieure délibérative des fédérations sportives olympiques doivent rester souveraines pour organiser et réguler la vie des fédérations sans ingérences d'un tiers politique (interview du 20/04/2022).

Les structures sportives estiment qu'ils sont autonomes au regard de l'organisation du mouvement sportif et par conséquent, le ministère en charge des sports doit revoir ses interventions dans la gestion de ces structures. Cette représentation de la gestion au sein des structures sportives n'est pas du tout partagée au niveau du ministère en charge des sports. A ce propos, un directeur d'une structure centrale du ministère explique :

Si ces structures estiment être autonomes, ils doivent être à mesure de se prendre en charge financièrement. Il y a des fédérations si aujourd'hui le ministère décide de ne rien donner, ces fédérations vont disparaître parce qu'elles ne peuvent même pas organiser leur championnat. Elles ne fonctionnent que grâce aux subventions du ministère. On ne peut pas vous donner l'argent sans avoir un œil regardant sur votre fonctionnement. C'est parce qu'il y a un certain laisser aller sinon il y a des fédérations qui ne doivent même pas avoir un franc du ministère. Je vous avoue qu'il y a des fédérations qui organise leur championnat national en une demi-journée et c'est la seule activité dans l'année (interview du 16/03/2022).

Dans la ville de Ouagadougou, les interventions du ministère comme soutien à la commune sont nombreuses. En matière d'équipements sportifs, le ministère contribue à la construction et la réhabilitation d'infrastructures.

Cependant, cette intervention du ministère ne fait pas forcément consensus du côté communal. Si les premiers responsables reconnaissent la place capitale de ces interventions, ils soutiennent tout de même qu'elles sont insignifiantes au regard des besoins sur le terrain et dénoncent les interventions du ministère. « Pour moi, le

ministère doit rester au contrôle du mouvement sportif mais pour l'animation de sport de proximité, il faut laisser à la commune », nous explique un responsable communal lors d'un entretien en date du 10/04/2022.

La commune de Ouagadougou a reçu prérogative de gérer le sport sur l'échelon communale. Cela n'est possible sans une collaboration avec les structures sportives. Les structures sportives interviennent sur le territoire communal mais ces interventions ne sont pas inscrites dans une vision définie par la ville.

Dans ce processus de décentralisation irréversible, la forte tutelle du ministère en matière de sport se justifiait à l'époque où le mouvement sportif était le seul interlocuteur de l'État en matière de sport. De nos jours, avec l'entrée en jeux des collectivités territoriales et au regard de l'évolution de la demande sportive qui se veut de plus en plus libre, autonome, la prépondérance de l'État ne peut permettre de répondre efficacement à cette demande sociale à la fois disparates et évolutive.

2.2.2. Activités physiques et sportives dans la ville de Ouagadougou : entre aspirations sociales et absence d'orientation stratégique claire

Le secteur sport occupe une place de choix dans les discours politiques des systèmes organisationnels. Convaincus de l'importance du sport dans une société et de l'engouement croissant des populations pour ces pratiques, les acteurs des systèmes organisationnels reconnaissent cependant qu'en matière de stratégie de développement de ces pratiques, aucune orientation claire n'est donnée au devenir de ces pratiques. Plusieurs acteurs interviennent dans la promotion et le développement des APS dans la ville. La diversité d'acteurs dans un domaine est un atout si ces derniers travaillent en synergie d'actions. Le croisement de ces compétences est nécessaire pour répondre aux nouvelles formes de pratiques. Pourtant, dans le domaine des APS à Ouagadougou, on assiste à une diversité d'acteurs aux visions différentes, non coordonnées d'un système à un autre et au sein même des différents systèmes. Cette diversité d'intervention aux polarités diffuses ne permet pas de donner une identité sportive à la ville.

La population de Ouagadougou s'accroît à un rythme exponentiel.

Avec un taux démographique de 7%, elle est estimée à 4 millions d'ici 2025 (INSD, 2020) et 10 millions d'ici 2050 (Delaunay, 2017). La difficulté de coordonner les acteurs du sport et leurs actions de développement pose la question d'adaptation des offres aux besoins des populations.

Si selon Gouda (1986), un des facteurs essentiels pour le développement des pratiques sportives est la prise en compte des attentes et besoins de la population, nous pouvons dire que les actions menées par les différents systèmes dans ce sens demeurent très insuffisantes car n'arrivant pas à adapter leurs actions à la demande de la population. Adamkiewicz et Chantelat (1995) estiment que le management sportif doit être orienté par la demande. Se différenciant de la planification centralisée, il oblige à identifier finement les besoins des usagers, à cibler précisément les clientèles, à fixer des objectifs clairs et à suivre de très près l'évolution des usagers. En d'autres termes, il s'agit de mettre en œuvre une sorte de marketing social.

Ces résultats sont conformes à ceux obtenus par Houedakor (2010) dans son analyse de l'organisation du sport au Togo, qui montre un écart entre les aspirations de la société togolaise et la volonté de l'État dans le domaine des activités physiques et à ceux obtenus par Akouété (2012) dans son analyse des politiques sportives locales au Bénin de 2003-2008, lorsque celui-ci trouve une politique sportive dans sa première étape de structuration et davantage orientée par un souci d'affirmation de l'identité des élus locaux et de leurs ambitions politiques.

S'il est vrai comme le soulignent Bayeux et Dupuis que décider de faire ou de ne pas faire est déjà une politique, à conditions d'en connaître les enjeux, dans la ville de Ouagadougou, la politique d'agir des trois systèmes qui est de façon disparate sans une vision commune, ne favorise pas le développement durable des pratiques sportives. A Ouagadougou, on ne peut donc parler de système de développement mais plutôt des contextes d'actions collections » comme le signale Baba-Moussa (2005), en faisant référence au modèle de développement du sport dans les Pays d'Afrique Francophone.

La non prise en compte des promoteurs privées de produits sportifs, a certainement affecté les résultats et constituent des limites pour cette étude.

Face à l'évolution de ces formes de pratiques sportives urbaines, il faut que la légitimité politique traditionnelle des acteurs publics se double d'une légitimité managériale pour mieux répondre à l'évolution des demandes.

Conclusion

Les activités physiques et sportives font partie intégrante des habitudes d'un grand nombre de populations dans la ville de Ouagadougou. Cependant, face à cet engouement croissant avec une demande à la fois spécifique et disparate, les systèmes de gestion sont caractérisés par une faible coordination, une absence de vision commune avec des conflits de pouvoirs et de rivalités. Dans la ville de Ouagadougou, on ne peut donc parler de système de développement car loin des caractéristiques d'un vrai développement. Pour une meilleure contribution des activités physiques et sportives dans le développement socioéconomique et dans l'amélioration du cadre de vie des populations urbaines, la recherche suggère une redéfinition des rôles et une synergie d'action des différents acteurs.

Références

Abalot, Emile-Jules, Agbodjogbe David et Gaglozoun Alphonse (2017), Les politiques sportives en Afrique noire francophone : permanence, rupture et / ou continuité des enjeux (1920-2010), *Animation, territoires et pratiques socioculturelles*. 12, 1-14.

Adamkiewicz Eric et Chantelat Pascal (1995), *Pratiques sportives informelles et management des espaces sportifs municipaux*. Dans Alain Loret (dir.). Sport et management : de l'éthique à la pratique (pp.440-455). Edition Revue EPS.

Akouété David Coffi (2012), *Décentralisation et politiques sportives locales au Bénin (2003-2008)*, thèse de doctorat, Université Toulouse 3 Paul Sabatier.

Arrêté N°2017-107/CO/M/SG portant organisation des services de la Mairie de Ouagadougou.

Bayeux Patrick et Dupuis Jérôme (1994), Les politiques publiques sportives territoriales : de l'élaboration à l'évaluation, *Revue EPS*.

Baba-Moussa Abdel Rahamane (2005), *L'organisation du sport au Bénin. Continuités et ruptures depuis 1990*, Rapport de recherche n° 2005, 65, 61-78. Caen, France : Université de Caen, UFR STAPS.

Bayle Emmanuel (2007), Essai de définition du management des organisations sportives : objet, champ, niveau d'analyse et spécificités des pratiques managériales, *Revue STAPS* 1(75).

Blossier Benoît (2013), *Le management des clubs sportifs professionnels : le cas du Football Club de Nantes, entre 1963 et 2007*, Mémoire de maîtrise ès science, HEC Montréal.

Chaboche José (2010), Evaluer la performance des dynamiques sportives intercommunales : théories, méthode, modélisation, *Management et avenir*, 10(40). 275-295.

Chaze Jean-Pierre (1995), Les évolutions du management du sport municipal, *Corps et culture*. No.1. Récupéré le 17/11/2020 de : URL : <http://journals.openedition.org/corpsetculture/219>

Cinquième Recensement Général de la Population et de l'Habitation du Burkina Faso (2022). *Synthèse des résultats définitifs*.

Dahani, I. & Compaoré G. (2021). *Ville durable : Ouagadougou, capitale du Burkina Faso en Afrique subsaharienne*. Collection thèses/synthèse, Francophones Universitaires d'Afrique. (1)2, 56-75.

Delaunay Daniel et Boyer Florence (2017), *Habiter Ouagadougou*, Institut d'Etude du Développement économique et social.

Denis Jean-Louis, Langley Ann et Rouleau Linda (2004), *La formation des stratégies dans les organisations pluralistes : vers de nouvelles avenues théoriques*, Normandie : 13^e conférence de l'AIMS.

Desbord Michel (2000), *Gestion du sport*. Editions Vigot.

Helfer Jean-Pierre, Kalika Michel et Orseni Jacques (2019), *Le manuel de Management stratégique*. Vuibert.

Houedakor Eteh Koissi (2010), *L'action sportive organisée au Togo : réalité nationale, contraintes et perspectives de développement*, thèse de doctorat, Université Victor Segalen Bordeaux 2.

Hussenot Anthony, Vaujany, François-Xavier et Chanlat, Jean-François (2016), *Introduction : changements socio-économiques et*

théories des organisations. Dans Y. Simon (dir), *Théorie des organisations : nouveaux tournants* (pp.11-21). ECONMICA.

Gouda Souaïbou (1986), *Analyse organisationnelle des activités physiques et sportives dans un pays d'Afrique Noire : le Bénin*, thèse de doctorat de 3^e cycle en STAPS, Université Scientifique Technologique et Médicale, Grenoble, France

Institut national de la statistique et de la démocratie. (2020). *Résultats Préliminaire du 5^e Recensement Général de la Population et de l'Habitation*, Burkina Faso.

Ministère des Sports et des Loisirs (2021). *Tableau de bord*.

Loi 064-2015/CNT du 20 octobre 2015, portant liberté d'association et promulguée par le décret n° 2015-358/PRES-TRANS du 20 novembre 2015.

Loi 050-2019/AN du 21 novembre 2019, portant loi d'orientation des sports et des loisirs au Burkina Faso.

Montmorrillon Bernard (2016), *Une perspective pratique sur le renouvellement de la stratégie*. Dans Y. Simon (dir), *Théorie des organisations : nouveaux tournants* (pp.89-112). ECONMICA.

Naria Olivia (2010), *Les pratiques sportives*, *Les Cahiers d'Outre-Mer*. 275-290. <http://com.revues.org/5987>

Whittington Richard (1996), *Strategy as Practice*, *Long Range Planning*, 29 (5).