

UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
CENTRE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES, SOCIALES ET  
EDUCATIVES  
\*\*\*\*\*  
UNITE DE RECHERCHE ET DE  
FORMATION DOCTORALE EN  
SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES  
\*\*\*\*\*



THE UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
\*\*\*\*\*  
POST COORDINATE SCHOOL FOR  
SOCIAL AND EDUCATIONAL  
SCIENCES  
\*\*\*\*\*  
DOCTORAL RESEARCH UNIT FOR  
SOCIAL SCIENCES  
\*\*\*\*\*

**SUJET :**

**PSEUDO-RÉGULATION SOCIALE ET RÉSISTANCE A LA  
NORME CHEZ L'INFRACTEUR ÉCLAIRÉ : Une approche  
psychosociale du comportement du top-management de la Fédération  
Camerounaise de Football, de 1996 à 2016**

*Thèse redigée en vue de l'obtention du diplôme de Doctorat PhD. en Psychologie*

**Option : Psychologie Sociale**

**Présentée par :**

**BESSALA Antoine Patrick**  
Master en psychologie sociale

**Sous la direction de :**

**Chandel EBALE MONEZE**  
Professeur Titulaire



*Novembre 2021*

**« *La liberté est le droit de faire ce que les lois permettent* » (Kant, 1971).**

## A

Mes parents et grand-parents:

MEBENGA Etienne,  
EBAH Scholastique,  
OWONA KOUDA Balthazar Désiré,  
ETOUNDI NGONO Anastasie,

Qui auraient tellement aimé voir l'aboutissement de ce travail, mais que le Ciel a ramenés prématurément à lui avant son aboutissement.

## SOMMAIRE

<b>DEDICACE.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES ABREVIATIONS .....</b>	<b>v</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>x</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>2</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>8</b>
<b>CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTERATURE.....</b>	<b>76</b>
<b>CHAPITRE 3. APPROCHE THEORIQUE DU SUJET .....</b>	<b>156</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....</b>	<b>244</b>
<b>CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>245</b>
<b>CHAPITRE 5. ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS.....</b>	<b>283</b>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>366</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....</b>	<b>371</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>377</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>456</b>

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier sincèrement toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la réalisation de ce travail. Nous pensons tout particulièrement à :

- **Son Excellence, Monsieur PAUL BIYA**, Président de la République du Cameroun, Chef de l'Etat, qui nous a offert un ordinateur, ce qui a donné un coup d'accélérateur à ce travail, sans quoi cette recherche n'aurait pas encore connu son aboutissement ;
- **Pr. EBALE MONEZE Chandel** qui a dirigé ce travail, et à qui nous exprimons toute notre gratitude pour son apport incommensurable ;
- **Pr. MBEDE Raymond**, ancien psychologue des Lions Indomptables, pour ses précieuses et lumineuses explications, ainsi que son intéressement à ce travail ;
- **Pr. ABENA ONDOA Marie Thérèse**, pour ses conseils ;
- **Pr. OMBGA Richard Laurent**, pour ses encouragements et son indéfectible attachement ;
- **Pr. NNOMO ZANGA Marcelline**, pour sa constante sollicitude, et son engagement à notre cause, en vue de l'accomplissement de cette recherche ;
- **Pr. NKOU MVONDO Prosper**, pour ses encouragements et marques d'attention et d'intérêt pour notre recherche ;
- **Pr. ELE Pierre**, pour son indéfectible attachement, sa détermination à accompagner l'exécution de cette recherche ;
- **Pr. ANGO MEDZO Martin**, pour son assistance et ses encouragements ;
- **Dr. OTELE MBEDE Jean**, pour ses encouragements multiformes ainsi que son appui matériel et financier ;
- **Dr. MENGUELE Gabriel**, qui a fait la traduction en Anglais, pour son apport inestimable dans la finalisation de ce travail ;
- **Dr. BIYINDI Thomas**, pour ses conseils et son soutien ;
- **Dr. OVONO Maggy**, pour son accompagnement ;
- **Dr. OYONO Alain**, pour son indeffectible attachement à notre cause ;
- **Dr. NEME Basile**, pour nos échanges fructueux, véritables sources de motivation pour la poursuite de ce travail ;
- **M. FOUDA Médard**, pour tout son apport dans la réalisation de cette thèse ;
- **M. NANG Jean-Lambert**, pour sa dévotion et son intéressement à notre cause ;
- **M. BELL Joseph Antoine**, pour sa contribution dans l'aboutissement de ce travail ;
- **M. MEBIZO Paul**, pour sa disponibilité et son orientation et ses précieuses explications ;

- **Mme TEMGOUA Marie Claude**, pour sa précieuse contribution ;
- **M. WACHOU Siméon**, Expert criminel, qui a mis à notre disposition sa bibliothèque, avec de très précieux ouvrages pour l'accomplissement de cette recherche ;
- **Son Excellence, M. ELOUNDOU ESSOMBA Gaston**, pour ses conseils ;
- **SaMajesté ONDOA TSALA Jean-Marie**, pour ses conseils de sagesse et ses encouragements ;
- **Dr. ETOUNDI ATEBA Jacques**, pour ses conseils et encouragements ;
- **M. ONDOA EFFALA Alphonse**, pour son assistance ;
- **M. AMARA François-Xavier**, pour son soutien ;
- **M. OMBIONO Paul**, pour son soutien et ses précieux commentaires ;
- **Monsieur et Madame MBOUA Alexandre**, pour leur indéfectible soutien ;
- **M. OBAMA Ernest**, pour son soutien et son appui matériel ;
- **Mme OTTOU ESSOLA Marie Salomé**, pour sa participation ;
- **Mme ZAMO ESSI Marie France**, pour tous les sacrifices consentis, ses multiples relectures et ses précieuses observations ;
- **Mme AMBAH Marie Thérèse**, qui a fait office de secrétaire ;
- **Tous les enseignants du Département de Psychologie**, pour leurs enseignements ;
- **Tous nos collègues de l'Institut Supérieur des Sciences, Arts et Métiers (ISSAM)**, pour leurs encouragements ;
- **Nos collègues de l'Institut Universitaire La Fraternité de Yaoundé (IUFY)**, pour leurs encouragements ;
- **Tous nos camarades de promotion**, pour leur accompagnement ;
- **Nos frères et sœurs : MEBENGA Etienne Jean-Miller, OWONA KOUDA serge Philippe, ATANGANA Perplexe, ABANDA KOUDA Isaac Barnabé, BELINGA Jeanne Arlette, MBALLA Augustin Materne, EBAH Scholastique Nourricia, ASSILA Anastasie Emmanuelle, KOUDA Thierry**, pour leur inconditionnel soutien.

Nous prions les Divinités, qu'ellesleur accordent au centuple, non plus pour ce que chacun a donné en vue de l'aboutissement de ce travail, mais à chacun selon les dispositions profondes de son cœur...

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>ACAT</b>	: Action des chrétiens pour l'abolition de la torture
<b>AFC</b>	: Association des footballeurs du Cameroun
<b>AM</b>	: Afrique Magazine
<b>ANIF</b>	: Agence nationale d'investigation financière
<b>APE</b>	: Accord de partenariat économique
<b>ARMP</b>	: Agence de régulation des marchés publics
<b>ARPA net</b>	: Advanced Research Project Agency.net
<b>ARV</b>	: Anti rétro viraux
<b>BIR</b>	: Bataillon d'intervention rapide
<b>CAF</b>	: Confédération africaine de football
<b>CAMTEL</b>	: Cameroon Telecommunications
<b>CAN</b>	: Coupe d'Afrique des Nations
<b>CCRFC</b>	: Comité citoyen de redressement du football camerounais
<b>CHAN</b>	: Championnat d'Afrique des Nations
<b>CD</b>	: Compact disc
<b>CDC</b>	: Chambre des comptes
<b>CFA</b>	: Colonies françaises d'Afriques
<b>CLODO</b>	: Comité liquidant ou détournant des ordinateurs
<b>CMC</b>	: Cameroon music corporation
<b>CNOSC</b>	: Comité national olympique et sportif du Cameroun
<b>COCAN</b>	: Comité d'organisation de la CAN
<b>CONAC</b>	: Commission nationale anti corruption
<b>CONSUPE</b>	: Contrôle supérieur de l'Etat
<b>CPI</b>	: Cour pénal internationale
<b>CRTV</b>	: Cameroon radio and television
<b>CT</b>	: Cameroon Tribune
<b>CTD</b>	: Collectivité territoriale décentralisée
<b>DPO</b>	: Direction Participative par Objectifs
<b>DRFM</b>	: Direction des recettes et des finances des ministères
<b>DSCE</b>	: Document de stratégie pour la croissance et l'emploi
<b>DSRP</b>	: Document de stratégies pour la réduction de la pauvreté
<b>DT</b>	: Direction technique

<b>DTN</b>	: Direction technique nationale
<b>ELECAM</b>	: Elections Cameroon
<b>FECAFOOT</b>	: Fédération Camerounaise de Football
<b>FIFA</b>	: Fédération Internationale de Football Association
<b>FMI</b>	: Fond Monétaire International
<b>FSB</b>	: Service fédéral de la Fédération de Russie (services de renseignement russe qui a remplacé le KGB)
<b>GATT</b>	: General agreement of tariffs and Trade
<b>GPEC</b>	: Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>GRH</b>	: Gestion des ressources humaines
<b>IGM</b>	: Inspection générale de ministère
<b>IGS</b>	: Inspecteurs généraux de services
<b>INS</b>	: Institut national de la statistique
<b>IRIC</b>	: Institut des relations internationales
<b>ISMP</b>	: Institut supérieur de management public
<b>JAE</b>	: Jeune Afrique Economie
<b>KGB</b>	: Comité pour la sécurité de l'Etat (Ancienne agence des services de sécurité de l'URSS post-stalinienne)
<b>KNDP</b>	: Kamerun national democratic party
<b>LFPC</b>	: League de football professionnel du Cameroun
<b>MINEFOP</b>	: Ministère de l'emploi de la formation professionnelle
<b>MINFI</b>	: Ministère des finances
<b>MINFOPRA</b>	: Ministère de la fonction publique et de la réforme administrative
<b>MINJEC</b>	: Ministère de la jeunesse et de l'éducation civique
<b>MINSEP</b>	: Ministère des sports et de l'éducation physique
<b>OAPI</b>	: Organisation africaine de la propriété intellectuelle
<b>OMC</b>	: Organisation mondiale du commerce
<b>OMD</b>	: Objectifs du millénaire pour le développement
<b>OMPI</b>	: Organisation mondiale de la propriété intellectuelle
<b>ONU</b>	: Organisation des nations unies
<b>ONUSIDA</b>	: Organisation des Nations-Unies contre le SIDA
<b>OUA</b>	: Organisation de l'unité africaine
<b>PAJER-U</b>	: Programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine
<b>PAS</b>	: Programme d'ajustement structurel
<b>PDC</b>	: Parti des démocrates camerounais



<b>PIAASI</b>	: Programme d'appui aux acteurs du secteur informel
<b>PIB</b>	: Produit intérieur brut
<b>PPTE</b>	: Pays pauvres et très endettés
<b>RDPC</b>	: Rassemblement démocratique du Peuple camerounais
<b>SCDP</b>	: Société camerounaise des dépôts pétroliers
<b>SIDA</b>	: Syndrome de l'immuno déficience acquise
<b>SIGIPES</b>	: Système informatique de gestion intégré des personnels de l'Etat et de la solde
<b>SNH</b>	: Société nationale des hydrocarbures
<b>SPA</b>	: Service public administratif
<b>SPIC</b>	: Service public industriel et commercial
<b>SOCACIM</b>	: Société camerounaise civile de musique
<b>SOCADRA</b>	: Société camerounaise des droits d'auteurs et assimilés
<b>SOCAM</b>	: Société camerounaise de musique
<b>SOCINADRA</b>	: Société nationale des droits d'auteurs
<b>SODECOTON</b>	: Société camerounaise de coton
<b>SONARA</b>	: Société nationale de raffinerie
<b>TAS</b>	: Tribunal arbitral du sport
<b>TCS</b>	: Tribunal criminel spécial
<b>TIC</b>	: Techniques de l'information et de la communication
<b>TKC</b>	: Tonnerre Kalara Club
<b>TPIY</b>	: Tribunal Pénal International pour l'ex- Yougoslavie
<b>UA</b>	: Union Africaine
<b>UC</b>	: Union camerounaise
<b>UDVI</b>	: Usagers de drogues par voies intra veineuses
<b>UNC</b>	: Union nationale camerounaise
<b>UNESCO</b>	: Organisation des Nations-Unies pour l'éducation, la science et la culture
<b>UNICEF</b>	: United Nations Infant Fund (Fond des Nations-Unies pour l'Enfance)
<b>UNIFFAC</b>	: Union des fédérations de football d'Afrique centrale
<b>UPC</b>	: Union des populations du Cameroun
<b>USA</b>	: United States of America
<b>VIH</b>	: Virus de l'immuno déficience humaine

## LISTE DES TABLEAUX

	<b>Pages</b>
<b>Tableau 1</b> : Projections de l'évolution de la population camerounaise entre 2005 et 2020.....	10
<b>Tableau 2</b> : Présentation des effets des facteurs de motivation et d'hygiène de Herzberg.....	205
<b>Tableau 3</b> : Résistance tacite / Résistance explicite.....	230
<b>Tableau 4</b> : Types et formes de résistances selon les niveaux de management.....	231
<b>Tableau 5</b> : Impact de la résistance au changement selon les niveaux de production et les types de résistance produits.....	232
<b>Tableau 6</b> : Clinique des problèmes liés aux relations des IGM avec la hiérarchie ministérielle.....	238
<b>Tableau 7</b> : Clinique des problèmes liés au cadre juridique des IGM.....	238
<b>Tableau 8</b> : Clinique des problèmes liés à l'organisation interne et le système de Gestion des IGM .....	239
<b>Tableau 9</b> : Clinique des problèmes liés à la gestion des ressources humaines au sein des IGM.....	239
<b>Tableau 10</b> : Clinique des problèmes liés à la gestion des ressources matérielles IGM.....	240
<b>Tableau 11</b> : Tableau synoptique des hypothèses.....	242
<b>Tableau 12</b> : Répartition selon le Genre.....	262
<b>Tableau 13</b> : Répartition des données sur l'âge des répondants.....	262
<b>Tableau 14</b> : Répartition des sujets selon leur région d'origine.....	263
<b>Tableau 15</b> : Répartition des sujets selon le niveau d'étude.....	263
<b>Tableau 16</b> : Répartition des sujets selon la fonction occupée.....	264
<b>Tableau 17</b> : Répartition des données sur la religion des répondants.....	264
<b>Tableau 18</b> : Répartition des répondants selon le statut matrimonial.....	265
<b>Tableau 19</b> : Répartition des résultats sur la modalité « Problèmes infrastructurels »	265
<b>Tableau 20</b> : Répartition des résultats sur la modalité « Problèmes institutionnels »	266
<b>Tableau 21</b> : Répartition des résultats sur les « Problèmes organisationnels ».....	266
<b>Tableau 22</b> : Répartition des résultats sur les « Problèmes managériaux ».....	267
<b>Tableau 23</b> : Répartition des résultats sur l'indicateur faible fréquence des contrôles	267
<b>Tableau 24</b> : Répartition des résultats sur l'indicateur « faible fréquence des sanctions ».....	268
<b>Tableau 25</b> : Répartition des résultats sur l'indicateur «sanctions faibles».....	268
<b>Tableau 26</b> : Répartition des résultats sur l'indicateur «absence totale des sanctions»	269
<b>Tableau 27</b> : Répartition des résultats sur l'indicateur «marge de liberté des acteurs»	270

<b>Tableau 28</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires».....	270
<b>Tableau 29</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «des relations troubles avec la tutelle».....	271
<b>Tableau 30</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «abondante et incomprise législation».....	272
<b>Tableau 31</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Faible niveau de contrôle interne/externe».....	272
<b>Tableau 32</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes ».....	273
<b>Tableau 33</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes ».....	274
<b>Tableau 34</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes ».....	274
<b>Tableau 35</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Instabilité des textes».....	275
<b>Tableau 36</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Inauthenticité des textes».....	276
<b>Tableau 37</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Incohérence/équivoque des textes».....	276
<b>Tableau 38</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Partialité des textes».....	277
<b>Tableau 39</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Inertie».....	278
<b>Tableau 40</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Sabotage».....	279
<b>Tableau 41</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Acceptation déguisée».....	279
<b>Tableau 42</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Argumentation».....	280
<b>Tableau 43</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Revendication».....	281
<b>Tableau 44</b>	: Répartition des résultats sur l'indicateur «Sabotage».....	281

**LISTE DES FIGURES**

	<b>Pages</b>
<b>Figure 1a</b> : Organigramme de la FECAFOOT (version sans Assemblée générale).....	122
<b>Figure 1b</b> : Organigramme de la FECAFOOT (version avec Assemblée générale).....	123
<b>Figure 2</b> : Représentation de la pyramide des besoins de Maslow.....	202

## RÉSUMÉ

Qu'est-ce qui explique que, à la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), le top-management résiste aux règles qu'il a lui-même adoptées ?

C'est à cette question que nous avons voulu répondre. En effet à la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), il est observé que les chefs piétinent leurs propres normes, sans qu'on ne comprenne pourquoi, alors même que leurs subordonnés, leurs collaborateurs et toute la chaîne qui s'étend jusqu'au plus bas niveau de l'échelle sociale, espèrent au respect par eux de ces normes. Dans cette organisation, depuis les années 1998, année de sa véritable autonomisation officielle, l'illégalisme était devenu rituel, à la clé, l'inobservance de ses propres normes par le top-management, marquée par des résistances, tant aux normes de fonctionnement administratif, aux normes de gestion financière, qu'aux normes de gouvernance électorale ; illégalisme décrié sur tous les toits et exprimé par toutes les opinions, toutes les presses ainsi que tous les organes de communication, nationaux et internationaux.

Nous y avons donc fondé notre problématique. Elle met en rapport deux théories : la théorie sociologique de la régulation sociale et la théorie psychosociologique de la résistance au changement ; notamment, le problème théorique du contraste entre les prévisions de la théorie de la résistance au changement qui ne serait que l'apanage des instances les plus basses de l'organisation, et les observations empiriques de résistance au changement du top-management de la Fédération Camerounaise de Football. Et le sujet de cette étude est alors formulé comme suit : **Pseudo-régulation sociale et résistance à la norme chez l'infracteur éclairé : une approche psychosociale du comportement du top-management à la Fédération Camerounaise de Football, de 1996 à 2016.** Notre question de recherche est ainsi la suivante : « Qu'est-ce qui induit la résistance à la norme constatée chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise Football ? » L'hypothèse générale formulée en guise de réponse provisoire à cette question est la suivante : « **la pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football** ». Cette hypothèse a été opérationnalisée en quatre hypothèses de recherche, à savoir :

- **Hypothèse de recherche 1** : Le déficit de régulation de contrôle induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football ;
- **Hypothèse de recherche 2** : Les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football ;
- **Hypothèse de recherche 3** : Le défaut de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football ;
- **Hypothèse de recherche 4** : Les zones d'incertitudes des textes induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football.

Pour tester ces hypothèses de recherche, des données ont été collectées auprès de 24 sujets, tous membres du top-management de la Fédération Camerounaise de Football, grâce à des entretiens de type semi-directif. Ces membres du top-management étaient ceux de l'Assemblée générale de 2009, reconduite en 2012, qui avaient la légitimité pour conduire l'élection du Président de la FECAFOOT en 2015 - laquelle avait porté M. Tombi à Roko au perchoir - élection jugée frauduleuse et décriée tant par les candidats malheureux que par toutes les personnes averties des affaires sportives et particulièrement footballistiques au Cameroun. Ladite élection fut plus tard annulée par le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) et le Conseil juridique de la FIFA. Ces données ont donc fait l'objet d'une analyse minutieuse grâce à la technique d'analyse thématique de contenu, ce qui a permis effectivement d'éprouver nos hypothèses. Au terme de ces analyses, il ressort que toutes les quatre hypothèses de recherche sont confirmées. Ce qui confirme alors notre Hypothèse générale.

Les résultats ci-dessus ont été interprétés prioritairement par les théories de la régulation sociale et de la résistance au changement. Certains aspects des théories de l'influence sociale, et de la représentation sociale, sont apparus aussi comme pertinents dans le cadre d'une analyse stratégique, pour interpréter cette réalité de résistance à la norme par le top-management à la FECAFOOT. Aussi, deux nouveaux concepts sont apparus, à savoir la *dépressurisation cognitive* et le *déplacement normatif* qui désignent des mécanismes psychologiques se produisant dans l'appareil psychique des infracteurs éclairés lors de la commission des illégalismes. Nous n'oublions pas la notion de *plus-value normative* qui

fonde l' « *espérance secrète* » individuelle et se cache dans les zones d'incertitude de la norme.

Ainsi des suggestions ont été faites, d'abord à la communauté des chercheurs, en commençant par nos jeunes camarades, ensuite à la FECAFOOT elle-même, au Ministère des sports et de l'éducation physique, à l'Etat ; et nous avons adressé une petite suggestion à la FIFA. L'objectif est de rendre possible les conditions d'un respect des normes dans cette fédération, qui gère un domaine si cher aux camerounais : le football. Nous entendons poursuivre la recherche théorique pour asseoir définitivement une théorie qui permettra de mieux cerner la réalité psychologique de la gestion psychique des normes sociales par les individus. Nous aurons ainsi contribué à améliorer les connaissances dans ce domaine très intéressant du savoir qu'est la psychologie sociale, un univers auquel nous appartenons.

## ABSTRACT

What causes the top-management of the Cameroon Football Federation (FECAFOOT) to violate rules they have set up themselves?

That is the question this research wanted to answer. Indeed, in Cameroon Football Federation (FECAFOOT), it is noted that the leaders trample on their own standards without knowing why, whereas their subordinates, their collaborators and the whole chain extending to the lowest level of the social scale expect them to abide by these norms. In this organization, since the years 1998, the year of its real official empowerment, illegalism had become a ritual, in a nutshell, the non-compliance of its own standards by top management, marked by resistance, both to administrative operating standards, financial management standards, as well as electoral governance standards; illegality decried on all rooftops and expressed by all opinions, all press as well as all national and international communication media.

This research has therefore laid interest in the foregoing, making it its research problem. It brings together two theories: the sociological theory of social regulation and the psychosociological theory of resistance to change; especially the theoretical problem of the contrast between the predictions of the theory of resistance to change, which would be only the prerogative of the lowest instances of the organization, and the empirical observations of resistance to the change of the top-management of the Cameroon Football Federation. And the topic of this study is then worded as follows: **“Pseudo-régulation sociale et résistance à la norme chez l’infacteur éclairé: une approche psychosociale du comportement du top-management de la Fédération Camerounaise de Football, de 1996 à 2016”** (Pseudo-social regulation and resistance to the adopted norms by the enlightened norm-breaker: a psychosocial approach of the behavior of the Cameroon Football Federation top management, from 1996 to 2016).

Our research question reads as follows: "What is the cause that induces resistance to the norms observed by the enlightened norm-breaker in the top management of the Cameroon Football Federation?" The general hypothesis formulated as a provisional answer to this question is as follows: «the pseudo-social regulation induces resistance to the norms by the enlightened norm-breaker in the top-management of the Cameroon Football Federation». The above general hypothesis has been operationalized into four research hypotheses as follows:



- **Research Hypothesis 1** : The control regulation deficit induces resistance to the norms by the enlightened norm-breaker in the top-management of the Cameroon Football Federation ;
- **Research Hypothesis 2** : The autonomous regulation characteristics induce resistance to the norm by the enlightened norm-breaker in the top-management of the Cameroon Football Federation ;
- **Research Hypothesis 3** : The absence of joint regulation induces resistance to the norm by the enlightened norm-breaker in the top-management of the Cameroon Football Federation ;
- **Research Hypothesis 4**: The areas of uncertainty in the Cameroon Football Federation' texts induce resistance to the norm by the enlightened norm-breaker in the top-management of that organization.

Considering the former research hypotheses to be tested, data were collected on a 24 subject-sample size population, all of them belonging to the top-management of the Cameroon's Football Federation, owing to a semi-directive interview guide. Those members from the top-management were all from the 2009 General Assembly, renewed in 2012, which had the capability and the legitimacy to vote the President of FECAFOOT in 2015 – which election led Mr. Tombi-à-Roko to power, and was considered unfair by the unsuccessful candidates, likewise the advised personnel in the Cameroon sporting affairs, particularly football. And finally the so-called election was dismissed and cancelled by the « *Tribunal Arbitral du Sport* » (TAS) and the FIFA law affairs Council. The collected data were carefully analyzed, using the technique of the thematic analysis of contents, which helped to test the above research hypotheses. At the end of the analysis, it appeared that the four research hypotheses are accepted. This also confirms the general hypothesis.

The interpretation of results was made primarily using the theories of social regulation and that of resistance to change. Some aspects from other social psychology theories, such as social influence, social representation, strategic actor, also show their importance in handling with that reality of norms' violation by the top-management of FECAFOOT. But, new phenomena were discovered, which brought in new concepts, the first one being *cognitive depressurization*, which is followed by *normative displacement*. Both concepts designate cognitive mechanisms that take place in the psyche apparatus to produce norm violation, especially by enlightened law-breaker people, which is the situation of the top-management of FECAFOOT. It should be pointed out the notion of « normative added » that does found the self-secret « *esperence* ».

Hence, recommendations were made, firstly, addressing the research community, beginning with our mates in the psychology field of study; secondly addressing the FECAFOOT top-management itself, the Ministry of Sports and Physical Education, the authorities or the State public servants as whole; and a little word was addressed to the FIFA. The objective remains to implement the conditions and possibilities for the respect of rules in the Cameroon Football Federation, because it is in charge of a very cheerful aspect of Cameroonians' life, namely football. Our main ambition is to continue with theoretical research to create a theory that will permit to understand and better explain the psychological mechanisms of social norm-breaking phenomenon in sane and ordinary enlightened people. We shall have contributed that way in improving the knowledge in that very important field of study that is social psychology, a universe to which, I and my mates belong.



## **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Visiblement, tout Camerounais amoureux du sport adore le football. On connaît Roger Milla, François Omam Biyik, Thomas Nkono, Joseph Antoine Bell et tous les autres pour les exploits sportifs de la Coupe du monde de 1990, et pour tous les autres exploits qu'ils ont réalisés avec l'équipe nationale de football du Cameroun, Les Lions Indomptables, lors des grands rendez-vous footballistiques d'Afrique et du monde depuis 1982. On a entendu parler de Mbappe Lepe pour son tir canon, de Jean Manga Onguene pour son coup de tête foudroyant, de Ndoumbé Lea Francois, de Mbida Arantes, de Théophile Abéga, pour leurs dribles déroutants. Les générations actuelles apprennent qu'il y a eu de très grands clubs de football au Cameroun dans le passé ; qu'il y a eu Orix de Douala, Caïman de Douala, Union de Douala ; que le Canon de Yaoundé a été un très grand club dans le temps, de même que le Tonnerre Kalara Club. On nous témoigne que les rencontres Canon-Union, Caïman-Tonnerre, produisaient des étincelles et remplissaient les stades de supporters médusés. On apprend que ces clubs ont remporté en leur temps des compétitions continentales !

Le temps est passé et on a connu ensuite des générations de joueurs qui n'ont pas su maintenir la flamme du rayonnement de notre football au niveau où l'avaient placé leurs prédécesseurs. Les Camerounais en ont souvent été choqués. Ils ont même quelques fois proféré des injures et des malédictions à certains d'entre eux, sur le stade comme dans les rues, lorsque ça n'allait plus, lorsque l'équipe se comportait mal. Mais, c'est avec les dirigeants du football camerounais, notamment ceux de la Fédération Camerounaise de Football, que les Camerounais ont connu les surprises, les inquiétudes et les ennuis les plus désagréables, propres à leur donner le tournis.

On raconte qu'en 1994, la mallette transportant l'argent du coup de cœur des Camerounais en faveur de leur équipe nationale en partance pour la coupe du monde aux Amériques se trouvait dans un aéronef jusqu'aujourd'hui non identifié, entre Yaoundé et Los Angeles ! On se souvient encore qu'avant la Coupe du monde France 98 qui a suivi, un président de la Fédération Camerounaise de Football avait été incarcéré pour « malversations » autour des billets d'entrée dans les stades, octroyés par la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) au Cameroun ! On se souvient enfin que lors du départ pour la Coupe du Monde Afrique du Sud 2010, la délégation camerounaise avait passé deux jours à l'aéroport, en attente des primes ! Ces évènements rendent compte des comportements anti conformistes de nombre de responsables en charge de ces questions. La

Fédération Camerounaise de Football, organe central qui gère le football au Cameroun, devient inévitablement un maillon sur lequel se pointent tous les doigts accusateurs. En est-elle indemne, peut-on se demander ? Toutefois, les faits relevés font réaliser que les managers de ladite organisation sont pointés du doigt comme étant de mauvais managers qui outrepassent eux-mêmes les normes qu'ils doivent faire respecter.

Mais, le non-respect des normes par eux n'est pas spécifique à la seule Fédération Camerounaise de Football. C'est une problématique mondiale. Dans tous les pays au monde en effet, on retrouve des cas d'accusations où les leaders sont indexés d'avoir transgressé les normes, et dans divers domaines : en politique, dans les affaires, les entreprises, les associations et organisations diverses. Y'aurait-il une corrélation entre le leadership et la non-conformité, ou alors la résistance aux normes ? Ou encore, le pouvoir exclut-il la soumission aux règles de droit, ce qui serait contraire à la théorie de la résistance au changement qui explique que dans une organisation sociale, le top-management émet des règles et c'est la base qui toujours résiste ? Comment devrions-nous comprendre cet illégalisme qui s'enracine aux sommets des organisations, sur les normes qu'elles ont-elles-mêmes édictées ? Notre travail s'attèle à répondre, par une enquête scientifique, à cette préoccupation. Il s'agit d'apporter des éclairages sur la question de savoir : quel lien existe-t-il entre l'administration du droit ou de la loi et la résistance à leur application par le Top-management ?

Du point de vue de la recherche en psychologie, la question formulée comme ci-dessus pourrait souffrir d'un défaut de conceptualisation. C'est pourquoi elle a été reformulée de la manière suivante : « qu'est-ce qui induit la résistance au changement chez l'infracteur éclairé du top-management à la FECAFOOT ? ». L'infracteur éclairé est celui qui commet la faute volontairement tout en connaissant la règle ! On y reviendra en profondeur dans le premier chapitre où sont définis les concepts clés de l'étude.

La réponse ainsi attendue sera recherchée progressivement et méthodiquement, au travers de cinq (05) chapitres repartis en deux parties : la première partie intitulée cadre théorique et conceptuel et la seconde, cadre méthodologique et opératoire. Le cadre théorique comporte trois chapitres : le premier chapitre présente la problématique qui fonde cette recherche. Il revient donc en détails sur le contexte de l'étude, la résistance à la norme à la Fédération Camerounaise de Football, qu'il démontre avec aisance, et par la suite les concepts clés de l'étude sont définis ainsi que quelques autres concepts jugés importants pour la compréhension de notre sujet. Ainsi, par exemple, les concepts de *régulation*, *régulation*

*sociale, de norme, de normalisation, de résistance au changement, infracteur éclairé*, et d'autres encore comme *attrait, acte délictueux* et même *prison*, dans un certain sens nous sont apparus importants pour être compris à notre sens. Le deuxième chapitre porte sur la revue de la littérature, autour des normes, de la résistance au changement dans différents secteurs d'activité de la vie organisationnelle mondiale. Il présente surtout la réalité sur les textes de la Fédération Camerounaise de Football, du point de vue de leur contenu, de leur évolution et des problématiques qu'ils soulèvent. Nous avons mis un point d'honneur sur les textes qui ont été en vigueur avant la deuxième normalisation instituée par la FIFA en 2016. Le troisième chapitre est réservé à la théorie, ou mieux, au débat théorique. Il revisite toutes les pistes théoriques qui peuvent permettre de saisir la réalité étudiée, réalité somme toute très complexe. Seront ainsi débattues, tour à tour, les théories en lien avec la psychopathologie, les théories de la psychologie sociale, comme par exemple, la théorie de l'influence sociale, la théorie de l'apprentissage sociale, la théorie de la régulation sociale – qui est plus ou moins une théorie sociologique –, un ensemble de théories organisationnelles, allant des formulations mécanicistes de Taylor, Fayol et Weber, jusqu'aux théories du modèle de l'élément de la structure de Minzberg, von Bertalanffi et l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg, en passant par le modèle socio affectif, avec l'école dite des relations sociales de Elton Mayo, et tous les autres : Maslow, Alderfer, Herzberg, qui ont pensé la motivation au travail en termes de recherche de la satisfaction des besoins ; puis, enfin, la théorie de la résistance au changement, dans toute son étendue, depuis les origines jusqu'aux recherches les plus récentes. Le quatrième chapitre présente la méthodologie de l'étude. On y trouvera le détail sur le processus méthodologique qui a été le nôtre tout au long de notre recherche. Celui-ci, on va le voir, a été largement influencé par un certain nombre de difficultés auxquelles cette recherche a fait face. On y trouvera surtout aussi la présentation des données recueillies sur le terrain, ceci sous forme de tableaux et de diagrammes, le plus souvent circulaires pour représenter les proportions selon les cas. Le chapitre 5, enfin, est consacré à l'analyse des données présentées au chapitre 4, et l'interprétation des résultats. Lesdits résultats sont interprétés à l'aide, notamment, de la théorie de la régulation sociale et celle de l'analyse stratégique. Des éléments théoriques empreints des autres théories étudiées interviennent par-à-coup pour élucider tel ou tel aspect du problème.

Ce travail d'ensemble a permis d'éprouver nos hypothèses, quatre au total, et d'arriver à la conclusion que l'impunité - dans notre cas expliquée par le déficit de régulation de contrôle -, les caractéristiques organisationnelles de la FECAFOOT elle-même, marquées

par une très grande marge de liberté des acteurs du top-management, des sources de revenus diversifiées et incontrôlables ou incontrôlées, des normes établies avec de savants calculs qui de ce fait ne garantissent plus l'équité, les zones d'incertitudes mêmes que présentent ces normes, le défaut d'une véritable plateforme de traitement des normes entre la FECAFOOT et ses organes de tutelle que sont le MINSEP et la FIFA, sont autant de facteurs qui favorisent le non-respect des normes et donc l'illégalisme à la Fédération Camerounaise de Football.

Des suggestions sont faites. Elles s'adressent à chaque maillon qui est partie prenante dans le domaine du football au Cameroun : la FECAFOOT en priorité, le Ministère en charge des sports, l'Etat en général et la FIFA. C'est l'ensemble de ce travail qui est présenté dans le volume qui va suivre. Avant de nous lancer dans le vif du sujet, il importe de procéder à une délimitation de l'étude.

Plus haut, nous avons établi que la réalité de la résistance au respect de la norme par les chefs est répandue dans beaucoup d'organisations, et dans beaucoup de secteurs. De cette manière, on peut l'étudier n'importe où, pour peu que ce milieu soit accessible. Certes, nous avons fixé la FECAFOOT, mais, cette organisation compte elle-même beaucoup de démembrements répartis dans les dix régions du Cameroun ! Aussi, elle comporte en son sein plusieurs structures, allant jusqu'aux corps de métiers, qui remplissent des fonctions différentes.

Le siège de la Fédération Camerounaise de Football se trouve à Yaoundé. C'est-là, sauf situation exceptionnelle, que se tiennent toutes les assemblées générales ordinaires. C'est donc dans cet espace que nous avons toutes les chances de rencontrer notre population accessible. Toutefois, cette population vient de toutes les dix régions du pays ; et il est aussi possible et même judicieux d'aller dans une région pour trouver un répondant qui est qualifié pour participer à notre enquête. Donc, de manière logique, nous allons travailler à la FECAFOOT, et dans toute région, toute ligue régionale ou départementale où nous avons un avis favorable pour trouver un sujet pour notre échantillon. Cela s'avère nécessaire d'autant plus, lorsqu'on tient compte du caractère essentiellement changeant des exécutifs à la Fédération Camerounaise de Football, l'inconstance des membres au fil du temps. En outre, la fédération comme nous l'avons dit, a des démembrements appelés ligues régionales, ligues départementales, qui se répartissent dans les 10 régions du Cameroun. Certaines de ces ligues fonctionnent à plein régime et organisent des compétitions chaque année ; d'autres ne sont que très peu actives et fonctionnent comme au ralenti, par intermittence, en fonction aussi des



contraintes sociopolitiques, économiques et sociales du pays. Quel doit donc être le profil de notre répondant ? Comment l'identifier ? Comment le repérer ? Faut-il considérer toutes les régions ou en exclure certaines ? Voilà les questions qui sautent aux yeux à ce stade de notre travail. Considérant que la problématique qui sous-tend cette recherche est celle de non-respect de la norme par les leaders, ce que nous avons appelé *pseudo-normalisation*, considérant d'autre part que nous avons choisi la Fédération Camerounaise de Football comme terrain de recherche parce qu'il s'y est produit des écarts à la norme, écarts perçus notamment et tout particulièrement au moment de l'élection du Président de la Fédération lors du scrutin de 2015, la haute administration de la fédération et l'assemblée législative qui avait choisi ce candidat ont paru comme la population cible de cette étude. Au demeurant, selon le communiqué multimédias n° 0019/FCF/PCN/DMC/2015 publié le 23 avril 2015 par les services de la FECAFOOT, l'Assemblée Générale qui en 2015 avait adopté les statuts et le Code électoral, voté le Président reconnu illégitime plus tard en 2017 par la FIFA, était en fait celle constituée en 2012. Le communiqué indiquait clairement que : « *l'Assemblée générale compétente est celle constituée à l'issue du processus électoral de 2009 telle qu'elle a été modifiée à la suite de l'adoption des statuts du 16 mai 2012 actuellement en vigueur* ». C'est donc cette assemblée qui avait plébiscité un candidat dont toute la communauté footballistique nationale avait clamé et démontré l'illégitimité, et donc l'illégalité ! Et c'est elle qui constitue notre population cible, en plus des administrateurs de la fédération.

## **PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL**

## CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE

La plus longue distance dans un voyage, dit un adage chinois, c'est avant le premier pas ! Le premier pas de ce qui est notre voyage à nous concerne inévitablement la présentation de la problématique qui suscite notre recherche. Pour Quivy & Van Campenhout (1995 : 85), « *la problématique est l'approche ou la perspective théorique qu'on décide d'adopter pour traiter le problème posé par la question de départ. Elle est une manière d'interroger les phénomènes étudiés* ». C'est dire combien celle-ci est importante pour le commencement d'une recherche en sciences sociales. Elle est devenue depuis très longtemps une étape capitale pour les praticiens de la recherche en psychologie, et tout particulièrement en psychologie sociale. Pour ce premier chapitre donc, nous commençons par énoncer la problématique de l'étude ; nous allons pour cela présenter en premier le contexte global dans lequel se déroule notre recherche, avant de revenir sur le problème précis qui suscite la poursuite de notre investigation.

### 1.1. Contexte global de l'étude

Sachant que toute recherche porte les stigmates ou les empreintes du milieu où elle a été entreprise, la présentation du contexte dans lequel ce travail est effectué semble d'une importance indéniable. Car, sous un certain angle, c'est l'environnement dans lequel vit le sujet, et les problèmes qui se posent à lui provenant de cet environnement qui suscitent sa réflexion, en vue de leur résolution pour son mieux-être. L'environnement physique, social et psychologique du Cameroun, dans lesquels notre questionnement est né sont donc présentés sous ce sous-titre. La présentation met en avant la situation géographique, la situation politique, les caractéristiques économiques et socioculturelles. Ces éléments qui, bien évidemment, déterminent son identité culturelle, son poids, son niveau d'influence et ses aspirations dans le monde d'aujourd'hui, et qui engendrent le problème objet de notre questionnement.

#### 1.1.1. Eléments géographiques du Cameroun

La géographie comme discipline d'étude ou comme objet de connaissance comporte trois grandes orientations : la géographie physique, la géographie humaine et la géographie économique. Pour un pays, fut-il le Cameroun, ou autre, l'étudier sur le plan géographique implique que soient examinés ces trois plans pour s'assurer de la complétude du travail

entrepris, afin qu'aucun aspect important ne soit laissé de côté qui aurait pourtant apporté une plus-value dans la saisie de l'objet porté en examen ou en observation. La présentation ici commencera par se faire au niveau des éléments physiques, avant de voir plus loin les aspects humains et économiques.

#### ***1.1.1.1. Situation géographique***

Pays du continent africain, le Cameroun est situé dans la sous-région Afrique centrale, précisément dans le Golfe de Guinée, et partage des frontières avec six autres pays dont cinq parmi les huit que compte cette sous-région, et une autre avec un pays de la sous-région Afrique de l'Ouest. Il a une superficie de 475442 km<sup>2</sup> - loin des 750 000 km<sup>2</sup> que fut son territoire à la veille de la Première guerre Mondiale (Owona, 1996) - et une forme triangulaire. En dehors des quelques centaines de kilomètres de ses frontières qui sont naturelles, lacustres et océanique – au Nord, le Tchad et le Cameroun bordent le lac Tchad, le Sud-Ouest étant directement bordé par l'Océan Atlantique – l'essentiel des frontières du Cameroun sont des limites conventionnelles. C'est ainsi qu'il partage une frontière au nord-est avec le Tchad, à l'Est avec la République Centre-Africaine (RCA), au Sud avec le Congo, le Gabon, et la Guinée Equatoriale étendue sur un ensemble de plus de 1000 km ; à l'Ouest la frontière avec le Nigéria mesure 1700 km (Kwété, M. & al., 1993) ; (Ntowe Ngounou, 2015). Il est légèrement situé au-dessus de l'Equateur, entre le 1°40 et le 13° de latitude nord, « *sur 1250 km, des rives du Golfe de Guinée sur l'océan Atlantique, aux rives du lac Tchad* » (Kwété, M. & al., 1993 : 68). Le climat varie selon les régions. On peut retenir que vers la côte, le climat est de type équatorial « *chaud et humide à saisons peu différenciées* » (Dictionnaire Larousse Illustré) ; la zone centrale connaît un climat de type tropical et humide avec une saison sèche et une saison des pluies de durées quasi égales. Au Nord, on observe un climat uniforme chaud et sec, interrompue par une courte saison des pluies. Dans le grand Ouest, le climat est beaucoup plus froid, et cette fraîcheur est due à l'altitude et à l'importance des précipitations. Tout ceci a une conséquence sur la végétation, avec une prédominance de la forêt dense vers le Littoral, le Centre, l'Est et le Sud – qui malheureusement recule de plus en plus à cause de l'exploitation forestière et l'extension des cultures. A partir de l'Adamaoua, la forêt cède la place à la savane et la steppe sahélienne.

### 1.1.1.2. Géographie humaine

Il s'agira dans cette partie de donner les éléments caractéristiques de la population camerounaise. Sont considérés ici les langues, les religions, la densité ethnique, et les autres éléments susceptibles de caractériser les peuples du Cameroun.

La population camerounaise n'a cessé de croître au fil du temps. D'environ 4.300.000 habitants en 1960, elle est passée à 12.239.000 habitants en 1991 (Kuate & al, 1993), et a été évaluée à 15.800.000 habitants en 2001 (ECAM II). Le troisième recensement général de la population et de l'habitat de novembre 2005 l'a évaluée à 17.123.688 habitants ; on l'estime à 17.900.000 d'habitant en 2007 (ECAM III) et 19.500.000 habitants en 2009 (DSCE, 2009). Avec une croissance démographique de 2,7 % selon les mêmes sources, « celle-ci atteindrait 26,5 millions en 2020. Cette population est essentiellement jeune, les moins de quinze ans représentent 45 % de la population contre 3 % pour les personnes âgées de plus de soixante-cinq ans. Les femmes constituent environ 50,5 % de la population » (DSCE, 2009 : 31, idem.). Le Gouvernement camerounais retrace ces projections dans le tableau ci-dessous :

Population en millions	2005	2010	2015	2020
Femmes	8,6	10,1	11,6	13,4
Hommes	8,5	9,9	11,4	13,1
Total	17,1	20,0	23	26,5

**Tableau 1** : Projections de l'évolution de la population camerounaise entre 2005 et 2020.

**source**: MINEPAT/BUCREP

En ce qui concerne l'ethnie, les principaux groupes ethniques sont les fang, 19,6 % ; les Bamiliké et les Bamun, 18,5 %, les Douala, les Lundu et les Bassa, 14,7 % ; les Peul, 9,6 % (Dictionnaire Larousse Illustré). Ces ethnies sont établies originellement dans cinq (5) grandes régions à savoir : le Nord, l'Adamaoua, le Centre-Sud, l'Ouest et le Littoral (Ngbwa Oyono, 2011). Ngbwa Oyono (2011) démontre par ailleurs que ces peuples sont issus de plusieurs peuplements et régions d'Afrique, et se sont retrouvés sur le territoire camerounais à la suite des migrations de populations motivées par la recherche de terres et de bien-être, et pour certains, établis sur ces territoires depuis la période entre le 5<sup>ème</sup> et le 6<sup>ème</sup> siècle après Jésus Christ.

*Ilest possible, écrit-il, de dire que les Bantous, les Soudanais, et les Hamites sont les principales composantes des populations du Cameroun à l'aube de l'ère coloniale. Mais pour mieux comprendre les mouvements des populations du Cameroun, leur relation et leur cohabitation, il faut les observer de plus près (Ngbwa Oyono, 2011 : 64, ibid.).*

La description qu'il présente par la suite dénombre un ensemble de peuples qui partirent « *de l'Est, et certainement du Soudan* » pour s'établir au Nord Cameroun (les Sao, les Maya et une première vague des Massa) dont on pense que le mélange donna naissance à une nouvelle société : les Sokoto. De ces mouvements de peuples et du métissage inévitable qui devait survenir à la suite de ces mélanges avec « *les peuples vivant au-delà du fleuve Logone* » naquirent de nouveaux groupes tels que les Matakam, Mofou, Kapsiki, Goude, Bana, Guisiga, Mousgoum, Moundang, Toupouri (Ngbwa Oyono, 2011, ibid.). Et plus tard, les foubé arrivèrent à leur tour, toujours du Soudan, pour occuper « *le plateau central au Nord, la vallée du Fleuve Bénoué et la région de Maroua. D'autres peuplades vivaient dans la région des hautes terres : Pdokwo, Mouktale, Mada, Zonglo, Gemshek, Hona, Kola, Daba, Bana, Djini et Kirdi* » (Murdock cité par Ngbwa Oyono, 2011 : 65).

Le plateau de l'Adamaoua est habité par les Mboum, les Tikar, et les Babouté. Reprenant le Professeur Mveng, Ngbwa Oyono (2011 : 67) écrit :

*Les Mboum qui habitent le Plateau de l'Adamaoua sont probablement là depuis le 9<sup>ème</sup> siècle. Leurs voisins du Sud, les Tikar et les Baboute ne sont pas de moins anciens habitants de la région, et certaines ethnicités de la région semi-bantou se prétendent issues des Tikar et des Baboute. Entre autres, nous citerons les Bamoun et les Bamiléké.*

Dans la région de ce qu'il convient d'appeler le Grand Ouest, on retrouve encore les Tikar, venus du Plateau de l'Adamaoua, dont l'établissement en vagues successives fut à l'origine de la fondation des communautés Tikar composées de petits groupes que sont les Ndop, Mbem-Nsungli, Bum, Bafut, Kom, Fungom, et Nsaw. Il y a le grand groupe des bamiléké. D'abord installés dans le territoire aujourd'hui occupé par les Bamoun, ils s'installèrent finalement dans les hauts plateaux. Leur déplacement se serait aussi fait en vagues successives. On compte actuellement les peuples Badeng, les Bapi, les Bafoussam, les Banjoug, les Bakansa et le Balengou, les Bangam, les Bansoa, les Bamengou, les Bazou, les Bati, les Bafamgwa. Vous vous en doutez certainement, mais on n'est pas près d'avoir listé tous les peuples de l'Ouest, ni la manière dont ils auraient émigré dans les terres qu'ils occupent présentement. Ce qui importe à ce niveau, c'est le très grand nombre de communautés déjà évoquées qui traduit la diversité de ce grand groupe. A l'ouest, on retrouve aussi le peuple Bamoun, apparenté aux Bamiléké, de par leur langue, leur art, et dans une

moindre mesure leur coutumes. Venus eux aussi des pays des Tikar, ils « *sont un, sinon le seul peuple d'Afrique Noire à avoir créé de sa propre initiative, une civilisation écrite* » (Ngbwa Oyono, 2011 : 70, *ibid.*), et sont rendus célèbres par la célèbre dynastie qui connut son apogée avec le célèbre Roi Njoya.

Les peuples du Centre-Sud sont essentiellement constitués des Bantou (ou encore *Bantu*). Dans ce grand groupe, on retrouve les Maka et les Ndjem, qui avaient immigré vers les régions de la forêt équatoriale, les Fang et les Beti. On s'imagine que d'autres groupes de moindre importance accompagnaient ces grands groupes, dont on a souvent peu parlé (comme les Bulu, les Fong). Ces peuplements s'installèrent à l'Est, au Centre et au Sud.

Le Littoral Cameroun a été occupé par les Douala. L'auteur des *rivalités ethniques* écrit qu'il est difficile de retracer l'origine des Douala, de la même manière qu'il est difficile de retracer l'origine d'un grand nombre de peuples du Cameroun et même d'Afrique. Selon leurs propres descriptions, les Douala seraient venus de la Basse-Egypte et seraient apparentés aux Congo avec lesquels ils partagent un héritage linguistique commun. Les Douala ont d'abord vécu à l'intérieur du territoire avant de s'installer sur la côte. Le nom « sawa » veut dire « *populations côtières* ».

Ce qui est valable pour les Bamiléké l'est davantage pour toute la population camerounaise. Il est quasiment impossible de retracer et de décrire chaque peuple qui compose la population du Cameroun. Ce serait un travail d'Hercule, qui prendrait à l'anthropologue même le plus habile, au moins une dizaine d'années ! En ce qui concerne ce travail, cette débauche d'énergie, loin d'être inutile, n'est pas nécessaire. Le plus important est de montrer la diversité des peuples qui font ce noble et beau pays qu'est le Cameroun, mais aussi la difficulté que celui-ci peut éprouver à se constituer en une nation forte et solidement intégrée. Les politiques évoquent souvent à ce propos des slogans fort évocateurs, comme ceux de « l'unité dans la diversité », « notre diversité est une richesse » ou encore, de plus en plus, on prône le « vivre ensemble ». Cette population est cependant inégalement répartie sur l'étendue du territoire national. La densité des populations est plus grande dans les régions du Sud-ouest et le Nord. « *Ainsi, la densité est de 34 habitants au km<sup>2</sup> dans la région du Sud-Ouest, contre 8 et 4,5 dans les régions de l'Est et du Sud* » (Dictionnaire Larousse Illustré). Ce que confirme Kuaté & al. (1993) qui parlent eux aussi d'une « *inégaie répartition de la population* » camerounaise sur l'ensemble du territoire et identifient, d'une part, « *trois régions densément peuplés* » à savoir les Hauts Plateaux de l'Ouest et la zone des grandes

plantations côtières, la région Sanaga-Nyong (25 à 100 habitants au Km<sup>2</sup>) et les monts Mandara et les plaines de l'Est (100 à plus de 300 habitants par km<sup>2</sup>), et d'autre part « *des zones faiblement peuplés* » : l'Adamaoua et son rebord méridional (5habitants au km<sup>2</sup>), et le Sud-Est du pays avec ses 4 habitants au km<sup>2</sup>. Il est vrai que ces chiffres sont aujourd'hui vieux de plusieurs décennies, un peu obsolètes donc. Mais les équilibres sont restés quasiment les mêmes. Car, les dernières enquêtes effectuées par le Gouvernement camerounais auprès des ménages démontrent qu'entre-temps la situation a évolué du point de vue de la population globale, mais pas des rapports de densités entre les différentes régions (DSCE, 2009).

En ce qui concerne les langues, le Cameroun est un pays aussi prolifique qu'il l'est du point de vue de sa faune ou de sa flore. En effet, quoiqu'il conserve deux langues officielles qui sont le français et l'anglais, le Cameroun est une véritable mosaïque linguistique. On compte plus de 200 langues. Quoi de plus compréhensible, puisque le pays compte un peu plus de 250 groupes ethniques à en croire le Professeur Tabi Manga Jean, plus de 280 pour Ebanga-Mballa (2011) : « *au 21<sup>ème</sup> siècle, écrit-il, le Cameroun tout entier se mobilise pour montrer le pouvoir de ses traditions car le pays est une mosaïque de cultures où plus de 280 ethnies se côtoient tous lesjours* » (Ebanga-Mballa, 2011 : 55). Ce foisonnement de groupes ethniques et la multitude de langues qui en résultent avaient amené le Professeur Mbede à écrire un livre dont il formula le titre de la manière suivante : « *Cameroun : communauté culturelle ou tour de Babel ?* ». Cependant, toutes peuvent se regrouper en des langues véhiculaires principales, à savoir le bamiléké, le basa, le bulu, le douala, l'éwondo, et le peul, à quoi il faut ajouter le pidgin anglais qui se parle dans les régions Nord-ouest, Sud-ouest (Dictionnaire Larousse Illustré). Dans la réalité, chaque groupe ethnique possède une langue propre, et Marcel Mgbwa Oyono, dans la même veine, écrit que deux cent cinquante groupes ethniques avaient été réunis par les autorités coloniales pour former le Cameroun (Mgbwa Oyono, 2011, *ibid.*). Autant de peuples autant de langues ; ne pourrait-on pas y voir venir une source de division et, l'effet pygmalion aidant, une source de protectionnisme d'une identité culturelle qui entrainerait un repli identitaire source de corruption, de favoritisme, de tribalisme –faits condamnés et réprimés par la loi – quoi que officiellement tout le monde s'accorde, embarqué par le politique, à venter la très grande richesse culturelle du Cameroun qui fonde notre unité dans la diversité, et « *qui constitue à n'en pas douter le socle de cette appellation Cameroun, l'Afrique en miniature* » (Ebanga-Mballa, 2011 : 55, *idem.*).



Sur le plan religieux, les religions chrétiennes sont majoritaires. Elles sont réparties en trois grands groupes : les catholiques, les protestants, et les églises de réveil, apparues au cours des dernières décennies et qui connaissent un essor fulgurant. Ensuite, il y a l'Islam, et les religions dites traditionnelles. On retiendra que le christianisme est la croyance la plus répandue, suivi par la religion musulmane ; d'autres formes de croyances existent, mais restent minoritaires. Ntowé Ngounou (2015 : 14) écrit : « *le Cameroun est un pays dont le principe de laïcité est d'ordre public. Les principales obédiences religieuses sont le Christianisme qui comprend les religions catholiques, orthodoxe et romaine, les religions protestantes (Eglises presbytériennes, évangélistes, pentecôtistes, luthérienne, etc.), l'Islam et l'animisme* ». Les religions animistes se rencontrent majoritairement chez les peuples encore retirés des grandes villes, et fortement guidés encore par les traditions.

### **1.1.2. Les contextes politique, social, et économique**

Ce qui intéresse ici est sans doute une description sommaire de l'histoire administrative du Cameroun, son évolution et sa situation économique actuelle. Ces éléments peuvent-ils permettre une appréhension des causes de la crise des normes qui fait la trame de fond de ce travail ? Nous ne l'affirmons pas. Mais, quoi qu'il en soit, un détour par-là n'est pas sans intérêt, encore que, ne sachant pas où se trouve le mal dans un organisme, le médecin est justifié à le rechercher partout où il estime pouvoir le débusquer pour guérir le patient. On est ainsi fondé à étudier d'abord le contexte politique et administratif actuel du Cameroun, avant de revenir sur sa situation économique.

#### ***1.1.2.1. Les contextes historique, politique et administratif***

Loin des objectifs de notre travail de revenir sur toute l'histoire du Cameroun ou de ses institutions, la matérialité des faits imposant que l'on se limite aux éléments saillants qui s'avèrent les plus pertinents du point de vue politique dans la société camerounaise actuelle. Mais, il est également des faits dont on ne peut faire l'économie si on veut comprendre la structure, le fonctionnement de l'Etat camerounais aujourd'hui. Les faits qui tiennent à l'histoire même de la formation de l'Etat, de sa nation, à sa constitution démographique, à sa représentativité institutionnelle, etc. Quels sont donc ces éléments qui pourraient entrer en jeu dans la réalité de la régulation sociale ou quelles en sont les caractéristiques qui, sur le plan politique, peuvent influencer dans un sens comme dans l'autre l'évolution sociale du

Cameroun pour expliquer la réalité de l'écart massif et quasi institutionnel à la norme que nous observons dans notre société d'aujourd'hui ?

Bien avant l'ère coloniale, le Cameroun sera fréquenté par les explorateurs portugais - arrivés aux berges du Wouri vers les années 1471, et qui commencèrent par lui forger sa dénomination future de *Cameroun* à partir de *Rio dos camarões* (qui signifie « rivière des crevettes »), appellation inspirée par l'abondance de crevettes qu'ils trouvèrent dans le fleuve Wouri. Sous l'influence espagnole, l'appellation fut transformée en *Rio dos camarones* qui donna donc plus tard le nom Cameroun (Owona, 1996). Les allemands, arrivés en 1884, avaient écrit *Kamerun*, sans doute pour respecter le son que prononçaient les populations locales. Tout au long de la période coloniale, les Allemands et, plus tard les Anglais et les Français investissent le Cameroun, qui est placé successivement sous protectorat allemand et par la suite sous mandat de la Société des Nations (SDN), après la défaite allemande de la deuxième guerre mondiale, et le partage de ses territoires par les puissances alliées lors du Traité de Versailles ! La conséquence pour le Cameroun fut quelque peu dramatique : le pays se vit confié donc à deux puissances ayant deux idéologies culturelles différentes : le système anglo-saxon prôné par l'Angleterre et le système francophone latino-grec porté par la France. Après la fin de l'occupation coloniale, le Cameroun oriental français et une partie du Cameroun occidental anglais décidèrent de s'unir et, en 1961, le 1<sup>er</sup> Octobre, un an seulement après l'indépendance du Cameroun, la réunification des deux parties du Cameroun est célébrée, les leaders du Cameroun francophone et anglophone deviennent respectivement Président et Premier Ministre de la nouvelle et toute-jeune République-Unie du Cameroun, qui adopte pour langues officielles ses deux langues héritées des puissances coloniales : le français et l'anglais. Et, le 20 mai 1972, l'Etat fédéral devient un Etat unitaire et la République-Unie du Cameroun devient la République du Cameroun. Ce fut l'unification, avec son lot de symboles, notamment : les deux étoiles sur la bande verte qui fusionnèrent en une seule grosse étoile dorée sur la bande rouge, la journée du 20 Mai choisie pour célébrer la fête de l'Unité nationale. Autant de symboles qui vinrent s'ajouter au bilinguisme déjà existant et à la journée du 11 Février choisie comme fête de la jeunesse en 1966 par le Président Ahidjo pour commémorer en quelque sorte la douleur ressentie après le refus par la partie nord de la région anglophone de se rattacher au Cameroun en 1961. Quel impact ces symboles ont-ils eu au fil du temps sur la société camerounaise ? Que s'est-il passé depuis cette époque glorieuse et euphorique, qui a engendré ce désordre généralisé qui va parfois jusqu'au seuil de la faillite de l'Etat de droit ?

Autrefois dirigé de main de fer par un parti unique depuis son indépendance, le Cameroun est entré depuis 1990 à l'ère de la démocratie. En effet, jusqu'en 1960, date de son accession à l'indépendance, le Cameroun reste marqué par l'existence de plusieurs partis politiques nés des mouvements révolutionnaires anti-impérialistes, à savoir, l'Union des populations du Cameroun (UPC), fondée le 10 Avril 1948 par Ruben Um Nyobè, le Kamerun National Democratic Party (KNDP) créé par Njohn Ngu Foncha du côté britannique (après l'adoption de la loi cadre de 1956), le Parti des Démocrates Camerounais (PDC) en 1957 ayant pour Président André Marie Mbida, et l'Union Camerounaise (UC) de Hamadou Ahidjo. Mais en 1966, l'Union Camerounaise (UC) de Hamadou Ahidjo, montée au pouvoir depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1960, date de l'accession du Cameroun français à l'indépendance, et le Kamerun National Democratic Party (KNDP) fusionnèrent pour former l'Union National Camerounaise (UNC), parti unique. Et, de 1966 à 1990, le Cameroun sera donc gouverné sous le régime d'un parti unique, d'abord l'Union Nationale Camerounaise de 1966 à 1985, ensuite le Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC), créé par le Président Paul Biya le 24 Mars 1985. C'est en 1990 que l'Etat du Cameroun adopte la Loi N° 90/053 du 19 Mars portant sur la liberté d'association, laquelle ouvre la voie au multipartisme et donc à une véritable démocratie. Les premières élections pluralistes ont lieu en 1992, à l'issue desquelles des contestations post électorales manquent de près d'incliner le pays sur le chemin ténébreux de la violence infinie et de l'horreur provoquée par la guerre. Le pays connaîtra quand-même quelques villes mortes et des destructions de ses infrastructures routières perpétrées par les partisans de Ni John Fru Ndi du SDF qui revendiquent la victoire, et les forces loyalistes à Paul Biya du RDPC, Président déclaré officiellement élu. La Constitution de 1996 viendra entériner cette option démocratique en créant de nouvelles institutions républicaines qui jadis étaient inexistantes : Le SENAT, le Conseil constitutionnel, le Conseil économique et social, les Collectivités territoriales décentralisées (Loi N° 96/06 du 18 janvier 1996). Seule observation, mais ô combien importante : *« les nouvelles institutions de la République prévues par la présente loi seront progressivement mises en places »* (article 67(1) ; et *« pendant leurs mise en place et jusqu'à cette mise en place, les institutions actuelles demeurent et continuent de fonctionner »* (article 67(2)). Il faudra attendre l'année 2013 pour voir le SENAT et 2018 pour mettre sur pieds le Conseil constitutionnel. Les collectivités territoriales décentralisées attendront encore d'avoir les conseils et les gouverneurs régionaux et le Conseil économique et social cherche toujours son siège ! Cependant, cette Loi du 18 janvier 1996 a fait l'objet d'une révision en 2008, modifiée et complétée par la Loi N°2008/001 du 14 avril 2008, dont la spécificité est d'abroger la disposition de l'article 6(3)

de la Loi de 1996 qui prévoyait que le mandat présidentielle était de 7 ans renouvelable une fois. Ce mandat passait ainsi de sept (7) ans renouvelable une fois à 7 ans renouvelable  $n$  fois, c'est-à-dire autant de fois que possible, selon que le Peuple continue de vous accorder sa confiance et ses suffrages... Bien sûr aucun référendum ne fut organisé pour modifier cette disposition de la loi, seule un recours à l'Assemblée nationale avait suffi pour faire passer le Projet en Loi établie. Les dernières élections présidentielles au Cameroun se sont tenues le 7 octobre 2018 et ont connu la réélection du Président Paul Biya, qui brigait ainsi son sixième mandat, le cinquième sous l'ère démocratique.

Aujourd'hui, « *la République du Cameroun est un Etat unitaire décentralisé* » (article 1(2) de la Constitution) et « *l'Etat assure la tutelle sur les collectivités territoriales décentralisées dans les conditions fixées par la loi* ». L'organisation administrative est donc complexe. Le moins que l'on puisse dire est que l'Etat est doté des trois pouvoirs, exécutif, législatif et judiciaire ; qu'il s'incarne sur l'étendue du territoire national par des structures déconcentrées allant de la région, au district. On dénombre 10 régions administrées par des gouverneurs, 58 départements dirigés par des préfets, 362 arrondissements dirigés par des sous-préfets, et quelques districts dirigés par des chefs de district (Kuate, 2007). Au sein de ce découpage se trouvent incorporées des collectivités territoriales décentralisées. Ce sont les Régions et les Communes, selon les termes de la Loi N° 96/06 du 18 janvier 1996. Sous l'angle de la décentralisation, les régions sont administrées par des conseils régionaux coiffés par un Président du Conseil régional, et les communes par des conseils communaux ayant à leurs têtes des maires. « *Mais, on doit souligner que dans les unités décentralisées, il n'y a ni gouvernement propre, ni législation propre, ni juridiction propre, la décentralisation est donc purement administrative* » (Kuate, 2007 : 9, idem.).

### ***1.1.2.2. Les contextes économique et social***

Pourquoi ici réunir les deux dimensions ? Serait-il aussi mauvais ou ne serait-il pas préférable de les étudier séparément, ne serait-ce que dans un souci de formalisme méthodologique ? Eh ! bien, c'est que l'un vraisemblablement explique l'autre, et les deux se tiennent comme la conséquence inévitable des politiques successives mises en place par les pouvoirs publics. C'est le contexte politique qui engendre dans presque tous les pays l'état de développement économique et l'état d'évolution sociale de leurs peuples. Il en résulte ainsi que l'économie et le social sont toutes deux des entités qui se trouvent au même niveau dans la chaîne causale et peuvent donc être étudiées ensemble par tout esprit qui le souhaite.

Allons-nous encore être taxé d'apôtre de l'indivision ou de défenseur de l'amalgame, adepte du fourre-tout ? Nous pensons que « non » !

Le Cameroun est un pays en quête de son émergence. Cette émergence, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE, 2009) la situait « à l'Horizon 2035 » ! Ce document venait lui-même remplacer le Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP) édité en 2003, qui n'avait pas pu réaliser les résultats escomptés. Depuis son accession à l'indépendance et la prise en main de ses affaires politiques, économiques et sociales, le Cameroun connaît une évolution en dents de scie sur le plan économique. D'une économie prospère jusque dans les années 1980 – au point où il est dit que notre pays avait prêté de l'argent à la Chine ! -, le pays a connu dès 1987 une crise économique sans précédent, en raison de l'effondrement des prix des principales matières premières sur le marché mondial. Dans le même temps, cette chute des cours de ses principales matières premières précipita le pays dans une crise économique que la seule exploitation pétrolière ne put contrebalancer. Commencèrent alors les Plans d'ajustement structurel (PAS) imposés par le FMI et la Banque Mondiale. Ces plans prévoyaient la réduction des salaires, l'arrêt des recrutements à la fonction publique, l'augmentation des taxes publiques, la privatisation des entreprises publiques,... En 1994, comme pour enfoncer le clou dans la plaie, il y a eu la dévaluation du Francs CFA.

Les conséquences sur le plan social ont été énormes, avec en toile de fond la diminution du revenu moyen des ménages, le ralentissement du train de vie des populations. Celles-ci devaient alors s'adapter pour survivre. Alors apparurent des comportements d'adaptation, des caractères adaptatifs au sein de l'*espèce*. Chaque fonctionnaire devant trouver des ressources pour nourrir sa famille, se rendre au lieu de service, se vêtir et, dans de rares cas, payer le carburant, les fonctionnaires devinrent narcissiques, au bureau comme en dehors, individualistes comme jamais à leurs postes de travail, exigeants en même temps ! On commença à entendre au sein de la population des slogans du genre : « la chèvre broute là où elle est attachée », « la bouche qui mange ne parle pas », « quelqu'un est quelqu'un derrière quelqu'un ». La moralité publique avait pris un sérieux coup ; on peut dire qu'elle avait même vacillé et s'était évanouie, cédant place à la corruption avec sa cohorte d'arnaques et de détournements, notamment de deniers publics. Les avertissements de l'autorité suprême, qui disait que ceux qui ont pillé la fortune publique devront « rendre gorge » n'y ont rien pu faire. Plus que jamais, « ventre affamé n'a point d'oreille ». Et, en 1998 et 1999, le Cameroun

est classé deux fois consécutivement comme premier pays le plus corrompu au monde par l'ONG *Transparency International* ! L'indice de perception de la corruption dans notre pays avait atteint le seuil de l'abîme, de l'infamie (Nguini, 2012) ! Les investisseurs étrangers, qui pouvaient apporter de nouveaux investissements et engendrer des emplois cristallisèrent leurs craintes. Ajouté à ce climat de corruption, la multitude de taxes à payer, le cercle vicieux qui allait freiner le redressement de l'économie et condamner la jeunesse dans le chômage était construit. Certes, les concours avaient repris à la fonction publique en 1998, et s'étaient accentués dans la décennie 2000, - les bailleurs de fonds, notamment la Banque Mondiale, venaient d'accorder une aide au Cameroun en 1997 -, mais, au-delà de ceux dont l'âge avait dépassé les 32 ans requis pour entrer dans ce « paradis », les effectifs de jeunes susceptibles de candidater sont énormes, rendant l'entrée de ce paradis semblable au passage par le chas d'une aiguille. Dans ce contexte d'excédent de la demande par rapport à l'offre, adossé à une société où la corruption a fait son nid, la place allait naturellement revenir au plus offrant, au mieux disant, ou, simplement, au plus proche ! La fracture sociale s'aggrava, les riches s'enrichissant de plus en plus, et les pauvres s'appauvrissant davantage.

Du côté des pauvres justement, la grande criminalité avait élu domicile dans l'imagination éperdue et immature des jeunes, en campagne mais surtout dans les grandes villes, favorisée par un exode rural massif face à un chômage endémique, le coût élevé de la vie face à la rareté des ressources ; l'incivisme s'était renforcé à cause du déficit et parfois de l'absence totale des contrôles par les forces de l'ordre, des discours de certains leaders politiques ou d'opinion ; la maladie et la mort sont devenues des compagnons de vie les plus proches de ces masses infortunées ; la mal nutrition et la sous-alimentation dépouillant lesdites populations de l'énergie vitale et augmentant le poids des importations ; la prostitution était devenue le moyen de subsistance le plus prolifique, revendiquant plus que jamais son rang de « plus vieux métier du monde », dans les villes comme dans les campagnes, augmentant du même coup le taux des infections urogénitales. Il est difficile de savoir combien le VIH a fait de victimes au Cameroun entre 1990 et 2010. Mais ce que l'on sait c'est que celles-ci se comptent par centaines de milliers, quand ça ne serait pas des millions : 32 800 décès enregistrés pour la seule année 2012 (*Cameroon Tribune* n°10479 / 6680 du 03 décembre 2013), et 12 783 malades sous ARV au cours de la même année ! A noter que le traitement ou la prise en charge du VIH est gratuit au Cameroun depuis 2007 (*Cameroon Tribune* n°10479 / 6680 du 03 décembre 2013, idem.). La grande majorité de ces décès se recrute chez les pauvres, classant le Cameroun comme « pays à épidémie

*généralisé* », ce qui fit de lui l'un des 20 pays prioritaires des programmes de soutien de l'ONUSIDA (*Cameroon Tribune* n°10479 / 6680 du 03 décembre 2013, *ibid.*). Mais plus graves encore que tous ces fléaux, la perte d'espoir des populations, le désenchantement !

Evidemment pour les pouvoirs publics, cette évolution de la situation économique et sociale était devenue inacceptable. Que la corruption ait atteint des proportions aussi élevées, ainsi retenu contre le Cameroun par la Communauté internationale, cela, tout simplement, en était de trop ! Le 31 décembre 1998, dans son message à la nation, le Président camerounais décrit la situation comme suit :

*A la faveur de la crise qui a touché notre pays... des comportements anormaux se sont infiltrés dans notre société. Ils ont non seulement affecté nos relations sociales, mais également les organes de l'Etat qui ont pourtant pour mission de veiller au respect de l'intérêt général, et de la moralité publique. L'appât du gain, l'enrichissement illicite sont devenus les moteurs de comportements de beaucoup de compatriotes, adeptes par ailleurs de la tricherie, de la fraude, voire de l'escroquerie. Il y a là une évolution inquiétante contre laquelle il convient de réagir, non seulement parce qu'elle ternit notre réputation, mais aussi parce qu'à terme, elle menace la cohésion de notre corps social (Paul Biya, Message à la nation, 31 décembre 1998).*

Ce premier signal d'alarme, pour aussi retentissant qu'il ait été, n'avait semble-t-il produit qu'un effet dérisoire d'un père qui tente vainement de contenir des enfants émancipés, puisque, en 1999, le Cameroun occupe pour la deuxième fois consécutivement le premier rang parmi les pays les plus corrompus au monde (Nguini, 2012, *idem*). Le 31 décembre 1999, le Chef de l'Etat revint à la charge :

*L'individualisme forcené qui caractérise nos sociétés modernes a donné naissance à des comportements égoïstes, voire criminels, contre lesquels il nous faut réagir, sous peine de voir se détériorer notre tissu social... L'Etat n'a pas échappé à cette dérive. Abusant de leurs pouvoirs, certains de ses serviteurs ont mis leurs fonctions au service des intérêts personnels. Il faut que l'on sache que ces écarts de conduite continueront d'être sanctionnés (Paul Biya, Message à la nation, 31 décembre 1999).*

Au sein de la société, la dégradation morale est palpable. Les seuls discours ne suffisent plus pour canaliser ces énergies sauvages et les années qui suivirent ne furent que le prolongement de la souffrance et la torture de l'éthique et de tout ce qui est norme morale et civique. La pente dressée par la colline de l'immoralité et de l'illégalisme s'accroît et le chemin pour le redressement devient abrupt et impraticable. Le 10 février 2000, dans son adresse à la jeunesse, Paul Biya s'écrie à nouveau :

*Nous sommes aujourd'hui témoins d'une dégradation de la morale dans nos sociétés, imputable pour l'essentiel à un appétit immodéré du gain, mais aussi au*

*relâchement des mœurs. Certes, ceci n'est pas propre au Cameroun, mais ce n'est pas une raison pour ne pas agir* (Paul Biya, Message à la Jeunesse, 10février 2000).

C'est qu'en fait, la gangrène était allée bien trop loin, et il fallait bien plus que les discours de sensibilisation pour sauver le bateau du naufrage vers lequel ces forces occultes le prédestinaient. Le Président de la république l'avait bien compris. Le 04 janvier 2002, il signe le décret n° 2002 / 003 portant organisation de la Délégation générale à la sûreté nationale, assignant comme missions fondamentales à la police « *d'assurer le respect et la protection des institutions, des libertés publiques, des personnes et des biens* » (articles 3 et 4). « *En outre, elle assure le respect de l'exécution des lois et règlements, concourt à l'exécution de la police administrative et de la police judiciaire ainsi qu'à la défense nationale* », rapporte Edgard Alain Mebe Ngo'o, alors Directeur Général à la sûreté nationale (*Cameroon Tribune* n° 9351 / 5552 du 19 mai 2009, p. 33). Ce qu'il faut comprendre c'est que les pouvoirs de la police ont été étendus, de nouvelles unités ont été créées, les effectifs ont été augmentés, du matériel a été acheté, etc., et désormais, « *elle peut intervenir aux côtés des autres forces régulières (armée, gendarmerie) lorsque les circonstances l'exigent et dans les domaines de compétence qui sont les siens* », affirme le DGSN (CT n° 9351 / 5552 du 19 mai 2009, p. 33, idem). Autre chose, le bataillon d'intervention rapide (BIR) avait été créé en 1998. Ses missions : lutter contre le grand banditisme, mener des actions de contre guérilla en zones urbaines et rurales, lutte anti-terroriste, libération des otages, mener des actions commandos en profondeur, etc., pour ne citer que celles-là (*Cameroon Tribune* n° 9351 / 5552 du 19 mai 2009, p. 15, idem.). Mais, malgré ces mesures de sécurité renforcées, en février 2008, des vagues de désordre éclatent à Yaoundé qui seront qualifiées d'« émeutes de la faim ». Etudiants, commerçants, ménagères, etc., tous s'y mêlèrent. Mais, ces émeutes furent rapidement maîtrisés, démontrant l'efficacité des organismes ci-dessus, certes, mais aussi la nécessité d'apporter à la situation ambiante, des solutions autres que la force. Le climat social continue donc d'être tendu, malgré l'accalmie apparente ; la grande majorité de la population continue de vivre dans la misère. Cependant, le Cameroun élu à « l'initiative des pays pauvres et très endettés » s'était battu pour atteindre le « point d'achèvement ». On parlait partout dans les milieux sociaux de « bout du tunnel », et cela contribua à redonner espoir aux populations qui continuaient ainsi de « serrer la ceinture », de faire des sacrifices. Ces sacrifices ne furent pas vains : en 2006 effectivement le pays avait atteint son *point d'achèvement* de l'initiative PPTE ! Que cela voulait-il dire ? Qu'est-ce qui concrètement allait changer ? C'est que le Cameroun avait rempli l'ensemble des conditions que lui avaient imposées les institutions de



Breton Woods – sur lesquelles nous ne voudrions plus revenir – et qu’il allait voir une bonne partie de sa dette annulée. Le principe était simple : au lieu de payer sa dette auprès de ces institutions internationales, le pays allait devoir produire cet argent pour financer son propre développement ! Mais si dans les mots il était annoncé un changement dans les conditions de vie des populations, dans les faits les fruits de cette manne tombée du Ciel tardait à se faire ressentir dans le quotidien des camerounais. Rien n’avait véritablement changé ! La moralité publique, elle, continuait de préoccuper, tant en ce qui concernait le petit citoyen qu’en ce qui était du haut fonctionnaire. Et, lors de son discours de politique générale à l’ouverture du congrès de son parti le Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC) le 21 Juillet 2006, le Chef de l’Etat s’en indignait une fois encore devant ses militants :

*Nous avons encore, je dois le dire, un grave problème de morale publique. Malgré nos efforts pour les combattre, la fraude, les détournements des deniers publics, la corruption, continuent de miner les fondations de notre société. J’ai eu souvent l’occasion de m’exprimer à ce sujet et à dire ma détermination à éradiquer ces comportements asociaux. Des sanctions sévères ont été prises au cours des derniers mois. Nous n’allons pas nous arrêter en chemin. Ceux qui se sont enrichis aux dépens de la fortune publique devront rendre gorge ... Les délinquants à col blanc n’ont qu’à bien se tenir (Biya Paul, Discours lors du 3<sup>ème</sup> Congrès du RDPC, 21 Juillet 2006).*

Il signalait ainsi le début d’une vaste opération d’assainissement de la moralité publique, qui fut baptisée plus tard « Opération épervier », de par sa particularité qui consista à ne pêcher que les « gros poissons » – entendre les hauts commis de l’Etat, présumés coupables de corruption – et de manière inattendue. Le Peuple est ému chaque fois qu’une grosse tête est ainsi pêchée. L’évènement fait les choux gras de la presse et des autres médias, publics et privés. Cependant la précarité demeure, la fracture sociale s’agrandit, le faussé entre riches et pauvres se creuse davantage et s’allonge en même temps, le taux d’inflation parti de 1,9 en 2003 atteint un pic de 5,1 % en 2006, pour avoisiner 5,3 % en 2008, ce « *qui s’expliquerait par l’évolution des prix des denrées alimentaires, ainsi que de ceux des services de transport, consécutifs à la hausse des prix de carburant à la pompe* » (DSCE, Août 2009) ; les tarifs de transport urbain augmentent, connaissant ainsi une hausse de 66 % ! De 150 FCFA en effet, à la distance de référence, le tarif du taxi passe à 250 FCFA le jour, et de 200 à 300FCFA la nuit ! De manière générale, et de l’avis des experts, la situation macroéconomique globale au Cameroun jusqu’en 2007 se présente comme suit :

*Aucours de la période de mise en œuvre du DSRP, 2003 - 2007, le PIB a enregistré un taux moyen de croissance réel de 3,32 %. Cette moyenne se situe en dessous de celle de 4,23 % observée au cours de la période allant de 2000 à 2002, au cours de*

*laquelle le Cameroun ne mettait en œuvre aucun programme formel visant essentiellement la lutte contre la pauvreté. C'est dire qu'en matière de croissance économique, les objectifs recherchés, à partir d'avril 2003, date d'entrée en vigueur du DSRP, n'ont pas été atteints. Les estimations récentes pour l'exercice 2008, affichant un taux de croissance de 3,1 % maintiennent le profil de croissance en dessous de celui projeté dans le DSRP (DSCE, Août 2009 : 29).*

Et s'agissant de la situation socioéconomique, en ce qui concerne exclusivement la réduction de l'extrême pauvreté et la faim qui constituait le premier objectif du millénaire pour le développement, sur un ensemble de huit devant être évalués en l'an 2015 :

*De 2001 à 2007, la proportion de la population vivant en dessous du seuil de la pauvreté nationale est restée quasiment stable, passant de 40,2 % à 39,9 % tandis que pour la même période l'indice d'écart à la pauvreté est passé de 12,8 % à 12,3 %. Concernant la pauvreté alimentaire, les données indiquent que la proportion des enfants de moins de cinq ans souffrant de la faim au niveau national est passée de 22,2 % en 1998 à 19,3 % en 2006. Que ce soit le taux de pauvreté ou la proportion d'enfants souffrant de la faim, les objectifs à atteindre à l'horizon 2015, soit respectivement de 25,1 % et 8 %, semblent compromis au regard des évolutions constatées ci-dessus et de l'aggravation de l'économie mondiale (DSCE, Août 2009 : 32, ibid.).*

Il faut rappeler ici que, en dehors de « réduire l'extrême pauvreté et la faim dans le monde » qui était l'OMD 1, les autres OMD engageaient également le Cameroun, à savoir : OMD 2 : « Assurer l'éducation primaire pour tous » ; OMD 3 : « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes » ; OMD 4 : « Réduire la mortalité infantile » ; OMD 5 : « améliorer la santé maternelle » ; OMD 6 : « Combattre le VIH/SIDA » ; OMD 7 : « Assurer un environnement durable » ; OMD 8, enfin : « Mettre en place un partenariat mondial pour le développement ». Au moment où le DSCE est édité en 2009, c'est-à-dire à mi-parcours du temps de réalisation des OMD qui était de 15 ans à compter de l'an 2000, aucun d'entre ces objectifs n'était encore atteint ; et pour certains d'entre eux, on était déjà presque sûr de ne pas pouvoir les atteindre à échéance, et ce quels que soient les efforts que pouvait encore fournir le Gouvernement. La cible visée était donc ratée. Le tir avait échoué ! Mais, va-t-on dire, cela ne fut pas le cas exclusif du Cameroun, l'échec était global...

### ***1.1.2.3. L'impact des stratégies gouvernementales***

Face à ces indicateurs alarmants, les autorités camerounaises ne sont pas restées insensibles. Une série de mesures et de réformes, en dehors de celles qui existaient déjà, vont être entreprises à partir de 2007, visant à faire du Cameroun un pays émergent à l'horizon 2035, mais surtout à améliorer le taux de croissance économique du Cameroun dans le cours ou le moyen terme, à favoriser les investissements pour générer les emplois, à développer les infrastructures, à améliorer l'accès des populations aux services sociaux de base. Un

document officiel, le Document de stratégie pour la croissance et l'emploi (DSCE), est édité par le Gouvernement en 2009 qui énonce la stratégie globale des pouvoirs publics et la vision d'ensemble du Cameroun en vue de son émergence. Il ne peut être fait ici qu'une évocation de quelques-unes des actions qui sont réalisées ou annoncées par le Gouvernement et qui permettent d'appréhender la psychologie sociale globale dans laquelle est réalisée cette étude.

Ainsi sur le plan administratif et institutionnel, le Cameroun a continué de renforcer et de moderniser son appareil judiciaire, avec la création de la Chambre des comptes, du Tribunal criminel spécial (TCS) ; en 2011, la mise sur pieds de la législation antiterroriste ; auparavant le pays avait déjà adopté en 2005, la loi n° 2005 / 007 du 27 juillet 2005 portant Code de procédures pénales ; plus tard, en 2016, la loi n° 2016 / 007 du 12 juillet 2016 portant Code pénal proprement dit ; et, *last but not the least*, la mise sur pieds du Conseil constitutionnel en 2018. A relever qu'un an plus tôt, il y avait eu la mise en place du Senat. Dans le même élan de ce déploiement judiciaire, la création de nouveaux tribunaux d'instance, des cours d'appel, l'ouverture de nouveaux centres de détentions dans les régions et départements. Il y a aussi la création dans l'ensemble du pays, jusque dans les zones les plus reculées, des brigades de gendarmeries, des commissariats de police, quand ce ne sont pas des bases militaires dépendant de l'infanterie, de la marine, ou des opérations aériennes comme c'est le cas dans les zones de Bakassi, du Grand-Nord, du Nord-Ouest et du Sud-ouest qui ont été frappées par des mouvements d'instabilité au cours des dernières périodes de la décennie 2010, tantôt par des groupes terroristes, tantôt par des sécessionnistes.

Cet ensemble de mesures – et nous en oublions certainement – a donc eu pour effet de stabiliser le pays en maintenant la paix, de vulgariser la loi et de veiller à ce que celle-ci soit respectée, de préserver l'intégrité du territoire en luttant contre l'insécurité, à l'intérieur du pays et aux frontières. Plus que les lois elles-mêmes, les forces de défense et de sécurité interviennent régulièrement à l'intérieur du territoire national et aux frontières pour dissuader les malfaiteurs (coupeurs de route, pirates, grand bandits, sécessionnistes, etc.), souvent au péril de leurs vies. Les thèmes de la fête nationale du Cameroun leur sont d'ailleurs régulièrement dédiés, et ils sont suffisamment évocateurs. En 2009, le thème de la fête nationale a été libellé comme suit : « forces de défense et nation pour la promotion de la paix sociale et le développement » ! En clair, le Cameroun connaît une stabilité institutionnelle. Les camerounais connaissent l'existence des lois, ils n'ont que trop de preuves formelles de

cette existence, ne serait-ce que parce qu'ils observent çà et là la création de nouveaux palais de justice, et bien sûr la construction de nouvelles prisons.

De leur côté, les données économiques et sociologiques peuvent permettre légitimement de se poser la question de savoir si les mesures entreprises dans les domaines économique et social ont porté des fruits ou non. Il ne peut échoir ni même convenir à un travail comme celui-ci de porter un jugement sur l'efficacité de telle ou telle mesure, certes, mais il peut tout de même faire l'écho du ressenti de quelques compatriotes. Il peut d'ailleurs s'appuyer pour cela sur des indicateurs dont se servent les érudits et autres férus de la chose économique pour produire leurs analyses.

En 2007, le Cameroun adopte un nouveau régime financier, qui vient apporter des amendements au régime financier de l'Etat datant de l'époque de l'indépendance. « *Le nouveau régime financier, objet de la loi n° 2007 / 006 du 26 décembre 2007, dont la mise en œuvre est effective depuis 2008, apporte quelques corrections aux insuffisances relevées dans l'ordonnance du 07 février 1962 portant régime financier de l'Etat* » (DSCE, 2009 : 99, ibid.). On y annonce une innovation majeure : l'adoption du budget-programme. On va observer, par la suite, l'établissement dès 2012, de feuilles de route par les ministères dans l'exécution du budget, sous les orientations du Chef de l'Etat, l'adoption de la charte des investissements, la création d'une Commission nationale anti-corruption (CONAC), la mise sur pied de l'Agence de régulation des marchés publics (ARMP). A cela s'ajoutent l'Agence nationale d'investigation financière (ANIF), le Contrôle Supérieur de l'Etat (CONSUPE), la commission des finances du MINFI. Là aussi, on voit bien que notre étude se réalise dans un contexte où le pays dispose d'instruments de régulation de l'activité économique, et donc de tous les instruments juridiques nécessaires.

Au plan social, la gratuité de l'école primaire a été décrétée en 2003, la lutte contre le paludisme s'est intensifiée, le traitement devenant même gratuit pour les enfants de moins de cinq (5) ans, et des campagnes de distribution gratuite de moustiquaires imprégnées dans les ménages sont souvent organisées, en 2007, 2011/2012 et 2015/2016(INS, 2017). On l'a dit les ARV sont gratuits depuis 2007, les coûts globaux en ce qui concerne les accouchements ont baissé officiellement dans les hôpitaux publics, ce qui devait nécessairement soulager les couches sociales défavorisées, les plus vulnérables. En ce qui concerne la jeunesse, un vaste programme de recrutement de 25000 jeunes diplômés à la fonction publique avait été effectué en 2011, deux programmes ont été initiés par le Gouvernement pour lutter contre la pauvreté,

et précisément le chômage des jeunes. L'un, le programme d'appui à la jeunesse rurale et urbaine (PAJER-U), sous la houlette du Ministère de la jeunesse et de l'éducation civique (MINJEC), l'autre, le programme d'appuis aux acteurs du secteur informel (PIASSI), sous la supervision du Ministère de l'emploi et de la formation professionnelle (MINEFOP). De l'annonce même du Chef de l'Etat camerounais, une dotation de 102 milliards de francs CFA devait être allouée pour l'implémentation de ces deux programmes, l'ensemble étalé sur trois (3) ans, de 2015 à 2018 (*Cameroon Tribune*). Des recrutements sont de temps en temps lancés dans l'armée, la police, la gendarmerie, l'administration pénitentiaire, et d'autres corps de personnels de la fonction publique. Mais, quel est à ce jour l'impact de toutes ces mesures ? Quelle a été leur incidence sur le train de vie des populations ? Rendu en l'an 2021, peut-on dire qu'au Cameroun quelque chose a réellement changé, en ce qui concerne et la moralité publique, et le civisme des Camerounais du petit peuple, et leurs conditions de vie ?

Le taux de croissance en 2018 est de 3,9 % (statistiques de l'INS, in *Investir au Cameroun* du 13 novembre 2018), assez (ou très) faible, le budget d'investissement est sous consommé chaque année, la dette intérieure comme celle extérieure augmentent d'année en année, même si au niveau des instances, on estime qu'elles restent soutenables ; les investissements piétinent et le PIB stagne ; la balance commerciale reste déficitaire, c'est-à-dire que le Cameroun importe plus de produits qu'il n'en exporte, la plupart étant des denrées alimentaires, des médicaments et des produits manufacturés ; le secteur industriel est embryonnaire (0,3 % de déclin par rapport au premier trimestre 2018 où la croissance dans le secteur était seulement de 1,3 % d'après les statistiques de l'INS), le taux d'inflation reste élevé, dû à la hausse des prix des produits de première consommation (riz, poisson, céréales, boissons gazeuses ou alcooliques, etc.), l'apport de la production dans le PIB est quasiment nul. Le secteur primaire continue d'être le premier vecteur de la croissance, devant le secteur des services, ceci à cause de la fragilité du secteur industriel. L'économie camerounaise reste donc encore précaire, chancelante ; et on a supputé dans les cercles les plus élevées de la finance publique une probable dévaluation du Franc CFA. L'Etat reste le plus gros employeur ; on comprend que le taux de chômage demeure élevé. Le recrutement des 25000 jeunes diplômés à la fonction publique avait ressemblé à un grain de sel dans la mer. Au sujet de cette opération justement, l'on recensa, de l'avis même des services en charge de ce recrutement, plus de 150 000 dossiers de candidature, dont un peu plus de 125 000 finalement devaient être reversés dans la rue ! L'opération peut donc se targuer d'avoir eu comme deuxième mérite de révéler l'ampleur du chômage des jeunes dans le pays. Les grands projets

n'ont pas réussi à leur tour à créer des emplois stables et durables, du moins pas assez pour résorber le taux de chômage devenu chronique et endémique. Et la jeunesse reste un sujet de préoccupation. Pour la grande majorité, elle continue de se déployer dans le secteur informel, pas ou mal structuré (menuiserie, maçonnerie, vente à la sauvette, transport clandestin, mototaxi, call box, etc.). Une bonne fraction reste désœuvrée, malgré leur niveau d'instruction parfois élevé. Les jeux de hasard tentent régulièrement quelques-uns (PMUC, Cash TV, Pari Foot, X-Bet, Premier Bet, le Lotto, etc.), tandis que d'autres se lancent dans cette aventure périlleuse de l'immigration clandestine.

Et la moralité publique ? Ce point fâcheux sur lequel était tant de fois revenu pour le décrier le Président de la République et Chef de l'Etat, Paul Biya !

*Le Cameroun est une République qui se gère autrement. Ici, le gouvernement piétine expressément ses propres lois qu'il s'est donné pourtant de respecter pour sortir de l'ornière. Au ministère des finances, tous se passe comme si la retraite est une sanction. D'où l'inacceptation et la réticence de la plupart des responsables d'aller faire valoir leurs droits à la retraite (Hebdomadaire Pile ou Face, n° 149, mars 2019, p. 3)*

Le journal le précise bien, entre autres domaines où cette moralité se trouve véritablement mise à l'épreuve, le secteur des retraites. La mal gouvernance y a fait son nid ! D'après cette même source :

*La mal-gouvernance qui accable le Cameroun et plombe son développement prend l'une de ses sources dans la gestion calamiteuse du fichier du personnel de la fonction publique. Notamment en ce qui concerne le respect des procédures de mise à la retraite de certains personnels bénéficiant de privilèges inexplicables (Hebdomadaire Pile ou Face, n° 149, mars 2019, p. 3, idem.).*

Une question surgit effectivement à l'esprit : que se passe-t-il pour que de simples agents de l'Etat soient, à ce point, aussi puissants pour influencer tout un appareil de fonctionnement étatique ? Qu'est-ce qui justifie ce gap entre ce que dit la loi et ce qui est réellement fait ? D'autre part maintenant : là c'est le secteur des retraites, qui se gère entre le ministère de la fonction publique (MINFOPRA) et le ministère des finances (MINFI), avec ses retraités qui font de la résistance ; combien d'autres secteurs sont ainsi touchés, pour d'autres raisons et par d'autres types de problèmes ? Incomptables ! Que l'on se souvienne de l'épineuse question de la piraterie et de la gestion des droits d'auteurs qui relèvent du Ministère de la culture ! Dans le milieu du sport qui nous intéresse, finalement, la plupart des exécutifs des fédérations sportives étaient en ce qui concerne la durée de leur mandat, frappés de forclusion

au moment du lancement de leurs activités pour la saison sportive 2018, annonçant une nouvelle olympiade sous fond de tension :

*Depuis deux ans, les exécutifs au sein des fédérations civiles sportives nationales (47), excepté celle du football, sont caduques pour l'Olympiade 2012-2016. Au sein de certaines fédérations, abus, non-respect des textes, décisions abusives gagnent du terrain. Dans d'autres, les textes existants ne sont pas arrimés à la loi de 2011 portant organisation et promotion des activités physiques et sportives, lorsque les fédérations n'ont pas à leurs têtes deux présidents ou ne sont pas taxées de fédérations à clubs. Plus loin, des associations existent sans agrément et le milieu est clairement pollué (Info Matin, N° 226, 31 janvier 2018, p. 5).*

Pourquoi excepter la Fédération Camerounaise de Football ? Parce que, comme on le sait, elle croupissait depuis 2015 sous l'administration d'une succession de Comités de normalisation désignés par la FIFA qui le plaçait dans une sorte de légalité surveillée ! Au sujet de la corruption, en général, « *malgré le fait que certains responsables de la chaîne de détournement entre le minfopra et le minfi soient écroués en prison, cela ne semble pas totalement calmer les ardeurs... Au contraire, on dirait que l'épidémie de la corruption contamine plus que la peste* » (Hebdomadaire Pile ou Face, n° 149, mars 2019, p. 3, *ibid.*). Chaque camerounais selon la position où il se trouve se *débrouille* comme il peut, n'hésitant pas à créer ses propres normes. Le contexte social actuel est ainsi dominé par un individualisme, un illégalisme, un nombrilisme, dont les intellectuels s'en font l'écho, et qui, à terme, ne manqueront pas de dynamiter la société toute entière (Ayissi Lucien, 2015 ; Mono Ndjana, 2018). Le Cameroun, tout simplement semble-il, pas moins que toute l'Afrique noire si l'on en croît Dumont (1962) « est mal parti », dans la quête de son émergence... Car en effet :

*Même si nous parvenons à relever le niveau de vie de notre population, même si nous assurons le fonctionnement de nos institutions démocratiques, même si nous maintenons la paix et la stabilité dans notre pays, la société apaisée et prospère que nous voulons construire sera minée de l'intérieur si ces avancées ne sont pas accompagnées par un progrès de la moralité publique (Paul Biya, Discours à la jeunesse, 10 février 2013).*

En 2021, aujourd'hui, le Cameroun connaît des crises de toutes parts, au Nord-ouest et au Sud-ouest, crises nées des revendications corporatistes des avocats et des enseignants, et désormais entretenues par des factions sécessionnistes. L'école est perturbée dans ces deux régions, et au Nord depuis maintenant plus de trois ans. Le tribalisme et la haine gagnent du terrain, entre ceux qu'on appelle « *sardinards* » et ceux qu'on désigne par « *tontinards* », certains qui se reconnaissent *anti sardinards* cassent les représentations diplomatiques de notre pays à l'extérieur... « Qu'est-ce qui n'a pas marché » ? En attendant que soit trouvée

une réponse politique à cette question que formulait pour nous le Premier Camerounais, nous, à notre niveau, n'allons pas rester les bras croisés. Il nous revient d'apposer un regard scientifique sur cette société, de reconsidérer ses difficultés, et d'y envisager des solutions.

C'est dans ce contexte que nous avons élaboré notre problématique. Celle-ci s'appuie sur un problème de recherche, dégagé à la Fédération Camerounaise de Football, qui fonde notre recherche, et que nous énonçons clairement dans le développement qui suit.

## **1.2. Le problème de l'étude**

Qu'est-ce qui explique que certains chefs n'appliquent pas les règles qu'ils ont eux-mêmes énoncées ? La recherche d'une réponse objective à cette question est le fils conducteur, la principale vocation de ce travail. Pour fixer les idées, le problème auquel nous avons été sensible doit être clarifié, et les objectifs bien établis.

Quoique la situation de non-respect des normes par l'élite nous ait souvent été rapportée, cela n'avait eu que peu d'intérêt pour notre imagination encore immature. Mais, c'est auprès de la Fédération Camerounaise de Football que, après une observation plus ou moins attentive et fine, notre imagination s'est trouvée éberluée, ahurie par le constat du règne dans cette institution d'un illégalisme qui, maintenant, à l'heure des démocraties et de tout le modernisme qui gouverne le domaine du management des organisations et le monde du sport en particulier, apparaît pour le moins grotesque. Le paragraphe qui suit présente la situation des faits sur le terrain.

### **1.2.1. Observation et constat de l'étude**

En 1998, le président de la Fédération Camerounaise de Football, M. Onana Vincent, est incarcéré pour corruption et trafic des billets de la Coupe du monde France 1998, justement. Dès 2013, après que le président de la fédération d'alors, M. Iya Mohammed, ait été interpellé par les gardiens de la loi anticorruption au Cameroun, un illégalisme d'envergure, qu'on disait déjà implanté au temps de M. Iya incarcéré, s'est amplifié dans la maison FECAFOOT, tendant à confirmer les allégations d'un certain nombre d'observateurs du football qui affirmaient que la Fédération Camerounaise de Football était devenue, ou tout au moins était en train de devenir une « *desperate football house* » (Nang, 2009). A travers ces quatre titres de chapitres saisissants, Nang (2009, idem.) présente ce qu'il désigne comme « *la maison hantée* » où habitent ceux qu'il appelle « *les*



*jeunes loups et vieux démons* », lesquels n'ont de cesse d'effectuer des « *combines en stocks* » au point qu'elles représentent pour tout débutant dans de tels exercices, « *l'abécédaire de la triche* » ! Ce diagramme est décrit ci-dessous en prenant appui sur les volets administratif, financier, et législatif.

### ***1.2.1.1. Résistance au respect des règles dans le fonctionnement administratif de la FECAFOOT***

A la Fédération Camerounaise de Football, il apparaît clairement que les règles de fonctionnement administratif ne sont pas respectées. On observe des lenteurs administratives, des négligences, l'affairisme, le favoritisme...

#### *1.2.1.1.1. Les lenteurs administratives délibérées*

Dans toute administration, les personnels s'emploient à rendre service, avec diligence, pour atteindre une certaine efficacité, mesurable, qui peut d'ailleurs être évaluée. L'administration a vocation à rendre un service qui est dit public. On distingue traditionnellement le service public administratif (SPA) et le service public industriel et commercial (SPIC). Si le premier est totalement gratuit pour l'utilisateur, le second peut donner lieu à des contreparties financières pour les services rendus, et met par conséquent l'utilisateur et l'administration dans une sorte de contrat, qui peut parfois être écrit ou implicite. Mais, quel qu'en soit le cas, le service public doit viser toujours la satisfaction de l'intérêt général ; il obéit à des principes qui sont connus à savoir : la continuité, la mutabilité et l'égalité qui interdit la discrimination entre les usagers. A ces trois principes de base peuvent s'ajouter trois ou quatre autres : la neutralité, la réserve, la primauté qui exige que les intérêts privés ou personnels s'inclinent devant l'intérêt général ou collectif, et la gratuité (pour le SPA). La première ambiguïté est de déterminer si la FECAFOOT, en tant qu'association privée exerçant une mission d'intérêt public remplit une mission de service public administratif ou celle de service public industriel et commercial.

Dans le fonctionnement au quotidien de cette association, il va être observé des lenteurs administratives, ce que Nang (2009) appelle « l'inertie ambiante » : « *mon premier choc, en m'installant au fauteuil de manager de cette maison du football à Tsinga, écrit-il, fut de constater l'extrême nonchalance de la FECAFOOT à répondre à l'abondant courrier qui lui vient autant des associations continentales que de la Fédération internationale de football association (FIFA)* » (Nang, 2009 : 41). Et pourtant, dans ces conditions de surplus de travail,

« les administrateurs arpentent les couloirs de la maison et s'ingèrent dans le quotidien des agents, orientent des décisions qu'ils remettent en cause à la première occasion venue... » (Nang, 2009 : 54, idem.). Il est même dit de la bouche d'une secrétaire qu'ils se confondent aux usagers ! Pourquoi sont-ils obligés de faire autant de tours ? Le fait d'orienter les décisions et de les remettre en cause tout de suite après, selon les situations, participe-t-il de l'éthique administrative ? La conséquence, elle, est fatale : des lenteurs administratives à n'en plus finir, tout au moins à ce niveau-là.

#### 1.2.1.1.2. *L'affairisme et le favoritisme*

Lorsqu'on en vient à analyser en profondeur, il ne tarde pas à sauter aux yeux que l'une des raisons pour lesquelles chaque administrateur se meut à ce point, c'est bien que chacun suit ses intérêts, chacun se cherche : il lui faut *suivre* ses dossiers et, éventuellement, les *pousser* : « *Les détenteurs des centres de formation et les pontes de la FECAFOOT cheminent la main dans la main pour perpétuer le règne du faux et assassiner le football* » (Nang, 2009 : 77, ibid.). Selon la même source, ils « *profitent de leur envieuse étiquette pour arnaquer enfants et parents à qui ils vendent la lune en ces temps de précarité et d'incertitudes* » (Nang, 2009 : 77, ibid.). Ces affaires personnelles prennent le dessus sur le principe de la primauté du service public, au grand mépris des lois de la République. Elles ne peuvent évidemment pas être légales, ni au regard des textes officiels de la fédération, ni à ceux des organisations internationales de tutelle. Elles sont donc totalement illicites. A la place du mot *affairisme*, nous aurions employé l'expression *faux et usage du faux* ! On y reviendra plus loin.

Que dire du favoritisme déploré à la FECAFOOT ? Il revient que les employés de cette fédération sont recrutés par cooptation. Il faut appartenir à la famille d'un administrateur pour avoir la chance de pouvoir être recruté. Quid alors de la compétence ? D'après l'auteur de « *Desperate football house* », « *les recrues du Président ont tous les traits du Nord du pays. Ils passent leur journée à prier sur des nattes, devant le siège et à se curer les ongles au canif.* » (Nang, 2009 : 46-47). A cette obstination à ne recruter que les ressortissants de sa famille ou de sa contrée, le Président de la Fédération Camerounaise de Football n'était pas le seul. D'autres hauts placés de l'organisation avaient recours à cette pratique. « *Toutes les secrétaires de la chef du Département administratif sont les membres de sa famille. Et comme les deux en poste ne lui suffisent pas, elle réquisitionne une troisième, sa nièce, qui vient de la ligue du Centre, où son oncle (dont nous préférons taire le nom), ne peut*

*pas assurer son salaire* » (Nang, 2009 : 114). Dans de telles conditions, il ne pouvait que se produire des trafics d'influence, des racontages, des colportages, des mouchardages, des sabotages, des médisances... Tout le monde devenait fort, et tout le monde devenait suspect ! Surtout lorsque, « à l'image du « grand patron » de la FECAFOOT, tout bon administrateur ne trempe pas personnellement ses mains dans le cambouis, par peur de salissures : c'est à sa barbouze de faire le sale boulot et de courir les risques. Le rôle de l'administrateur est de servir de parapluie anti atomique à ses disciples... »(Nang, 2009 : 47). A l'évidence, aucune autre conclusion ne pourrait être plus logique que celle qu'il formule lui-même : « la FECAFOOT m'est apparue comme un véritable capharnaüm » (Nang 2009 : 47, ibid.).

### **1.2.1.2. Résistance au respect des normes de gestion financière**

Parler de la gestion financière d'une institution lorsqu'on n'en est pas membre est une hérésie, tant le volet financier a toujours été, de tout temps, le secteur le plus protégé par les organisations ! Pour cette seule raison, nous n'aurions donc jamais dû, et nous restons convaincu que de tout ce qui pourra sortir de notre écrit, nous ne pourrons jamais peindre avec exactitude la situation financière telle qu'elle était pratiquée à la FECAFOOT ! Toutefois, quelques lumières apparaissent. Nous pourrons relever le bas niveau de salaire, inexplicé, des employés, leur niveau de vie pourtant ostentatoire, et d'autres éléments comme l'absence révélée de justifications pour des actes de gestion posés par des administrateurs, ou les « élus », qui engendre des surfacturations et des détournements de fonds.

#### **1.2.1.2.1. Des salaires de catéchistes pour le personnel couplés aux arriérés de salaires**

A la Fédération Camerounaise de Football, il est décrit que le personnel faisait des années sans salaire ! Peu de gens à la lecture de ce paragraphe s'attarderont à considérer l'année pour ce qu'elle est : c'est-à-dire 12 mois, équivalant à 365 jours. D'autres nous prendront pour un menteur. Mais, au-delà des témoignages reçus des personnes clefs, la littérature offre quelques preuves : « Madame Ngongo Valentine nous révèle qu'en 1999, la FIFA avait débloqué la totalité de l'argent nécessaire à éponger les quarante-quatre mois d'arriérés de salaires qu'accusait alors le personnel de la FECAFOOT » (Nang, 2009 : 50). Jusque-là ce n'est pas encore très grave. L'intolérable se produit lorsque, d'après la même source, l'informatrice poursuit en ces termes : « La même année, au courant du mois de Juillet, une première tranche de dix-huit mois est payée au personnel. En 2001, six autres mois leur sont versés. Depuis, plus rien. Malgré leurs multiples recours auprès de Iya Mohammed. Ce dernier plaide que le Délégué du personnel de l'époque, un certain M.

*Etoundi, avait convaincu ses collègues de ne plus revendiquer le reliquat dû par leur employeur ... » (Nang, 2009 : 51, ibid.). Comment les personnels condamnés d'abandonner une affaire pouvaient-ils encore revendiquer ? Doit-on même convaincre un travailleur d'abandonner son salaire ?*

L'auteur ci-dessus informe que : *« M. Etoundi est mort en 2005. Avec lui, les éléments du dossier des arriérés de salaires des personnels de la FECAFOOT ont disparu » (Nang, 2009 : 51, ibid.). N'est-il pas trop facile comme cela d'accuser les morts ? Mais, de quel type d'accusation !*

#### *1.2.1.2.2. Absence de justificatifs dans les processus de gestion*

Toutes les sources qui ont tenté de décrire la gestion financière à la FECAFOOT décrivent une gestion alambiquée. Le principe de base est simple : les membres de cette organisation ne ressentent aucune pression à justifier leur gestion. En dehors des problèmes récurrents de primes des joueurs, il y a chaque fois des revendications des présidents de clubs et les plaintes constamment enregistrées du Ministère des sports ! C'est ce que relève très clairement Tagne (2010) ; même si Nang (2009) pense que tout conflit ouvert entre le Ministère des sports et la FECAFOOT n'est que du trompe-l'œil. Ainsi parlait un des hauts responsables de la fédération, en réaction à la sollicitation de son Directeur général : *« La FECAFOOT n'est pas une entreprise d'Etat. Elle n'en reçoit aucune subvention ni dividende et en l'occurrence n'a de compte à rendre à personne » (Nang, 2009 : 54, ibid.). Au-delà de la mauvaise intention qui se cache derrière cette déclaration, il y a surtout de la mauvaise foi car, l'Etat accorde bien des subventions à la fédération : « surtout lorsqu'il s'agit de l'équipe nationale, l'Etat y met beaucoup d'argent ... » (Nkou Mvondo, 2010 : 51). Mais l'orateur précédent convient à confier à son nouveau collaborateur que : « Il ne faut se mettre personne à dos pour de l'argent ». Ainsi, des scènes aussi rocambolesques que rupestres sont décrites dans la gestion de notre football par celui qui a eu la chance unique de manager cette structure et donc de la comprendre de l'intérieur. Outre les supercherries avec les établissements hôteliers, des malversations d'un autre genre, des projets financés mais jamais réalisés, des commissions, séminaires et réunions inutiles chèrement payées... On retrouve cette présentation sommaire de l'état des lieux : la supercherie avec les établissements hôteliers : « il arrive malheureusement très régulièrement qu'un « élu », arrivé à Yaoundé pour des raisons personnelles s'installe au Somatel avec femmes et enfants, copains et copines, se livre à de véritables orgies princières. Le séjour dure généralement trois ou quatre jours, la note*

*des frais est envoyée à ... la FECAFOOT » (Nang, 2009 : 55, ibid.). Surtout, « le pire des sacrilèges que l'on puisse faire à un élu est de lui exiger un justificatif de la dépense qu'il aurait faite de l'argent reçu du comptable de la FECAFOOT ... lorsque l'argent est sorti de Tsinga, il est sorti ». On est ici hostile à toute tentative de justification. Curieusement cela est prôné par tous les administrateurs, y compris le commandant en chef, Monsieur le Président : « il n'est pas jusqu'à Iya Mohammed, pourtant Directeur général de la SODECOTON, qui n'exècre qu'on lui demande de justifier une dépense faite dans le cadre fédéral » (Nang, 2009 : 57, ibid.). L'affront s'étend même plus loin : « pour ces dirigeants, ... Lorsque les autorités étatiques leur demandent des comptes sur la gestion de l'argent du football, ils répliquent que l'Etat n'a pas à se mêler des affaires du football » (Nkou Mvondo, 2010 : 27).*

Concluons ce paragraphe ; non sans revenir sur cette comparaison que fait Nang : pour ce dernier, « la FECAFOOT pourrait être un synonyme de épicerie... Elle ressemble en tout point de vue au pantalon de Moriba de Mamadou et Bineta. Chaque administrateur vient y tailler sa tranche de tissu comme bon lui semble » (Nang, 2009 : 58, ibid.). Les principaux responsables de cette situation ne sont rien d'autres que les membres du Comité Exécutif : « les membres du bureau du Comité Exécutif perpétuent des habitudes qui bousculent toute orthodoxie en matière de gestion administrative et financière. Un exemple : à la FECAFOOT, les factures sont expédiées par n'importe quel membre du Bureau Exécutif, des sommes d'argent peuvent être encaissées, à la barbe du Département financier, qui n'a pas toujours eu le souci de garder une trace » (Nang, 2009 : 58, ibid.). Le défaut de justificatif est un fait à la FECAFOOT.

#### *1.2.1.2.3. Surfacturations et détournements de fonds*

Sans surprise, la surfacturation et le détournement des fonds qui s'en suivent sont fortement corrélés positivement, et sont la conséquence directe de ce défaut de justification. Il ressort des lectures qu'à la FECAFOOT, pendant la période concernée, les surfacturations étaient devenues rituelles ! On amplifie les sommes sur les papiers, qui dépassent largement celles réellement dépensées. Les établissements hôteliers avec qui la FECAFOOT signe des contrats sont alors mis à contribution, ainsi que toute organisation qui exécute un marché pour la fédération. D'où de détournements massifs de fonds : « les fonds provenant des contrats de sponsoring ou des droits de retransmission des matches s'évanouissent généralement dans les poches d'une poignée d'administrateurs boulimiques qui s'érigent en héritiers légataires ou

*en actionnaires majoritaires n'ayant de comptes à rendre qu'à eux-mêmes* » (Nang, 2009 : 64, ibid.). Considérant l'ampleur du problème, l'auteur reconnaîtra plus loin que : « *le personnel de la FECAFOOT et les membres des commissions n'ont pas leur pareils quand il s'agit de gonfler les lignes budgétaires. En les surévaluant, ils empochent les surplus.* » (Nang, 2009 : 94, ibid.). Conséquences : « *des combines en stocks* » ; « *l'abécédaire de la triche* » ! En un mot : « *la fraude est érigée en système opérationnel au plus haut niveau de la FECAFOOT !* » (Nang, 2009 : 80, ibid.). Terminons cet autre paragraphe en reprenant cette douloureuse expérience que va vivre l'auteur à l'occasion d'un match international junior, contre le Malawi :

*Comme il y a toujours un jour pour le patron, c'est à l'occasion du match international junior opposant le Cameroun au Malawi que je découvre le pot aux roses. Le Chef de la délégation Malawite se plaint de la chaleur torride à l'intérieur de son véhicule. La facture qu'on m'a présentée est bien libellée : « voiture climatisée ». Lorsque je demande à voir, je me retrouve face à une starlette, alors que la facture stipule bien Prado VX » ! (Nang, 2009 : 95, ibid.).*

L'ancien Directeur général conclut que « *depuis ce jour, j'ai confié la gestion de la location des voitures à une agence de la place* » (Nang, 2009 : 95, ibid.). Malheureusement, la volonté de bien faire de ce dévot va conduire à son éviction six (06) mois seulement après sa prise de fonction. Allons comprendre...

### ***1.2.1.3. Résistance au respect des normes du Code électoral***

Mais, moins important pour nous tous ces branlebas qui faisaient ainsi tressaillir de fureur et d'épouvante ces alarmistes outragés, que cet évènement survenu courant 2015, sous la bannière du Comité de normalisation institué par la FIFA deux années auparavant et qui, quoique composé d'éminents juristes et professionnels de sports internationalement reconnus, avait réussi à démontrer à la face du monde le véritable visage de l'homme camerounais en ce qui concerne le respect des lois et règlements de son pays : l'élection de M. Tombi à Roko Sidiki, pourtant Secrétaire général sortant de ladite organisation, comme Président de la FECAFOOT, au terme de l'élection du Bureau exécutif tenue le 28 septembre 2015, avec une très large majorité, soit 59 voix sur 73 ; 2 voix pour Robert Atah son challenger, 8 bulletins nuls et 4 abstentions (RFI publié le 28-09-2015). D'abord annulée par la Chambre de conciliation et d'arbitrage (CCA), cette élection fut reprise, et a toujours vu pour cette deuxième fois la victoire du même Tombi à Roko, a été annulée à nouveau, avant d'être finalement validée par le Ministre des sports et de l'éducation physique, alors nouvellement nommé ! L'on crut l'affaire terminée. Que non ! En effet, malgré l'intervention du Ministre

des sports, certains candidats indignés avaient eu le courage de saisir le Tribunal arbitral du sport (TAS) et la FIFA, laquelle, par décision du 23 Août 2017 du Bureau de son Conseil, et en application des dispositions des articles 8(2) et 14(1a) de ses statuts, a finalement reconnu illégale, non conforme aux textes et statuts de même qu'à l'éthique démocratique, l'élection du Président de la FECAFOOT de 2015, et par communiqué officiel, a nommé une deuxième normalisation (Fecafoot Mag, 2018 – Hors-série) ! La candidature du Président élu était en fait illégale car, il était le Secrétaire général de la FECAFOOT et, selon les dispositions de l'article 25 du Code électoral en vigueur, et de la résolution prise par devant le Premier Ministre, n'était plus autorisé à candidater n'ayant pas démissionné de son poste dans les délais de la prescription à lui faite officiellement devant le Chef du Gouvernement. La violation des normes électorales se manifeste concrètement par la fermeture à toute ouverture démocratique, et les fraudes électorales diverses (Nkou Mvondo, 2010).

#### *1.2.1.3.1. La fermeture à l'ouverture démocratique*

Les dernières véritables élections du Président de la Fédération Camerounaise de Football à avoir connu une pluralité de candidatures remontent à 1996 (Nkou Mvondo, 2010, idem.) ! « *Depuis lors, nous apprend l'auteur, la tradition des candidatures uniques s'est installée. [...] L'explication à cette réalité, qui laisse forcément interpellateur, se trouve dans les statuts de la FECAFOOT qui, contrairement aux apparences, n'admettent pas de pluralité de candidatures au Comité exécutif et à la présidence* » (Nkou Mvondo, 2010 : 168, ibid.). L'auteur cite ainsi en exemple les élections de 1999, 2005, et 2009, qui ont toutes connu qu'une seule liste candidate. Cette fermeture démocratique se vit tant au niveau fédéral qu'aux niveaux les plus bas que sont les ligues départementales et régionales, où les dirigeants sortants sont seuls éligibles et électeurs majoritaires. En cause, les statuts même de la fédération qui garantissent la reconduction automatique des dirigeants sortants, parce que ceux-ci les ont taillés à leur mesure, et d'autre part le refus de se plier aux instructions de la FIFA et du MINSEP dans le sens de l'ouverture du système électoral afin de donner la chance à d'autres personnes de pouvoir gérer le football camerounais. Ce qu'il faut remarquer à ce niveau, c'est que, en apparence, les textes de la fédération, notamment les statuts, laissent l'impression de permettre la pluralité électorale, alors que dans la réalité, le Code électoral la bloque ! Il y a donc comme une incohérence cohérente entre les deux textes. Ce qui ne profite qu'aux dirigeants sortants. Ainsi, des noms connus dans le domaine du football au Cameroun n'ont pas pu poser leur candidature. C'est le cas de Nguini Effa, de Joseph Antoine Bell, Louis-Marie Ondo, Tchamtcheu Patrice, Nkou Mvondo et d'autres qui ont voulu s'essayer,

mais ont à chaque fois butté, premièrement, sur ces dirigeants sortants que Nkou Mvondo (2010) qualifie de « colons », et ensuite sur leurs textes qui ont à chaque fois contraints ces postulants de jeter l'éponge, non de leur propre gré, mais suite à une disqualification, purement et simplement.

#### *1.2.1.3.2. Les fraudes et tripatouillages électoraux*

Les opérations électorales ne sont pas libres ni transparentes à la FECAFOOT. Les élections sont entachées de beaucoup d'irrégularités au regard des normes démocratiques de gestion électorale. Entre la corruption et les intimidations des électeurs, les tripatouillages des voix, tout y passe, alors même que la candidature est unique ! En effet, les manœuvres de fraude commencent aux niveaux inférieurs, dans les ligues départementales et régionales. Comme le dit Nkou Mvondo (2010) beaucoup de ligues sont fictives, c'est à-dire qu'il n'y existe aucun club de football. Ces ligues ne devraient donc pas avoir de représentants à l'Assemblée générale électorale, puisque n'ayant pas de votant. Cependant que, le Président de la FECAFOOT nomme les représentants pour ces ligues fictives, des personnes ayant droit de votes, choisies donc parmi ses affidés.

Pour l'élection du Président de la FECAFOOT de 2009, « *L'Assemblée générale électorale se tient le 24 mai 2009 à Yaoundé. Sans gêne le Président sortant dépose sa liste ce jour-là, violant allégrement l'article 41 des Statuts de la FECAFOOT et l'article 11(1) du Code électoral, qui prescrivent le dépôt des candidatures à la présidence et au Comité exécutif 30 jours avant la date du scrutin* » (Nkou Mvondo, 2010 : 183, *ibid.*). Encore que, pour la même élection, le Président sortant et son équipe avait ignoré les dispositions de l'article 37 des Statuts qui disposait que : (1) « *le Président et les autres membres du Comité exécutif sont élus au scrutin de liste (29 membres) ; (2) la liste visée ci-dessus est constituée par un candidat tête de liste. Mais, le Président sortant, au lieu d'une liste candidate, dépose plutôt un dossier avec un seul nom : le sien* » (Nkou Mvondo, 2010 : 182, *ibid.*). Ce qui était donc une entorse aux normes du processus électoral.

Si ce processus électoral comportait déjà ces irrégularités observées en aval, il y a lieu de dire qu'il n'y en avait pas qu'elles ! Il y avait déjà eu en amont cet évènement : « *quelques jours avant l'Assemblée électorale, le Président de la FECAFOOT a viré, dans le compte de chaque club, une somme d'un million de francs CFA* » (Nkou Mvondo, 2010 : 191, *ibid.*). Somme évidemment « *insignifiante par rapport au 25 millions attendus* » (Nkou Mvondo, 2010 : 191, *ibid.*). Pourquoi cette modique somme en ce moment-là, pour des clubs



qui avaient souvent « *menacé de boycotter le championnat pour exprimer leur ras-le-bol, parce que les subventions promises n'avaient pas été versées* » (Nkou Mvondo, 2010 : 191, *ibid.*) ? Était-elle vraiment insignifiante ? Et si l'on parlait de corruption ? Ce qui est évidemment de la fraude !

D'autre part, les électeurs votent la peur dans le ventre, par crainte des représailles. Sans vouloir allonger les lignes presque inutilement, qu'il nous suffise de dire que des électeurs ont été sanctionnés du fait de leur vote, ou de leur tentative de candidature, en se faisant exclure du Comité Exécutif. Pour montrer que cela est possible, reprenons pour une dernière fois dans ce paragraphe ces dispositions de l'article 25(3) du Code électoral de 2009 : « *les bulletins ayant été utilisés effectivement pour le vote, y compris les bulletins nuls, sont scellés et transmis dans un délai de 48 heures au Secrétariat général de la FECAFOOT par la Commission électorale concernée en vue de leur archivage* » (Nkou Mvondo, 2010 : 185, *ibid.*). Et, comme le dit la même source : « *là se trouve tout le problème... A partir d'un écrit, tout le monde le sait, on peut facilement identifier son auteur, en l'occurrence, le votant. Un travail d'investigation peut ainsi être fait au Secrétariat général où les bulletins de vote sont conservés ; on peut savoir qui a voté « pour » ou « contre » le régime en place* » (Nkou Mvondo, 2010 : 185, *ibid.*). Ceci est un bon moyen d'intimidation pour les votants qui ont bien pris conscience de ce que deviennent leurs écrits après le vote, puisque les bulletins de vote sont remplis à la main du votant... Aussi, toute suspicion d'une candidature est punie avec la plus grande rigueur. Ainsi, pour avoir manifesté son intention de se porter candidat à la présidence de la ligue du Wouri, Philippe NIBAH NGOA, Président de Dream FC fut suspendu des activités de la FECAFOOT (Nkou Mvondo, 2010, *ibid.*).

#### *1.2.1.3.3. La violation des normes de gestion du contentieux électoral*

Face au contentieux électoral qui va naître de la situation décrite au paragraphe 2 ci-dessus, « *le Président-candidat se charge lui-même de nommer les membres de la Commission de recours, appelés à se prononcer sur son cas* » (Nkou Mvondo, 2010 : 182, *ibid.*). Ce qui amène d'ailleurs l'auteur à conclure, ironiquement, que : « *le Code électoral permet au justiciable de nommer lui-même ses juges* » (Nkou Mvondo, 2010 : 182, *ibid.*) ! Une aberration selon les normes démocratiques universelles. On nous opposera que cette nomination des membres de la Commission de recours était bien légale au regard des textes de la FECAFOOT. On en conviendra. Mais, quand on ajoute que : « *la commission, venue au secours du Président-sortant-candidat en difficulté confirme la validation d'une candidature*

*unique dans un scrutin de liste !* », il y a matière à s'interroger. D'autant que, d'après la même source, une autre candidature, celle du « *challenger de Iya Mohammed* » (Président-candidat-sortant) avait été disqualifiée, au motif de n'avoir pas pu constituer une liste ! (Nkou Mvondo, 2010 : 183, *ibid.*).

Les faits ci-dessus présentés nous amènent au constat selon lequel, à la Fédération Camerounaise de Football, il y a un problème empirique, qui s'exprime par la violation de ses propres règles par le top-management de cette institution. On a pu ressortir : une violation des règles de fonctionnement administratif, caractérisée par des lenteurs administratives délibérées, l'affairisme et le favoritisme ; une violation des normes de gestion financière, marquée par les bas salaires et les arriérés de salaires, l'absence de justificatifs dans les procédures de gestion, et les surfacturations et détournements de fonds ; enfin, une violation des normes du Code électoral, qui se traduit par une fermeture à l'ouverture démocratique, les fraudes et les tripatouillages des élections, la violation des normes de gestion du contentieux électoral. Cependant, les niveaux inférieurs dans l'organigramme de la fédération, de même que les autres parties prenantes du football national, commençant par les joueurs, les encadreurs, les clubs de football locaux, jusqu'aux supporters, ne rêvent que de la soumission à ses propres normes par ce niveau représentant le sommet stratégique de la FECAFOOT. Ce constat au niveau empirique, assez étonnant, pose, du point de vue psychologique et particulièrement de la psychologie des organisations, un problème théorique sous-jacent, que nous énonçons clairement ci-dessous.

### **1.2.2. Le problème de l'étude et son appropriation en psychologie sociale**

Sur un plan théorique et heuristique, que peut-on dire de cette attitude de transgression récurrente de sa propre norme par le top-management de la FECAFOOT ? Quels en sont les déterminants ?

Les faits ci-dessus observés empiriquement contrastent avec les développements de la théorie de la résistance au changement, au niveau actuel de ses descriptions. Le problème théorique est alors celui de l'opposition entre la description théorique selon laquelle la résistance au changement est l'apanage exclusif des instances inférieures de l'organisation pendant que le sommet stratégique qui émet les règles exige leur application, d'une part, et les observations empiriques de résistance à leur propre norme par les responsables du top-management de la FECAFOOT ci-dessus, d'autre part. Il se traduit ainsi qu'il suit :

### **1.2.2.1. *Contraste entre les faits observés à la FECAFOOT et la théorie de la résistance au changement***

Une théorie bien connue en psychologie sociale, la théorie de la résistance au changement, stipule que dans une organisation sociale – entreprise, Eglise, etc. – les patrons (top-management) prônent le changement en définissant de nouvelles normes de travail et de fonctionnement, et souvent, le reste de la structure organisationnelle, commençant par les instances les plus élevées de l'organisation (Vas et Vande Velde, 2000), jusqu'au plus bas niveau de l'échelle, réfutent ces nouvelles méthodes de travail, ou normes de fonctionnement, et veulent rester campés sur les anciennes. On dit alors qu'elles *résistent*. C'est précisément ce que confirme Karnas (2009 : 115) lorsqu'il écrit :

*Concevoir un nouvel objet, un nouveau poste de travail, une nouvelle organisation bouscule le plus souvent des acquis qui reposent tant sur l'habitude que sur l'expérience. Introduire dans la situation de travail un nouvel outil (par exemple un logiciel de contrôle de la qualité du produit manufacturé) ou imaginer de nouvelles situations de travail (par exemple les centres d'appels destinés à répondre aux questions et attentes d'un public donné) ou même plus simplement élaborer un nouveau système ou même un nouveau produit « grand public », c'est remettre en question, d'une certaine façon, des modes opératoires, des automatismes comportementaux, voire des schémas d'action, réputés efficaces et suffisants par les usagers ou les opérateurs. C'est aussi, parfois remettre en question les compétences de ceux à qui sont destinés ces nouveaux produits, ou nouveaux systèmes. Il n'est alors pas étonnant que les concepteurs ou les organisateurs se heurtent à ce que l'on appelle la résistance au changement... Elle peut être individuelle et prendre la forme de rejet, de peur, d'incompréhension, mais elle peut avoir aussi une dimension collective lorsque, par exemple, elle conduit à des prises de position d'opposition générale vis-à-vis de l'autorité et de l'organisation du travail.*

L'auteur conseille d'ailleurs dans son ouvrage « *qu'une façon de contourner cette difficulté consiste à intégrer, le plus tôt possible, dans la démarche de conception, le point de vue de l'utilisateur...* » (Karnas, 2009 : 116, idem.).

#### **1.2.2.1.1. *La théorie de la résistance au changement n'admet pas l'illégalisme constaté des chefs***

On remarque donc premièrement dans cette présentation de Karnas (2009), que pour cette théorie de la résistance au changement, du moins au niveau où ses lectures l'ont conduit, le sommet, l'autorité, est toujours le niveau qui impulse le changement, et la base, le niveau qui habituellement résiste. Cette connaissance de la résistance au changement est établie depuis des lustres (Lawrence, 1969 ; Kotter & Schlesinger, 1979 ; Boker, 1989). Mais, plus récemment, Vas & Vande Velde (2000) ont relevé que le phénomène de résistance au changement ne concernait pas que la Base ; que le « *Middle-management* » et le « *Top*

*management* » pouvaient aussi avoir leurs modes de résistance. Ce qui manifestement est le cas du *Top-management* de la FECAFOOT.

Dans leur développement, ces auteurs ne nous présentent pas les mécanismes psychologiques qui l'expliquent. Ils se contentent de dire que la résistance du *Top-management* est plus tacite, tandis que celle du *Middle-management* ainsi que celle de la Base sont tantôt tacites, tantôt - et assez souvent - explicites. A la Fédération Camerounaise de Football, cependant, le *Top-management* d'avant la normalisation manifestait clairement les actes traduisant une résistance explicite ! Pour les auteurs ci-dessus, la résistance tacite, qu'ils définissent comme celle qui « *n'est pas formellement exprimée, elle est sous-entendue, implicite, contrairement à la résistance explicite qui s'exprimerait de façon ouverte et formelle par des paroles ou des actes, signes tangibles de résistance* » (Vas & Vande Velde, 2000, Idem.), elle, se traduit par des comportements et attitudes spécifiques, à savoir, l'inertie, le sabotage, l'acceptation déguisée ; et la résistance explicite comprend l'argumentation, la révolte, le sabotage (Vas & Vande Velde, 2000, Ibid.). Les détournements de primes de certains joueurs pendant qu'on paie d'autres, le refus de soumission aux injonctions de sa tutelle, l'élection d'un candidat illégitime au regard des statuts et du Code électoral, le refus d'application des décisions du TAS, etc., sont des actes qui, s'ils ne sont pas de la révolte, sont néanmoins du sabotage, de l'argumentation. Nang (2009), acteur interne car ayant appartenu au *Top-management*, décrit, comme on l'a vu plus haut, les détournements de fonds, les malversations financières, la mal gouvernance qui ont fait leur lit dans cette institution. Des faits qui sont autant de formes d'inertie, d'acceptation déguisée, et dans une large mesure du sabotage ; des signes donc de résistance tacite, mais aussi explicite, et qui sont le fait du top-management, mais que n'explique pas la théorie de la résistance au changement.

#### *1.2.2.1.2. La défaillance des autres théories psychosociales à expliquer l'illégalisme des chefs*

La situation de la FECAFOOT étant incomprise pour l'heure, revenons en arrière sur celle des émeutes en Afrique du Nord, et de tous les autres faits évoqués qui renvoient tous à la même réalité de l'illégalisme des chefs sur leurs propres normes. Une référence à la théorie de l'influence sociale, à la soumission à l'autorité notamment, ou l'influence minoritaire peut être faite. Sauf que là, autant le Peuple ou la Base ne se soumet plus, autant le top-management constituant la majorité psychologique n'est pas véritablement influencé par cette minorité psychologique que constitue la Base, puisqu'elle n'abandonne nullement ses

intentions de départ. En effet, toute soumission à l'autorité suppose un enchaînement des conduites en direction de la volonté de la majorité (Fisher, 1996). Les soumis sont alors étouffés, contraints, et ne peuvent manifester des comportements authentiquement leurs. Ce qui supposerait pour toutes ces différentes réclamations des différentes Bases qu'elles n'eurent jamais eu lieu. Et pourtant, on les a observés toujours, et souvent contre le plus haut niveau ou, si l'on préfère, le sommet de l'Etat, en Roumanie, en Irak, en Côte d'Ivoire, en Lybie ; on continue encore de les observer aujourd'hui, au Soudan, au Mali, en Syrie, etc. ; autant de manifestations, de descentes dans la rue qui démontrent à suffisance que dans ces cas-là, le Peuple a cessé de se soumettre. D'autre part, l'influence minoritaire dont avait parlé Moscovici (1984) préconise que la hiérarchie change ses positions, ses vues, en fonction des positions de la minorité qui, dans ce cas, devient une « *majorité psychologique* » (Fisher, 1996). Or, là encore, aucune modification de comportement n'est véritablement observée, puisque fatalement, on arrive à l'affrontement. La théorie de l'influence sociale, comme celle de la résistance au changement ne permet donc pas non plus de parler avec notoriété de cette résistance du top-management parce que, ayant exclu comme ci-dessus la soumission à l'autorité et l'influence minoritaire, ni la facilitation sociale, ni l'imitation ne permettent de résoudre cette énigme. Etant donné qu'on n'entrevoit pas dans cette théorie une issue favorable pouvant permettre de saisir et d'élucider le problème, un recours à la théorie de la régulation sociale semble nécessaire.

La théorie de la régulation sociale est « *une théorie qui traite des rapports de pouvoir et tente de comprendre comment se créent, se transforment et se suppriment les règles. En somme, les processus de régulation* » (Oberson, 2007). Ainsi, c'est autour des règles, des normes, des lois, qu'il faut tenter de comprendre et d'expliquer cette forme de résistance de la hiérarchie, alors source et initiatrice de ces lois ou normes, la norme ici étant juridique. Et à propos, Jean Daniel Reynaud a identifié trois niveaux de régulation dans toute organisation sociale qu'il désigne par des vocables de *régulation de contrôle*, *régulation autonome* et *régulation conjointe* (Reynaud, 1989). La régulation de contrôle est celle qui est source des lois. Elle édicte des lois dans le but de recadrer et de contrôler l'action de la régulation autonome. C'est elle, qui, si elle venait à être seule, déboucherait rapidement à la dictature, au totalitarisme... La régulation autonome, elle, est l'instance chargé de mettre en applications les normes et résolutions de la régulation de contrôle. La régulation autonome est donc l'ensemble formé par les différents niveaux hiérarchiques qui ne font pas partie de la source et qui s'étendent jusqu'au niveau le plus bas de l'organisation sociale, niveau qu'on se doit

d'appeler encore ici la Base. Cependant, il est évident que ce niveau d'application, pour appliquer les normes édictées par la haute hiérarchie, développe rapidement ses méthodes propres de fonctionnement. C'est ce qui a fait dire à Reynaud qu' « à une régulation de contrôle s'ajoute ou s'oppose nécessairement une régulation autonome » (Reynaud, 1989, *ibid.*). C'est cette forme de régulation qui, à supposer qu'elle venait à être seule à son tour, entrainerait un modèle semblable à la situation de monopole dans les marchés, si amplement expliquée dans la plupart des manuels d'économie. Les deux formes, présentant chacune un inconvénient ou un risque potentiel majeur de voir l'organisation basculer vers une forme d'administration « anormale », soit de dictature, soit de laisser-faire, mais devant nécessairement coexister dans une humanité qui doit irréversiblement et perpétuellement poursuivre son humanisation, doivent se retrouver autour d'une table pour alors négocier : c'est ce que Reynaud appelle la *régulation conjointe* (Reynaud, 1989, *ibid.*). On retrouve donc ici la nécessité de créer des syndicats, ainsi que les multiples organisations de défense des droits des employés, des groupes de pression, etc. et pour Reynaud, cette forme de régulation est de loin la meilleure, et on en conviendra rapidement, puisque dans ses principes, elle cadre déjà avec les aspirations démocratiques que manifestent tous les peuples depuis la fin du 20<sup>ème</sup> siècle jusqu'à ce début du 21<sup>ème</sup>. De plus, elle paraît être la seule capable d'assurer non seulement la paix, la stabilité, mais aussi, on doit le dire, la bonne gouvernance.

La régulation conjointe a donc ainsi été rapidement adoptée par tous les Etats au monde - ou presque -, et s'est étendue dans toutes les entreprises de production, toutes les organisations sociales. Mais pourquoi persiste-t-il des tensions sociales, des guerres civiles, des grèves en entreprise, dans les régimes les plus démocratiques comme dans ceux souvent jugés de l'être moins ? Là, la théorie reste muette ! Muette devant les 3000 victimes de Côte d'Ivoire tuées lors de la guerre civile de 2011 et même de toutes les précédentes ; muette devant les milliers de syriens tués dans les mouvements de soulèvement des populations contre le régime de Bachar Al Assad ; muette devant les milliers de Tunisiens, d'Egyptiens et de Libyens qui ont péri lors du Printemps arabe ; muette devant les multiples coups d'Etat enregistrés çà et là à travers le monde, et principalement en Afrique ; muette devant les cent cinquante millions d'hommes, de femmes et d'enfants qui ont perdu la vie durant la deuxième guerre mondiale ; muette devant toutes ces horreurs enregistrées partout chaque fois que deux frères, deux familles, deux clans, deux tribus, deux Etats se retrouvent en conflit autour des situations où chacune des parties trouve définitivement anormal et inacceptable le comportement de l'autre et toujours « normal » le sien propre, et vice-vers-ça ; comme si un

comportement normal pour les uns devenait subitement anormal aussitôt qu'on change de camp.

C'est précisément devant ce mutisme que se dresse notre questionnement : la *régulation conjointe* fonctionne-t-elle proprement ? Ou alors, quand elle fonctionne, la loi qui est le partage des régulations de *contrôle* et *autonome* permet-elle la pleine expression de cette conjonction ? Aussi nous semble-t-il évident d'envisager de nouvelles hypothèses, ce qui interpelle fortement la psychologie sociale.

En effet, lorsque le psychologue social s'approprie ce problème, il voit se dégager, dans le cas de notre étude, une véritable *résistance* des responsables du top-management de la Fédération Camerounaise de Football à la norme qu'ils ont eux-mêmes adoptée. De manière assez claire donc : à la Fédération Camerounaise de Football, la Direction générale résiste à la règle qu'elle a elle-même adoptée, alors que la Base, c'est-à-dire les petits employés, les clubs, les équipes nationales sous sa gouverne, et toutes les ligues régionales et départementales n'attendent que le respect de ladite règle ! Il s'agit là d'une situation idéale pour une recherche sur le respect des normes, un cadre institutionnel idéal. Comment peut-on comprendre, en effet, que les individus résistent ainsi à la règle qu'ils ont eux-mêmes instituée ?

A ce niveau de l'analyse, on déduit que le gène de la résistance à la norme est ensemencé en l'homme, et n'est donc pas le seul fait des subalternes ou des moins gradés, pendant que le top-management, l'élite, serait blanche comme la neige. Il importe dès lors de savoir comment dans une organisation, on arrive à produire une action collective malgré les résistances individuelles, soutenues et sous-tendues par les divergences d'intérêts ? A cette question, comme nous le relevons dans cette étude, Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), de même que Reynaud, J.D. (1989), dans leurs différents travaux apportent des réponses intéressantes. Nous, dans cette recherche, nous préoccuons de savoir : quels sont les mécanismes qui expliquent que dans une organisation qui a des règles bien établies et un fonctionnement *normal* au sens de Reynaud, les membres décident, quasiment à l'unanimité, d'écarter la norme pour en quelque sorte normaliser l'écart, comme cela a été le cas à la Fédération Camerounaise de Football, avant la première *normalisation* ? Comme l'écrit Mono Ndjana (2018 : 319) : « *La tentation de l'écartement de la norme est tellement encrée dans nos mœurs, et l'écartement lui-même si effectif et massif, sociologiquement parlant, que ce*

*mouvement a fini par se retourner sur lui-même pour se traduire en une sorte de normalisation de l'écart ».*

C'est ce dysfonctionnement dans le comportement de l'homme en société que nous appelons *pseudo-normalisation* - La pseudo-normalisation s'inscrit globalement dans la théorie de la régulation sociale -, pour désigner le fait que, dans une situation donnée, l'individu ne se comporte plus selon la norme connue, il définit sa propre norme, parallèle ou opposée à la norme officielle. L'acte qui va découler de ce contexte pseudo-normatif, lui, n'étant plus en référence à la norme officielle mais plutôt à la *pseudo-norme*, ne sera le plus souvent qu'un acte délictueux (en dehors de l'armée où un officier en situation spécifique et ambiguë peut prendre une initiative personnelle hors norme et pouvoir la justifier par les exigences même liées à cette situation et l'urgence de l'action). Dans un certain sens, où le sujet serait face à un vide juridique mais devant agir, il produit là aussi une norme, « sa » norme, dont la nature *in fine* va dépendre de sa volonté de bien faire en défendant un idéal général ou de profiter du vide et assouvir des désirs égoïstes. Enfin, il faut observer que, dans notre cas, comme dans la plupart des cas en organisation, ceux qui pseudo-normalisent connaissent bien la norme officielle, et même les conséquences répressives devant résulter de sa transgression. De ce fait nous les qualifions d' « avisés » ou d' « éclairés ».

Considérant la littérature scientifique existante, le qualificatif « éclairé » semble le plus approprié parce que déjà utilisé pour traduire des situations où les sujets ont une vision claire, connaissent les conséquences de telle ou telle action. On parle par exemple du *consentement éclairé* lorsque celui-ci survient en connaissance de cause et de conséquence ; il s'oppose au *consentement non éclairé* qui survient lorsque le sujet n'a pas une vue claire des contours du problème ou ne jouit pas de sa majorité sur le plan légal, laquelle a été fixée à partir d'un certain état psychologique standard. L'infracteur étudié ici, puisqu'il connaît la règle, est majeur pour ne pas dire adulte, et jouit de toutes ses capacités mentales, sera donc dit *éclairé*. Le fait que le système normatif et les équipes dirigeantes aient récemment changé, et que nous ne puissions justifier du non-respect de ces nouveaux textes par les dirigeants actuels nous a fait cadrer notre travail à la période comprise entre 1996, date de changement de régime juridique à la FECAFOOT, et 2016, date d'entrée en fonction du deuxième Comité de normalisation.

L'analyse telle qu'elle a été menée jusqu'ici conduit donc à se poser une question fondamentale, qui est aussi la question de recherche. Cette question est la suivante : **qu'est-ce**



**qui induit la résistance à la norme constatée chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ?** La réponse provisoire à cette question est en même temps notre hypothèse générale. Elle-même donne lieu à des hypothèses secondaires qui sont des hypothèses de recherche. Ces différentes hypothèses sont énoncées ci-dessous.

### 1.3. Hypothèse générale et hypothèses de recherche

Autre moment important, ou, disons-mieux, autre élément clé de notre travail, la formulation des hypothèses ! *« Claude Bernard ... souligne le rôle fondamental de l'hypothèse, « explication anticipée » qui dirige et oriente elle-même les techniques expérimentales destinées à la vérifier »* (Huisman, 1987 : 272). Posé donc la question de recherche, et parce que *« l'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail constitue le meilleur moyen de la mener avec ordre et rigueur... »* (Quivy & Van Campenhout, 1995 : 117), notre réflexion a conduit à la formulation des hypothèses, et en premier lieu, l'hypothèse générale.

#### 1.3.1. Hypothèse générale

Très clairement, l'hypothèse générale pour cet illégalisme est la suivante : **La pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football (FACAFOOT).** C'est cette hypothèse qui structure notre recherche et qui va conduire notre enquête.

#### 1.3.2. Hypothèses de recherche

Ne pouvant travailler directement avec l'hypothèse générale parce qu'elle est trop globale, cette hypothèse a été opérationnalisée, afin qu'elle puisse être testée empiriquement. Comment en effet pourrait-on mesurer la pseudo-régulation ? Sans doute ne peut-on y parvenir qu'en trouvant des dimensions qui rendent compte de cette variable. Elle est ainsi décomposée en ses modalités telles qu'elles ressortissent des théories et de l'observation empirique du problème. Dès lors, elle a été décomposée en des modalités que sont : le déficit de régulation de contrôle, les caractéristiques organisationnelles (liées au système autonome) ; l'absence de régulation conjointe ; les zones d'incertitude des normes. On obtient alors les hypothèses de recherche suivantes :

**a). Hypothèse de recherche 1 :** Le déficit de régulation de contrôle induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ;

**b). Hypothèse de recherche 2 :** Les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ;

**c). Hypothèse de recherche 3 :** L'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ;

**d). Hypothèse de recherche 4 :** Les zones d'incertitude dans les textes de la FECAFOOT induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de cette organisation.

Ces hypothèses nous ont conduit à formuler les objectifs qui suivent.

#### **1.4. Objectifs de l'étude**

L'étude poursuit un objectif général à atteindre. Mais pour y parvenir, celui-ci est décomposé en plusieurs objectifs spécifiques.

##### **1.4.1. Objectif général**

Le principal objectif de ce travail est d'examiner le lien entre la pseudo-régulation sociale et la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé à la Fédération Camerounaise de Football. Nous cherchons à élucider la nature des mécanismes qui s'opèrent pour que la régulation, qui pourtant existe et ne manque pas de pertinence, produise un illégalisme aussi flagrant à la Fédération Camerounaise de Football. Cet objectif ne peut être atteint globalement que si, par une segmentation bien articulée, il est fragmenté en de plus petits objectifs concrets et réalistes qui constituent ses objectifs spécifiques.

##### **1.4.2. Objectifs spécifiques**

Quatre (04) objectifs spécifiques ont été retenus dans ce travail à savoir :

- 1). Etudier le lien qui existe entre l'absence de régulation de contrôle et la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ;
- 2). Etudier le lien qui existe entre les caractéristiques de la régulation autonome et la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT;

3). Etudier le lien qui existe entre l'absence de régulation conjointe et la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top management de la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT) ;

4). Etudier le lien qui existe entre les zones d'incertitude des textes de la FECAFOOT et la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de cette organisation.

Ces quatre objectifs spécifiques permettront d'atteindre l'objectif général qui a été énoncé ci-avant.

Les objectifs ci-dessus rentrent effectivement dans le cadre des travaux généralement abordés en psychologie sociale et particulièrement en psychologie sociale des organisations. De ce fait, ils sont pertinents dans le domaine, comme on le démontre ci-dessous.

### **1.5. Pertinence du sujet**

Un bref rappel, pour garder en mémoire que le sujet qui conduit ce travail est intitulé : « *pseudo-régulation sociale et résistance à la norme chez l'infracteur éclairé : le cas du top-management de la fédération camerounaise de football* ». Ce sujet est pertinent pour la psychologie sociale par le fait que les variables qui sont observées sont des variables comportementale et psychologique, en relation avec des sujets qu'on va dire *normaux*. La pseudo-régulation sociale découle directement de la théorie de la régulation sociale qui traite des normes. Elle part donc du mot *norme*, bien connu en psychologie sociale, tout comme le concept de *régulation* lui-même. La résistance au changement ou l'attrait pour les actes délictueux est une variable à première vue cognitive, mais elle a un versant sociologique évident car, la commission d'actes délictueux à grande échelle ou à répétition ne traduit que l'attrait que l'on a pour eux, au regard peut-être des gratifications qu'ils procurent. En outre, il faut relever que l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT lui-même est un acteur social, qui agit en contexte social, et c'est en lui que tout se joue ; il devient dès lors un objet d'étude intéressant pour la psychologie sociale. De plus, notre travail entend apporter une pierre supplémentaire à l'édifice théorique construit jusqu'ici par les psychologues sur la résistance au changement. Il défend l'idée que la résistance au changement en organisation est avant tout un facteur humain que l'émanation d'une classe spécifique d'acteurs. Peut-être est-il ainsi possible d'aboutir à une théorie nouvelle en psychologie qui intègre la résistance au changement comme fait prouvé, et qui offre un nouveau champ de réflexion, des concepts

nouveaux, et de nouvelles perspectives d'explications des phénomènes sociaux. Le fait est donc clair que ce sujet s'inscrit pleinement dans le champ de la psychologie sociale, et comme tel, il est pertinent pour cette branche de la psychologie.

## **1.6. Intérêt de l'étude**

Ce travail présente un intérêt à deux niveaux : d'abord au niveau heuristique, c'est-à-dire sur le plan de la connaissance scientifique, théorique, puis au plan socio-politique.

### **1.6.1. Intérêt scientifique**

Il se rapporte à la découverte des connaissances nouvelles auxquelles nous espérons aboutir. La connaissance en tant qu'elle apporte de nouvelles possibilités à l'intellect est d'abord le premier objectif que nous poursuivons dans cette recherche, au sens où Descartes écrivait que la science permet à l'homme de devenir « *maître et possesseur de l'univers* » (Descartes, 1997). Savoir pourquoi les hommes ne respectent pas les normes sociales, les dépassent librement, entrent en conflit avec elles, et surtout dans quel contexte cela a le plus de chance de se produire, sera d'un grand apport dans l'explication et la compréhension d'un grand nombre de situations et de phénomènes jusque-là incompréhensibles. C'est le cas par exemple des interminables problèmes et querelles de leadership en organisation, les sempiternels renoncements des sujets par rapports aux engagements pris par eux antérieurement et librement, de plein gré, les innombrables revendications souvent observées çà et là chaque fois que plusieurs sujets sont impliqués dans un projet commun, le développement constant de la criminalité dans les grands centres urbains malgré le renforcement soutenu et accru des moyens de répression ainsi que l'augmentation du nombre de condamnations et, mieux encore, le nombre de forfaits sans cesse toujours grandissant de cette catégorie particulière de délinquants appelés délinquants à col blanc. Et les conditions même de ce dépassement lorsqu'elles sont connues, peuvent permettre, si elles sont par la suite maîtrisées, de débarrasser l'humanité du stress de l'incompréhension, de l'angoisse provoquée par l'imminence d'un lendemain incertain, et d'envisager de manière durable un monde meilleur, plus juste, avec une vie plus harmonieuse et paisible. Nous rechercherons donc à formaliser nos conclusions en lois scientifiques, que nous essaierons de systématiser avec un maximum d'objectivité et une certaine fécondité. Au terme de notre réflexion, il est possible de parvenir à la formulation d'une théorie nouvelle, que nous préférons encore nommer à ce niveau la *théorie du secret social*.

### 1.6.2. Intérêt socio-politique

Qu'on soit claire d'entrée de jeu : il ne s'agit pas ici d'une thèse en sciences politiques, ou d'une recherche en droit ; il ne s'agit pas non plus d'un livre de géostratégie ou d'un traité de géographie urbaine, ou rurale, ou économique ! Il s'agit bien d'une recherche académique en psychologie sociale, et précisément en psychologie sociale des organisations. Mais, elle se penche sur une question de régulation sociale, précisément sur le point même qui se rapporte à la défaillance de cette prétendue bonne régulation. Défaillance coupable et intolérable, parce qu'elle est source de désordre, et crée une crise de confiance chez les citoyens honnêtes, qui ne savent plus à quel Saint se vouer, quelle réponse donner à un moment précis, lorsque leurs convictions personnelles entrent en conflit avec ce qui est attendu d'eux ou ce qui leur est servi comme modèle autour. Emmanuel Kant recommandait à chaque individu, avant et après avoir posé un acte, de répondre à la question suivante : « *Et si tout le monde en faisait autant ?* » (Kant, 1984). Que serait donc la vie si chacun se formulait sa propre norme, c'est-à-dire si personne ne se comportait plus selon la norme officielle ? Certainement, il n'y aurait que des *rois*, ou alors, il n'y aurait que des *fous* ! Car, rien de juste ni de logique ne pourrait survenir d'un tel état, pas plus que de l'anarchie. Dans de telles situations, les sujets ne se sentent plus en sécurité et, parce qu'il peut leur manquer d'issues possibles, s'enlisent dans le fatalisme, l'ordre public prend un coup, et la société dès lors est en proie à l'implosion. C'est cela que disait si bien Montesquieu :

*Il est clair encore que le Monarque qui, par mauvais conseil ou par négligence, cesse de faire exécuter les lois, peut aisément réparer le mal... mais, lorsque dans un gouvernement populaire (entendre démocratique), les lois ont cessé d'être exécutées, comme cela ne peut venir que de la corruption de la République, l'Etat est déjà perdu (Montesquieu, in Oster, 1964 : 537).*

C'est aussi ce que voulait signifier l'avocat bissau-guinéen Carlos Varmain à propos du trafic de drogue dans son pays : « *si nous ne faisons pas d'efforts pour sortir le pays de ce guêpier, nous risquons de ne plus exister en tant qu'Etat* » (in Africa Magazine n° 269, 2008 : 48, *ibid.*). Quelques exemples très intéressants à ce sujet qui justifient ces avertissements et ces inquiétudes : l'intellectuel camerounais Charles Ateba Eyene, enseignant à l'Institut des Relations Internationales du Cameroun (IRIC) et auteur de plusieurs ouvrages dont l'un intitulé *le paradoxe du pays organisateur*, invité un jour sur un plateau de télévision, affirmait que « *le Cameroun n'est pas un pays !* (« comment ça ? » question du journaliste) *Je vous dis que le Cameroun n'est pas un pays ! (Le Cameroun c'est quoi alors ?) Le Cameroun est une mafia, c'est un pandémonium !* ». Un autre camerounais disait avec ironie quelque

part, qu' « *il faut qu'on vende ce pays (le Cameroun) aux étrangers, et que l'on partage l'argent à tous les Camerounais, comme ça chacun se débrouille à aller là où il sent qu'il peut bien vivre* ». Et dans un amphithéâtre à l'Université, un étudiant de première année se lève et crie en plein cours, pour vexer le professeur : « *Eto'o fils te dépasse ! Ce que tu dis-là ne nous sert à rien...* ». Pondi Jean Emmanuel (in Ngbwa Oyono, 2013, Préface) résume ces modes de pensée et façons de faire en ces mots : « *s'il est vrai que nos réflexes en ce début du vingt-et-unième siècle se caractérisent non seulement par des replis identitaires et des revendications multiples, notre pays, pour les pessimistes, est une poudrière qui n'attendrait qu'une étincelle pour une déflagration sans précédente* ». Pour tous ces Camerounais, l'Etat n'est-il pas en train de disparaître ?

Ce travail vise donc à montrer à toute la communauté nationale, et internationale, que le respect des normes est capital pour l'harmonie dans un Etat, pour la survie de l'espèce et, plus particulièrement pour le développement de notre pays. Le non-respect de la législation est bien l'un des facteurs qui sont souvent évoqués comme freins aux investissements étrangers au Cameroun par exemple, au même titre que les lenteurs administratives, ce que reconnaissait d'ailleurs implicitement le Président Paul Biya qui affirmait que : « *Nous allons tout d'abord poursuivre l'effort d'amélioration de l'environnement des affaires, afin de renforcer la compétitivité des entreprises ... Nous allons ensuite, mettre en place des incitations à la création d'entreprises par le secteur privé et les jeunes entrepreneurs* » (extrait du discours de campagne, Douala, le 06 Octobre 2011). Et comment envisager un développement rapide et durable sans les investissements soutenus ? Il est donc nécessaire de créer un climat favorable aux affaires ; et cela passe inéluctablement par la création et le respect des normes, l'application des lois. En auscultant le problème de la *pseudo-régulation* qu'elle suppose responsable de la commission des actes délictueux, cette étude aura contribué à sa manière au développement de notre pays.

Certes, une recherche de cette envergure ne s'adresse pas spécifiquement à un pays ou à une communauté en particulier. Elle se veut d'abord scientifique, et doit ambitionner un rayonnement international, un caractère atemporel et éternel. Mais, toute recherche en sciences sociales porte inévitablement les stigmates du milieu ou de l'environnement où elle a été entreprise ; de même qu'on ne doit entreprendre une recherche que parce qu'elle peut améliorer la condition humaine, en commençant par sa propre communauté jusqu'à l'entière humanité, l'humanité d'aujourd'hui, l'humanité de toujours. Ainsi pouvons-nous encore à ce

jour vouer un culte universel à Platon, Socrate et Aristote ; à Einstein, Newton, maxwell, Archimède... ; à Coch, Lister, Flemming et Pasteur ; à Wundt, Freud, Binet, Watson... ; et à tous ces héros du passé qui ont laissé leurs empreintes pour permettre à l'humanité d'asseoir sa domination sur toute la création. Ce travail effectué par quelqu'un de ceux qu'on qualifiait il n'y a pas très longtemps de cela de « personnes de couleur », un chercheur d'un pays parmi ceux appelés autrefois « Pays du Tiers-Monde », aujourd'hui appelé « pays du Sud », pays qui pour la plupart sont en quête de leur émergence, doit contribuer à ce que ces pays atteignent effectivement cette émergence, et sortent du sous-développement.

Or, comme on le sait, le sous-développement est d'abord mental et culturel, avant d'être économique (Njoh Moellé, 1998). Si nous voulons sortir du sous-développement et aller vers l'émergence, il nous faut d'abord élaguer de nos mœurs tout ce qui est superstition, stéréotype, misère morale au sens même de Njoh Moellé (1998, idem.). Il faut bien qu'on fustige ces maux et qu'on les stigmatise, avant d'envisager des solutions révolutionnaires, dont l'une consiste en l'adoption et l'appropriation comme l'avait pensé Marcien Towa de la techno science occidentale (Towa, 2012). Cet engagement se paye parfois au prix du sang ; cela est vrai ! Notre espoir est que tous ces sacrifices ne soient pas vains ; et c'est précisément cet espoir qui nous a poussé à poursuivre cette recherche.

La problématique de ce travail ainsi énoncée, nous allons dans les lignes qui suivent expliciter les concepts qui sont utilisés dans cette recherche. Cela évitera des équivoques et des contre-sens. Le lecteur y trouvera, nous le souhaitons, la connotation que nous attribuons à chacun d'eux, et le champ sémantique qui leur est le plus habituel.

### **1.7. Définition des concepts**

Cette partie ambitionne de donner à des concepts souvent polysémiques, un contenu univoque selon le sens que nous leur donnons dans notre recherche, ainsi que le recommandait Durkheim (1986 : 34) à quiconque voudrait s'adonner à l'étude de quelque phénomène social : « *la première démarche du sociologue doit donc être de définir les choses dont il traite afin que l'on sache et qu'il sache bien de quoi il est question. C'est la première et la plus indispensable condition de toute preuve et de toute vérification ...* ». Jean-Marc Ela dû prendre le même type d'approche pour la rédaction de son « *travail et entreprise en Afrique* » dans lequel il examine les « *fondements sociaux de la réussite économique* »:

*On ne peut se réapproprier la problématique des entreprises et entrepreneurs dans le contexte africain sans les soumettre à un effort de reconceptualisation préalable. Pour échapper à « l'empire de l'empirisme » des approches qui reproduisent la tradition monographique héritée de l'ethnographie coloniale, il nous faut préciser le sens des concepts qui reviennent dans notre ouvrage afin d'éviter des malentendus autour d'un thème dont l'étude exige des précautions méthodologiques nécessaires [...] Toute recherche qui veut s'élever à un niveau de scientificité et de rigueur ne peut faire l'économie de la démarche visant à prendre la distance critique par rapport aux travaux susceptibles d'entretenir la confusion dans les esprits (Ela, 2006 : 25).*

Bien sûr, la signification qui sera donnée ou retenue pour chaque concept n'est pas une invention personnelle, mais plutôt le résultat d'opérations de synthèse relativement simples que nous aurons effectuées entre les différents niveaux d'explication du concept considéré, appliqué lui-même à des champs de connaissance parfois différents. Ainsi entrevoyons-nous de définir la *pseudo-régulation*, la *pseudo-normalisation*, la *résistance au changement*, le *délit* et les *actes délictueux*, l'*infracteur éclairé*, et peut-être d'autres concepts encore, le but étant de donner plus de précision à notre sujet et de nous faciliter à nous-même la compréhension de notre objet, en même temps que nous faciliterons celle du lecteur.

### **1.7.1. Norme et respect de la norme**

*Norme et respect de la norme* sont deux niveaux différents d'un même problème. Ils méritent d'être étudiés séparément. Souvent des normes existent et peuvent être appliquées ou non. Souvent aussi, on demande l'annulation de telle ou telle norme, on réclame son abrogation, au profit d'une autre plus consensuelle, ou plus adaptée au contexte ou à la situation. C'est pourquoi leur examen doit se faire séparément quoique les deux appartiennent à un seul continuum.

#### **1.7.1.1. Qu'est-ce que c'est qu'une norme ?**

Si l'on s'en tient aux définitions servies par les dictionnaires consultés, on peut retenir plusieurs définitions du mot *norme* ; car en effet, ces définitions lui donnent plusieurs sens. D'abord LE NOUVEAU LITRE (2004), tout en reconnaissant que *norme* vient du latin « *norma* », la définit comme un « *état régulier, conforme à la moyenne* ». Il apporte la preuve lorsqu'il avance l'exemple de « *rester dans la norme quant à son poids* ». Mais en même temps, il opère un léger dépassement de ce sens en parlant par la suite de « *norme sociale* » qu'il définit comme un « *ensemble de comportements prescrits par la société. Ensemble de prescriptions techniques relatives aux conditions de fabrication d'un produit ou de la mise en place d'un processus, afin de garantir la sécurité ou la conformité* ». On parle par exemple de



norme européenne. Le même dictionnaire indique que le concept est aussi utilisé en mathématique, particulièrement en géométrie, où on parle de norme d'un vecteur pour désigner « *le nombre réel qui représente sa longueur* ». Mais, jusqu'ici, on ne voit pas se préciser clairement l'idée de contrainte, d'obligation.

Pour le Petit Larousse Illustré (2004), *norme* dérive du latin « *norma* » qui veut dire équerre, règle ; et il signifie « *état habituel, conforme à la règle établie* ». C'est aussi le « *critère, principe auquel se réfère tout jugement de valeur moral ou esthétique* ». Comme dans LE NOUVEAU LITRE précédent, on retrouve dans celui-ci aussi un troisième sens, plus technique, où la norme devient « *une règle fixant les conditions d'une opération, de l'exécution d'un objet ou de l'élaboration d'un produit dont on veut unifier l'emploi ou assurer l'interchangeabilité* », à l'exemple de la norme ISO ou de la norme APA. Enfin, le sens géométrique est aussi évoqué où *norme* se rapporte à un vecteur pour désigner sa longueur. La plus-value de cette définition par rapport à la précédente est qu'ici la norme apparaît clairement comme une règle, et non plus simplement mais vaguement comme un état régulier ou un ensemble de prescriptions.

Grawitz (1983) dans son *Lexique des sciences sociales*, aborde aussi le concept de norme dans le même sens. Pour elle, la norme se définit comme « *règle par rapport à laquelle sont portés les jugements de valeur sur le vrai (épistémologie logique), le bien (morale), le beau (esthétique)* » Grawitz (1983 : 294, *ibid.*). Dans un autre sens, toujours sociologique, la norme est une « *moyenne statistique permettant de comparer les comportements* ». Dans cette perspective, on parle de taille normale (norme en terme de taille) d'une population ou d'une armée, fixée par exemple à 1,75 m, mais aussi de « *norme de groupe : uniformité d'opinions et de comportements de groupes, fonction de leur homogénéité et de leur cohésion* ». Et elle termine par l'explicitement de ce qu'on entend par *norme sociale* : c'est l'« *ensemble des règles admises sans formulation stricte mais correspondant aux attentes de la collectivité, qui généralement est favorable à la sanction en cas de non observance* » Grawitz (1983 : 294, *ibid.*). Cette dernière implication de la norme est plus qu'importante : la norme qui s'accompagne de sanction ! C'est fondamentalement cet aspect qui est mis en exergue dans le Dictionnaire de sociologie de Ferréol & al (1995) où les auteurs définissent les normes comme étant des « *règles ou modèles de conduites propres à un groupe où à une société donnée, appris et partagés, légitimés par des valeurs, et dont la non observance entraîne des sanctions* ».

Enfin, Fisher (1996 : 63-64) quant à lui définit la norme comme « *un type de pression cognitive et psycho sociale se référant à des valeurs dominantes et des opinions partagées dans une société ; elle s'exprime sous forme de règles de conduite plus ou moins explicites en vue d'obtenir des comportements approuvés socialement* ». Cette acception est, de notre point de vue, celle qui est la plus synthétisée, et dans ce sens, englobe toutes les précédentes. Pour une fois, la norme *entre* dans la tête, et ne reste plus uniquement, purement et simplement, dans l'espace ! Les normes sont ainsi introjectées par les individus, qui se les approprient, s'y réfèrent et s'y conforment. Autrement dit, les sujets, dans leurs conduites au quotidien, se réfèrent à leur compréhension des codes qui régissent la société dans laquelle ils vivent, aux attentes de l'ensemble ou de la majorité de leurs concitoyens. Analyser les normes selon cette optique amène à considérer que les normes peuvent consister en des règles invisibles ou en des règles formelles. Fisher lui-même parle de *règles de conduite plus ou moins explicites*, ce qui traduit le caractère souvent vague, général et dans une certaine mesure personnalisé de la norme. « *Cette définition, écrit-il, insiste d'abord sur le fait que la norme se confond en quelque sorte avec les cadres généraux de la vie sociale ; elle se réfère à des valeurs auxquelles les gens adhèrent* » (Fisher, 1996 : 64, *ibid.*). Mais on remarquera tout de même que tous les membres d'une société n'appliquent pas la norme de la même façon, comme aussi tous ne la respectent pas toujours. En même temps, « *certaines normes sont par ailleurs spécifiques à un groupe et non pas valables pour tous* » (Fisher, 1996 : 64, *ibid.*). Le point de vue de Fisher n'est pour autant pas différent de celui des auteurs cités plus haut, il fait au contraire alliance avec eux, puisqu'à leur suite, il écrit que : « *enfin, la norme comporte des jugements de valeurs et comme telle, elle se présente sous la forme d'impératifs dont la non observance entraîne des sanctions diffuses ou clairement énoncées* » (Fisher, 1996 : 64, *ibid.*). Mais notre problématique demeure. Alors que l'écart à la norme est ainsi sanctionné, comment comprendre que ceux qui ont établi la norme, qui la connaissent dans la forme comme dans le fond ainsi que les sanctions encourues en cas de sa transgression, soient les premiers qui la piétinent, acceptent de créer la dissidence là où on attend la conformité ? Et sur ce point nous citons à nouveau Fischer :

*Qu'elle soit implicite ou explicite, on constatera que l'effet d'une norme est d'engendrer une certaine uniformité. Son rôle serait ainsi de créer un monde uniforme et stable, où les comportements seraient parfaitement identifiables. Mais les règles rencontrent les êtres humains qui ne s'y plient pas selon toute la précision voulue* (Fisher, 1996 : 64, *ibid.*).

Dans son propos, l'auteur ne cible personne ; il n'exclut personne non plus. Le propos est englobant ! Dans cette globalité, il nous paraît évident et compréhensible que ceux qui la

subissent, parce qu'ils ne la connaissent pas, parce qu'ils n'ont pas contribué à son élaboration encore moins à son adoption, parce qu'ils n'en connaissent pas les implications, - que ceux-là disions-nous, la piétinent, veulent y échapper ; mais que ceux qui la connaissent ou l'ont fondée la bravent, voilà un sujet de préoccupation !

Dans ce travail, la norme dont il est question est essentiellement explicite, juridique. Elle est une norme écrite, codifiée et supposée être claire et approuvée par l'ensemble des personnes concernées. C'est l'ensemble des dispositions ou règles juridiques contenues dans les principaux textes de lois qui étaient en vigueur à la FECAFOOT au moment où la première normalisation élisait, presque unilatéralement, le Président de la Fédération qui deux ans plus tard, allait être reconnu illégitime. Nous allons ainsi nous référer aux statuts et au Code électoral de la FECAFOOT de 2015, ainsi qu'à d'autres textes de lois de la même époque dont le recours s'avérera nécessaire pour la compréhension de notre problématique. C'est la non observance de ces textes par ceux là-mêmes qui les avaient conçus, qui ne la connaissaient que trop bien, qui fait fondamentalement la trame de fond de cette recherche.

La norme définie, il faut alors que soit clarifié ce qu'est le respect de la norme. Cet idéal vers lequel toute l'humanité devrait tendre, surtout ceux parmi les humains qui partagent profondément les vertus de justice, de paix, d'égalité, d'équité ; mais plus encore ceux qui dirigent les groupes humains, ceux qui ici et là tiennent le bâton de commandement.

### **1.7.1.2. *Respect de la norme***

« *Respect* » est un nom masculin dérivant du latin « *respectus* » qui veut dire *égard*. Le respect est le « *sentiment qui porte à traiter quelqu'un, quelque chose, avec de grands égards, à ne pas porter atteinte à quelque chose* » (Le Petit Larousse Grand Format, 2005). Le dictionnaire donne les exemples de « *respect filial* » ou de « *respect des lois* ». On n'aurait pas été aussi bien servi qu'en retrouvant cet exemple-là ! Qu'est-ce en effet donc que le respect des lois ? Le respect des lois n'est-il pas tout simplement l'observance des lois ? Et puisque la norme dont traite cette étude est essentiellement juridique, *loi* et *norme* sont donc synonymes. Le respect des lois est ainsi exactement le respect des normes. Rousseau (1966 : 56) disait que « *le respect de la loi qu'on s'est prescrite est liberté* ». Mais « *tenir quelqu'un en respect* », dit Larousse, c'est aussi « *le contenir, lui en imposer ; le menacer avec une arme* » ; et « *le respect humain* » c'est le « *respect auquel chacun a droit* ». Utilisé au pluriel, *respects* devient *civilités, hommages* ; c'est le cas lorsqu'on parle de « *présenter ses*

*respects* ». Pour nous, respect des normes c'est justement ce sentiment, cet exigence, à la fois morale et sociale, qui porte à traiter la norme juridique avec de grands égards, à ne pas y porter atteinte, à s'y conformer même quand elle limite nos désirs, ou ne permet pas la pleine éclosion ou implémentation de notre volonté.

L'étude des normes, de la manière dont elles sont implémentées, depuis la genèse jusqu'à leur application, a fait l'objet d'un travail minutieux par les théoriciens de la sociologie, qui lui ont donné le nom de *régulation sociale*. On ne pourra aller plus loin dans ce travail que si on a préalablement défini ce qu'on entend par *régulation sociale* aussi. Est-ce le fait d'appliquer les règles dans la société ? Ou de s'y conformer soi-même ? Dans quelle mesure ceci peut-il aider à comprendre la problématique de l'illégalisme ambiant au sein de la Fédération Camerounaise de Football, de nos administrations publiques, de nos associations privées, dans nos organisations ? Il devient nécessaire de définir d'abord ce que c'est que la régulation sociale, avant de voir ses implications et ramifications qui peuvent aider à comprendre cette problématique de pseudo-normalisation dans les milieux publics comme privés, ou tout simplement dans des groupes sociaux, humains.

### **1.7.2. Qu'est-ce que la pseudo-régulation sociale ?**

La définition du groupe nominal *pseudo-régulation sociale* n'est possible que si nous abordons séparément les éléments qui le composent. Dans l'optique donc de le rendre compréhensible, et être sûr qu'aucun aspect de la question n'aura été oublié, nous choisissons d'étudier d'abord le groupe « régulation sociale », terme après terme, avant de voir le sens qu'il prend lorsqu'on lui ajoute le préfixe « pseudo ». Cela apparaît présenter un grand intérêt.

#### **1.7.2.1. Le concept de « régulation »**

Le terme *régulation* vient du latin « *regulare* » qui veut dire « régler », « rendre régulier ». Le dictionnaire Petit Larousse Illustré (2005) définit le mot *régulation* comme « l'action de régler ; d'assurer un bon fonctionnement, un rythme régulier ». Un exemple est immédiatement donné à la suite de cette explication : c'est celui de la « *régulation du trafic ferroviaire* ». Le même dictionnaire apporte aussi une explication du mot *régulation* qui se rapporte au domaine technique : c'est ici une « *opération qui consiste à maintenir une grandeur entre des limites fixées* ». Enfin, on retrouve une explication de ce mot en rapport avec la physiologie, notamment dans ce qu'il nomme « *fonction de régulation* » c'est-à-dire,

des fonctions « *qui assurent la constance des caractères du milieu intérieur d'un animal en dépit des variations du milieu extérieur* ».

Il faut voir de près mais très brièvement, l'évolution de ce concept et son développement dans chacun de ces domaines tels que présentés par Aumonier (2003) dans le Grand Dictionnaire Philosophique. On peut d'ailleurs y lire : « *cette histoire* (histoire du concept de régulation) *suit approximativement trois fils : 1. Mécanico-théologique, 2. Physiologique, et 3. Cybernético-moléculaire* ». La naissance et l'évolution du mot dans ces trois domaines deviennent donc intéressantes à examiner.

#### 1.7.2.1.1. La régulation mécanique et ses implications théologiques

En plus de ce que le terme de régulation est défini dans ce dictionnaire comme « *l'action concertée de certains facteurs qui maintiennent constant un processus organique ou en déterminent l'apparition et la disparition. 2- contrôle* », on apprend ici que c'est dans le concept mécanique à implication théologique que la notion de régulation est tout d'abord apparue, du point de vue historique. « *En 1704, le lexicon technicum de Harris appelle régulator le ressort spatial qui règle la rotation des rouages d'une montre* ». Cette conception mécanique du régulateur a inspiré les philosophes à l'exemple de Leibniz (1646 – 1716), Bayle (1647 – 1706) et Clarke (1675 – 1729) qui entretenaient une dichotomie au sujet de la régularité divine. Nicolas Aumonier écrit :

*Deux conceptions de la Providence s'opposent. Leibniz objecte à Clarke l'imperfection d'un Dieu qui aurait besoin de remonter de temps en temps sa montre. Clarke refuse la conception d'un Dieu qui ne gouvernera pas plus qu'un roi fainéant [...] Le « principe régulateur » de Laplace (1749 -1847) accomplit un pas de plus en ne fondant plus cette contrainte sur Dieu, mais sur des lois : les mouvements réels du système du monde sont réglés par des lois du mouvement de la matière (Aumonier, 2003).*

On voit comment et dans quel contexte le mot régulateur et l'idée de régulation qui l'accompagne ont d'abord été utilisés dans le temps avec le débat théologique qui, partant d'un concept utilisé en mécanique, le développe à sa manière en l'éloignant de son champ initial pour le focaliser autour d'un Dieu que les uns voulaient « *préformationniste* » (Leibniz notamment) les autres « *continuationniste* » (Clarke et tous les autres Newtoniens) dans sa régulation du monde.

#### 1.7.2.1.2. La régulation en physiologie

Le concept de régulation a ensuite fait le bonheur de la physiologie en tant que science qui « *étudie la coordination d'activités organiques différentes au service d'un bien*

*commun* » (Aumonier, 2003). Le bien commun dont il est question ici c'est la capacité que possède le corps vivant à se conserver soi-même et à guérir lorsqu'il est malade. Lavoisier (1743 – 1794) identifie principalement trois régulateurs du corps à savoir la respiration, la transpiration et la digestion qui assurent son équilibre. Par la suite, la distinction entre milieu extérieur (A. Comte, 1798 – 1857) et le milieu intérieur (Bernard, 1813 – 1878) met en exergue la nécessité d'une exigence de processus de compensation pour produire cet équilibre. Mais, jusque-là, la notion de régulation qui commence à apparaître de manière explicite demeure quelque peu imprécise, hésitant apparemment entre la spécificité des objets auxquels elle s'applique et la globalité de son pouvoir explicatif. Cette ambiguïté sera dissipée peu-à-peu à mesure que des découvertes surviennent dans la discipline. Les découvertes successives de nerfs accélérateurs, modérateurs et du nerf dépresseur du cœur ; les mécanismes qui déterminent la constante d'acidité (ph) du sang, les travaux de W.B. Cannon (1871 – 1945) sur l'adaptation du système endocrinien au stress permettent de comprendre la nécessité et l'exactitude d'un système organique régulé pour assurer l'homéostasie. Aujourd'hui, on parle de *fonction de régulation* pour désigner l'ensemble des mécanismes physiologiques qui permettent de maintenir constant le milieu intérieur. Et le Dictionnaire Fondamental de Philosophie précise : « *un processus de régulation physiologique apparaît ainsi comme un dispositif d'équilibration dynamique par lequel un processus partiel se règle sur un fonctionnement organique global* ». Dispositif d'équilibration signifiant ce qui permet de rétablir l'équilibre du système. Ici, la régulation vise donc l'équilibre, pas plus. Reste alors à l'étudier en cybernétique et en biologie moléculaire.

#### *1.7.2.1.3. La régulation en cybernétique et en biologie moléculaire*

Aumonier (2003, idem.) dans le Grand Dictionnaire Philosophique, écrit que « *le concept de régulation qui apparaît à la troisième étape de son histoire, dans les théories cybernétiques, puis en biologie moléculaire, est mis au service des concepts de sélection naturelle et d'autonomie* ». Le concept de régulation va apparaître à la cybernétique qui étudie les processus de commande dans les êtres vivants et les machines, lorsqu'il faudra tenter d'apporter une explication au phénomène de feed-back, de retour d'information ou de rétroaction. Et les biologistes ont appliqué le modèle cybernétique et métabolique bactérien pour expliquer la dégradation au moyen d'enzymes bactériennes spécifiques de nouveaux sucres. L'évolution des recherches aboutit à la découverte de deux types de gènes : les premiers dits gènes de structure, qui codent pour les protéines de structure et les protéines enzymatiques, et les gènes de régulation, codant pour les protéines régulatrices.

### 1.7.2.2. La notion de « social »

D'après le dictionnaire LE NOUVEAU LITRE (2004), *social* est d'abord un mot qui vient du latin « *socialis* » et se rapporte à ce « *qui concerne la société* », on parle du *corps social*. Il donne les exemples de l'« *être social* » qui signifie « *l'être vivant en société* » ; la « *science sociale* » est la science de la structure et du développement des sociétés ». Le concept *social* « *se dit aussi des conditions qui laissent en dehors la forme des gouvernements, se rapportent au développement intellectuel, moral et matériel des masses populaires* ». C'est le cas lorsqu'on parle de l'école sociale, de valeurs sociales ou de réformes sociales. Le même concept s'utilise aussi en botanique pour désigner aussi bien les animaux que les végétaux : les « *animaux lorsqu'ils vivent en troupes nombreuses et de masses animales composées d'une réunion d'individus* », et les végétaux pour « *les plantes d'une espèce donnée qui vivent réunies par groupes plus ou moins nombreux* ». On peut par ailleurs évoquer ici la politique *sociale* d'un gouvernement ou encore le service *social*.

Grawitz (1983) définit le concept de *social* d'une manière aussi très semblable, sinon identique à la précédente. Pour elle, le *social* est aussi relatif à ce « *qui concerne les hommes en société* ». Elle y voit un « *adjectif souvent normatif : institution améliorant les rapports sociaux* ». Elle évoque aussi une approche historique du mot en le désignant comme la résultante de l'extension de la confusion des trois domaines, économique, politique et social, suite à l'interpénétration des problèmes se rattachant à chacun d'eux. A ce sujet, elle écrit d'ailleurs : « *République sociale, lutte sociale, corps social, paix sociale, tout est devenu social* » (Grawitz, 1983 : 374, *ibid.*). A la lecture de ce propos, on voit finalement le caractère très général du vocable *social*. Il s'applique ainsi à tout un ensemble de problématiques qui peuvent être transposées à la société, à des groupes ou des groupements humains, et les groupements les plus divers, allant des végétaux à l'animal supérieur qu'est l'homme, en passant par tout le règne animal inférieur. Et parce qu'il est à ce point général, il devient un peu vague et moins expressif, à moins de le rattacher à quelque élément précis, dont on veut nuancer ou spécifier le rattachement à la société, ou la nature significativement sociale.

Ayant ainsi défini le concept de *régulation* et celui très polysémique et plus ou moins transversal de *social*, qu'entend finalement par l'association des deux, le second venant à la suite du premier ? « Régulation sociale » : qu'est-ce que c'est, ou, qu'est-ce que cela veut dire ?

### **1.7.2.3. Régulation sociale**

Que l'on définisse le vocable « *régulation* » comme l'action de réguler ou de maintenir constant un processus organique ou qui règle la rotation des rouages d'un engin mécanique (montre), ou même comme mécanisme de sélection, celui de « social » comme se rapportant à ce qui concerne les hommes en société, ce qui vise les conditions de vie du citoyens, nous voyons en l'assemblage « régulation sociale », l'action de réguler de réglementer les comportements de l'homme en société. Gilles Ferréol &al. (1995 : 229) disent de la régulation sociale qu'elle est : « *un processus par lequel se créent, se transforment et disparaissent les règles* ». Ce processus a fait l'objet de toute une théorie en sociologie dite théorie de la régulation sociale, élaborée par Jean-Daniel Reynaud, lequel distingue la régulation autonome de celle de contrôle, la jonction des deux pouvant aboutir à un contrat, mais aussi à un conflit, dans le cadre de ce qu'il appelle la régulation conjointe. C'est cette acception qui est retenue dans ce travail.

### **1.7.2.4. Pseudo-régulation sociale**

« Pseudo », lui, traduit, pour Larousse (2005) ce qui n'est pas vrai, « *tout ce qui est faux* », « *pas authentique* » ou « *pas original* ». On voit donc l'exemple de *pseudonyme* qui désigne « *un nom, une appellation qui est attribuée à une personne, mais qui n'est pas son nom d'état civil* » (Larousse, 2005, idem.). Le préfixe *pseudo*, souvent préposé, apporte donc au mot qui le suit l'idée de biais, de fausseté, de falsification, de mensonge parfois, de simulation... Ce préfixe n'a pas été retrouvé dans des dictionnaires dits spécialisés, comme le lexique des sciences sociales de Grawitz, ou autres. Et donc nous n'avons pas eu d'autres explications que celles énoncées par Le Larousse. Mais pourquoi ne pas croire en Larousse en effet, puisque le sens accordé à ce mot est d'une acception générale, pratiquement univoque ?

Ainsi, la *pseudo-régulation sociale* est donc une fausse régulation sociale, disons mieux, une régulation sociale faussée. Elle peut être faussée dans ses fondements, c'est-à-dire dans ses modalités, qui peuvent ne pas exister toutes, ou dans son fonctionnement, qui peut être biaisé, grippé. On considèrera dans cette étude que la pseudo-régulation sociale est l'ensemble de ses trois modalités d'une régulation faussée : lorsque les modalités d'une bonne régulation n'existent pas toutes, et lorsque ces modalités ne fonctionnent pas proprement.



### 1.7.3. Qu'entendre par « pseudo-normalisation » ?

Formé de deux composantes, à savoir « pseudo » et « normalisation », le concept *pseudo-normalisation* doit être étudié de manière aussi séparée. Il est nécessaire pour le comprendre de définir d'abord le mot normalisation, car, c'est de ce dernier que s'est formée l'idée qui a engendré le premier.

D'après le Dictionnaire Larousse Illustré, normalisation désigne, - outre l'action de normaliser -, « *l'ensemble des règles techniques résultant de l'accord des producteurs et des usagers et visant à spécifier, unifier et simplifier quelque chose en vue d'un meilleur rendement dans tous les domaines de l'activité humaine* ». Et, *normaliser*, c'est faire revenir à une situation normale, à l'exemple de « *normaliser les relations diplomatiques* ». C'est aussi « *soumettre à la normalisation, rendre conforme à la norme* ». Deux éléments paraissent importants à relever au regard de cette définition : d'abord que la normalisation est « *un ensemble de règles techniques* », et ensuite, qu'elle résulte de « *l'accord des producteurs et des usagers et visant à simplifier, à unifier...* ». La normalisation fait donc appel à des règles d'une part. D'autre part, ces règles résultent d'un accord, d'une entente, d'un consensus pourrait-on dire. On en convient que le Larousse illustré n'est pas un dictionnaire spécialisé, pas plus qu'un dictionnaire de langue française qui ne peut donc en la matière donner qu'une définition générale, assez vague, et donc peut-être insatisfaisante. Spécialiste des sciences sociales et méthodologiste de renom, Grawitz (1983 : 294, *ibid.*) voit en la normalisation « *l'action visant à rendre conforme aux normes* », ce qui n'est pas loin de la définition ci-dessus de Larousse. L'auteur reconnaît que cette normalisation « *peut être décrétée par le pouvoir politique, par des forces contraignantes visant l'ordre public* » (Grawitz, 1983 : 294, *ibid.*). La normalisation dans ce sens se rapporte donc au droit, et a pour finalité l'ordre public. Par conséquent, un état de désordre ne peut pas relever de son fait. Cependant que, assez souvent, comme cela est démontré plus haut, le désordre émerge dans certaines organisations sociales pourtant régies par des normes claires et des acteurs qui les maîtrisent formellement !

Considérant ce qui a été dit du préfixe « pseudo », on déduit aisément que la *pseudo-normalisation* est le fait de créer, de se référer, de valoriser des règles personnelles, des fausses règles, que l'on prend comme normes personnelles de conduite, et que nous appelons des *pseudo-normes*... C'est le fait de s'écarter de la norme officielle, celle qui est reconnue comme la référence de tous les membres de la communauté à laquelle le sujet appartient, ici la

communauté footballistique de la FECAFOOT. *Pseudo-normalisation*, à notre sens, n'est donc pas très différente de *pseudo-régulation*, à une nuance près.

L'autre variable qui forme notre sujet de recherche c'est bien *la résistance au changement*. Pourquoi est-elle mise en relation avec la pseudo-normalisation ou pseudo-régulation ? L'alliance entre les deux invite simplement à définir aussi ce que c'est que la résistance au changement ; autrement, il semblera ambigu que l'on veuille ou puisse évoluer assurément vers la solution à notre problème.

#### **1.7.4. La résistance au changement**

Qu'est-ce qu'une résistance ? Qu'est-ce que le changement ? Et qu'est-ce que la résistance au changement ?

##### **1.7.4.1. Résistance**

En dehors de son acception littérale héritée de la langue française, où le mot *résistance* désigne l'« *action de résister, de s'opposer à quelqu'un, à une autorité ; la capacité à résister à une épreuve physique ou morale ; l'état de l'organisme au cours d'un effort physique bref mais, intense, ...* » (Larousse Illustré, 2005), le mot *résistance* est bien connue en sciences sociales, particulièrement en sociologie et en psychologie, notamment en psychanalyse, où il désigne « *tout ce qui fait obstacle au travail de la cure et entrave l'accès du sujet à sa détermination inconsciente* » (Larousse Illustré, 2005, idem.). En l'abordant sous l'angle sociologique, Grawitz (1983 : 354) demande de distinguer la « *résistance externe* », celle qui désigne les « *contraintes sociales* », ou les « *déterminismes divers s'opposant à l'homme* », de la « *résistance interne* », qui elle désigne « *celle qui oppose l'individu à lui-même* ». En la ramenant en psychanalyse, elle l'assimile au mécanisme du « *refoulement* » (Grawitz, 1983 : 354, idem.).

##### **1.7.4.2. Le changement**

Madeleine Grawitz reconnaît que la notion de changement est une « *notion ambiguë* », pouvant signifier « *modification, transformation ou remplacement et alternance* » (Grawitz, 1983 : 354, ibid.). C'est cette définition d'entrée que l'on retrouve également dans Le Larousse. Dans ce dernier dictionnaire, *changement* s'explique comme « *l'action, fait de changer, de se modifier, en parlant de quelqu'un ou de quelque chose* » (Le Petit Larousse Illustré, 2005). On y présente les exemples du *changement de saison, de décor, changement*

*de ton, changement d'attitude ; de changement de vitesse : ce « dispositif (levier et boîte de vitesse) qui permet de changer de rapport entre la vitesse de rotation d'un moteur et celle des roues motrices d'un véhicule ».* En citant le changement social, le Petit Larousse entend « *un ensemble de mécanismes permettant la transformation des sociétés* » (Le Petit Larousse Illustré, 2005). Lorsqu'elle parle de *changement social*, Grawitz (ibid.) dit qu'elle « *visé toute transformation observable dans le temps, qui affecte de façon durable la structure ou le fonctionnement de l'organisation sociale...* ». L'auteur s'appuie notamment sur les expériences de Kurt Lewin concernant la modification des habitudes alimentaires aux USA, pour relever qu' « *en dynamique de groupe, le changement implique un déblocage des opinions, une dé cristallisation permettant la rupture de l'équilibre quasi-stationnaire du groupe* », suivant les étapes que sont la *rupture*, le *changement* et l'installation d'un *nouvel équilibre* (Grawitz, 1983, ibid.).

Tout ceci permet-il de définir maintenant la résistance au changement ? La résistance au changement, est la « *tendance à freiner la nouveauté* ». D'après l'auteur, cette tendance « *trouve sa source dans l'anxiété* », lit-on dans Grawitz (1983 : 354, ibid.). L'auteur reconnaît que du point de vue anthropologique, la résistance « *freine le développement plus que les obstacles objectifs* ». Elle finit sa définition par une allusion faite aux sciences politiques. Sous cette orientation, la résistance au changement est un « *nom du mouvement d'opposition à l'occupation allemande* ». Celle-ci eut lieu dans les années 1940. Dans le présent travail, la résistance au changement, ci-après appelée souvent résistance, désigne la tendance pour les individus à ne pas observer les normes officielles de fonctionnement qu'ils ont eux-mêmes établies ou adoptées. Ces normes qui changent et se complexifient jour après jour, visent à moderniser le fonctionnement de nos organisations et tout particulièrement la Fédération Camerounaise de Football qui est concernée par cette étude. Et la résistance des cadres ne vise qu'à perpétuer l'état de fonctionnement d'avant les règles, donc à combattre la nouveauté pour maintenir l'archaïsme ancien.

La première formulation du sujet de cette recherche avait des notions que nous choisissons de définir aussi dans cet opuscule. Outre le fait que cela permet de maintenir un lien avec notre originalité de départ, mais aussi, par ce fait, on garde en esprit le rapprochement ou le lien étroit qui existe entre la résistance au changement puisqu'il s'agit d'elle, et l'attrait pour les actes délictueux, sa traduction psychologique plus ou moins concrète.

### 1.7.5. Attrait pour les actes délictueux

Qu'est-ce qu'il faut comprendre dans l'*attrait pour les actes délictueux* ? Un fait objectif ou objectivement observable ? Une imagination ou une construction mentale particulière ? Une projection psychologique spécifique ? Pour y répondre, ce groupe nominal va être décomposé en ses éléments fondamentaux, lesquels vont ensuite être étudiés de près pour cerner leur sens le plus profond et partant celui de tout le groupe nominal considéré. Ainsi les mots *attrait*, *actes*, *délict*, *délictueux*, et pour bien des raisons aussi *prison*, vont être définis tour à tour pour nous aider à une meilleure compréhension de notre sujet.

#### 1.7.5.1. Attrait

Aussi banal que cela puisse paraître, le mot *attrait* est important dans ce thème. Si l'illégalisme persiste, si la corruption perdure et si la pseudo-normalisation s'enracine dans notre société pour ne pas seulement parler de la Fédération Camerounaise de Football, c'est que les sujets prennent un malin plaisir à les perpétuer : ils sont ainsi *attirer* par le crime, ils en tirent des avantages ! Mais personne n'oserait l'avouer ; ce serait une honte, une faute, un motif de condamnation, puisque le crime est proscrit. Personne ne pose donc d'actes dont la clarté matérielle ou procédurale voudrait étaler la fraude ou l'intention de fraude. Tous rationalisent ! Ils veulent paraître justes mais ne consentent pas à l'être dans les faits. Le goût du crime est plus fort, l'amour du lucre très poussé.

*Attrait*, nom masculin qui vient du latin « *attrahere* » signifiant « tirer à soi », est la « *qualité par laquelle une personne ou une chose attire, plaît* » (Larousse). Ici l'*attrait* sera la qualité par laquelle l'illégalisme attire, séduit, s'impose dans la mentalité, et transparaît dans les actions posées qui, elles, peuvent être objectivement observables, et donc facilement qualifiables, quantifiables, donc mesurables. Si la première normalisation a mis tant de temps sans parvenir à redresser ou à assainir le « sac à crabes » qui lui avait été donné en soins, c'est que sans doute, les responsables à différents niveaux avaient succombé à la tentation de perpétuer l'ordre établi, celui-là criminel, puisque depuis longtemps contesté et jamais intégré dans la conscience collective comme étant le code de référence de tous, mais seulement de certains. Pour des raisons qu'on ne saura certainement jamais, avant même de le commettre, ils ont été *attirés* par le faux ! Qu'est-ce qui donc dans cet illégalisme attire tant ? C'est tout cela que nous cherchons à comprendre.

### 1.7.5.2. Acte délictueux

Pour définir ce que c'est qu'un acte délictueux, il s'avère nécessaire de définir d'abord les concepts de *délit*, et *délinquance*. Sachant alors ce que c'est qu'un acte, « acte délictueux » va se comprendre aisément.

#### 1.7.5.2.1. Le Délit

C'est une infraction punie par la loi. Le dictionnaire Larousse le définit comme une « *infraction punie d'une peine correctionnelle* », par opposition à *contravention*. On parle ainsi de corps du délit pour désigner « *l'élément matériel de l'infraction* ». On distingue le délit civil « *qui cause un dommage à autrui et oblige à une réparation* », et le délit politique « *qui porte atteinte à l'organisation et au fonctionnement des services publics* » (Larousse Illustré, 2002). Davau & al. (1976) partagent également cette acception, mais proposent pour ce mot deux définitions différentes, mais, de notre point de vue complémentaires, selon le droit civil ou selon le droit pénal. Pour eux, le délit est, selon le droit civil : « *tout fait illicite et dommageable, commis avec intention de nuire, par opposition à quasi-délit qui ne suppose pas cette intention* ». En droit pénal par contre, le délit est « *toute infraction à la loi pénale* ». Le mot désigne dans ce sens les contraventions, les délits proprement dit au sens de Larousse, les crimes. C'est dans cette même logique englobante, que Durkheim (1930) écrivait : « *nous appelons crime tout acte puni, et nous faisons du crime ainsi défini l'objet d'une science particulière : la criminologie* ». Dans ce travail effectivement, *délit* et *crime* se confondent, en tant que tous constituent des infractions à la loi, sont des contraventions à la norme établie ; et le sujet qui commet un délit par exemple d'initié n'est pas différent de celui qui commet un meurtre prémédité, au niveau symbolique, ou du point de vue du fonctionnement mental. L'initiation ou la préméditation font de ces deux êtres de véritables criminels. Ceci est d'autant plus nécessaire et bénéfique pour notre étude que, à vrai dire, le sujet qui va commettre tel ou tel autre type d'acte connaît bien la règle, et ainsi dans un cas comme dans l'autre, il nous semble que les processus mentaux qui se mettent en branle et concourent à la commission desdits actes doivent être les mêmes, et peut-être identiques en tout point de vue. On peut donc globaliser et dire que dans notre étude le délit c'est tout acte qui n'est pas conforme aux normes !

Ainsi défini, *délit* signifie-t-il *délinquance* ? Si « oui », en quoi les deux mots sont-ils assimilables ou superposables ? Si « non » qu'est-ce qui fait leur différence ? Qu'est-ce que la délinquance ?

#### 1.7.5.2.2. Délinquance

La délinquance est un phénomène social aux caractéristiques complexes. Davau & al. (1976) la définissent comme « *l'ensemble des délits et des crimes commis dans une société à une époque déterminée* ». Le Petit Larousse Illustré (2002) la définit à son tour comme « *l'ensemble des infractions commises, considérées sur le plan social* ». Délinquance devient donc synonyme de criminalité, et on accepte volontiers ce rapprochement lorsqu'on se réfère aux écrits de Cusson (1996 : 16) qui, citant Normandeau et Rico, définit la « *criminalité réelle* » comme « *l'ensemble des infractions qui se commettent effectivement dans une population et à une époque donnée, indépendamment qu'elles aient été l'objet d'une dénonciation, d'une investigation de la police ou d'une décision de justice* ». La délinquance définie comme telle désigne donc l'ensemble des actes qui sont commis dans une société donnée, à une époque bien déterminée, et qui, au regard de la loi, sont des délits. Et, le délinquant, lui, est toute « *personne qui a commis un délit* » (Le Petit Larousse illustré, 2002). Alors, qu'est-ce que c'est qu'un acte délictueux ?

En considérant les définitions qui précèdent, de *délit* et de *délinquance*, et en admettant que l'acte – sans le prendre dans son sens théâtral où il est une représentation scénique, ou encore chaque division dans une pièce de théâtre ou dans un opéra – est « *toute action humaine adaptée à une fin, de caractère volontaire ou involontaire, et considéré comme un fait objectif et accompli* » (Larousse), c'est-à-dire que l'acte est, en tout état de cause, toujours un fait, concret ou abstrait, matériel ou symbolique, volontaire ou involontaire (le réflexe), conscient ou inconscient (acte manqué), visant une finalité connue ou supposée, il faut alors comprendre l'*acte délictueux* comme tout fait concret ou abstrait, matériel ou symbolique, conscient ou inconscient, constituant une infraction, et considérée comme telle par les lois d'une société donnée, commis avec la volonté ou non de l'infracteur, et susceptible d'être puni par la loi. Ainsi le vol, le viol, l'agression, l'homosexualité, le détournement des deniers publics, etc. sont des actes délictueux par excellence au Cameroun. Dans cette étude, seuls les actes délictueux conscients et volontaires sont considérés, puisque les infracteurs sont « éclairés », et donc pleinement avisés sur les tenants et les aboutissants de leurs actions.

L'*attrait pour les actes délictueux* est donc la tendance, la pulsion, plus ou moins irrésistible, qu'à l'acteur social à un moment donné à commettre un fait qui est considéré au regard de la loi comme répréhensible.

### 1.7.5.3. *Infracteur éclairé*

Le mot « infracteur », Foucault (1975) l'utilise abondamment. Il appelle ainsi « *celui qui a commis une infraction* ». Mais, ce mot, Larousse ne l'a pas reconnu, ne reconnaissant que « infraction » ! « Eclairé », oui ! Pour « infraction » d'ailleurs, rien de surprenant : c'est un mot qui dérive du latin « *infractio* », de « *frangere* » qui signifie *briser*. L'infraction est donc pour Larousse « *transgression, violation de ce qu'une institution a défini comme règle. (Ou en droit) – Action ou comportement définis par la loi et sanctionnés par une peine* ». Quant au qualificatif « éclairé », le dictionnaire nous dit : « *où il y a de la lumière (rue mal éclairée) ; qui manifeste des connaissances ou du discernement (lecteur éclairé)* ». Les mots de la même famille que *éclairé* que présente Larousse sont : *éclair*, *éclairage*, *éclairagisme*, *éclairagiste*, *éclairant*, *éclaircie*, *éclaircir*, *éclaircissage*, *éclaircissement*, *éclaire*, *éclairément*, *éclairer*, *éclaireur* ! Assez pour remplir « *la fameuse dictée de Mérimée* » ! Mais, aucunement le mot *infracteur* !

Alors, *infracteur éclairé* ? Qui est donc cet homme qui est étudié dans ce travail, cet être mystérieux, à la fois sage et sublime, mais à qui dans son contexte on veut reconnaître des fautes ? Se distingue-t-il des autres délinquants ? Est-ce un hors-la-loi ou pas ? A vrai dire, notre surprise est grande de constater que Le Petit mais Ô combien grand Larousse ne le connaisse pas, que tout simplement il n'existe pas chez lui. Existe-t-il chez d'autres ? Chez aucun jusqu'ici de tous ceux que nous avons consultés ! Nous le retenons tout de même, parce que Foucault (1975) l'a utilisé ; et parce qu'il nous permet de raccourcir le titre, notamment, celui-ci aurait été très long s'il nous fallait dire par exemple « chez ceux qui transgressent la règle volontairement, alors qu'ils la connaissent... ». C'est là une exigence de la règle de parcimonie si chère à Okham. L'*infracteur éclairé* est donc toute personne qui, connaissant bien la loi, pour en être l'auteur ou l'initiateur, ou pour en avoir amplement pris connaissance, de même que les sanctions encourues en cas de la transgression de celle-ci, choisit de l'enfreindre ou de la contourner pour atteindre ses objectifs personnels, égoïstes. Il est un peu l'équivalent moins extrémiste du suicidaire, sauf que lui, il continue d'espérer en la vie ; et c'est d'ailleurs pour elle ou en son nom qu'il commet sont forfait, tout en essayant de dissiper les forfeitures y associées.

#### **1.7.5.4. Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT)**

Une fédération est un « *Etat fédéral* », ou un « *groupement organique de partis, de mouvements ou clubs politiques, d'associations de syndicats, etc.* » (Larousse). En histoire, la Fédération est « *l'Association formée, en 1789, par les patriotes pour défendre les acquis de la révolution française* ». En parlant de *Fête de la fédération*, on fait référence à la « *fête nationale organisée le 14 Juillet 1790 à Paris qui rassembla les délégués des fédérations provinciales* » (Larousse).

D'après ses nouveaux statuts adoptés le 10 Octobre 2018, la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), est une « *association membre de la FIFA et de la CAF* ». Et dans les statuts de la même Fédération Camerounaise de Football de 2012, on lit qu'une association est : « *association de football reconnue par la FIFA comme étant membre de cette dernière* ». Précisons que l'apparente tautologie n'est pas de nous, elle ressort du texte même qui définit ce mot. Dans le contexte sportif, le mot *association* pourrait-il avoir un sens différent de celui qu'il présente ordinairement ? L'interrogation n'est pas sans fondement puisque lors qu'on parle de *football association*, il s'agit, selon le même texte de 2012, de « *jeu contrôlé par la FIFA et pratiqué selon les lois du jeu* », définition qui est d'ailleurs restée la même dans le texte des statuts adoptés en 2018. On sait par ailleurs que le mot *association* lui-même peut revêtir plusieurs connotations selon les domaines où on le rencontre. Dans le langage courant, une association est « *l'action d'associer, le fait de s'associer, son résultat* » ; c'est un « *groupement de personnes réunies dans un dessein commun, non lucratif* » (Larousse). Ainsi parle-t-on d'association professionnelle, ou d'association reconnue d'utilité publique. En psychologie par contre, l'association – généralement association d'idées - est un processus psychologique par lequel une idée ou une image en évoque une autre. La psychanalyse utilise l'*association libre*, qui est une méthode par laquelle le sujet est invité à exprimer tout ce qui lui vient à l'esprit, sans discrimination. Mais, toute observation faite, la FECAFOOT est une organisation sportive ayant pour jeu le football et qui est affiliée à la CAF et à la FIFA. Ceci voudrait dire qu'elle présente des équipes dans toutes les compétitions organisées par ces instances, qui sont en même temps ses tutelles, au niveau africain pour l'une et mondial pour l'autre. Ainsi que le disait le Professeur Joseph Owona lors de son interview après adoption des textes rédigés par son comité en 2015 : « *la définition de la FECAFOOT est différente de ce qu'elle était. On disait une association de nature privative ; aujourd'hui, elle ne l'est plus. Nous en avons fait*



*une fédération sportive camerounaise assujettie à deux choses : à la légalité interne, aux lois du Cameroun et à la légalité internationale qui est celle de la FIFA, de la CAF, et ça change beaucoup de choses ».*

Parvenu à ce niveau des définitions pour ce qui est de ce travail, il n'est pas présomptueux de déclarer que les termes clefs ont tous été définis. Mais, peut-être faudrait-il aller plus loin en donnant des éclaircis sur deux ou trois notions encore qui se rattachent à notre sujet et qui seront fréquemment utilisés tout au long du développement qui va suivre, ou dont la clarification est importante pour la compréhension des risques et l'interprétation judicieuse des attitudes et des comportements des acteurs et autres protagonistes impliqués dans la population qui fait objet de cette étude. C'est le cas des mots comme *confédération*, *FIFA*, *prison*, *détenu*.

#### **1.7.5.5. Confédération**

Les statuts mêmes de la FECAFOOT (2012 et 2018) sont clairs sur cette définition. Une confédération est un « *ensembles des associations reconnues par la FIFA et faisant partie d'un même continent ou de régions géographiques apparentées* ». Loin de toutes les autres définitions possibles, puisque nous sommes dans le domaine sportif, et précisément du football, c'est cette définition qui est valable. On compte donc ainsi six (06) confédérations dans le monde en ce qui concerne le football : la Confédération Africaine de Football (CAF), l'Union Européenne de Football Association (UEFA), la Confédération Nord-américaine de Football (CONCACAF), la Confédération Asiatique de Football (AFC), la Confédération Sud-américaine de Football (CONMEBOL), et la Confédération Océanienne de Football (OFC). A première vue, ces confédérations n'ont pas de rapports entre elles ; mais il est certain qu'elles entretiennent tout de même des liens d'amitié, d'ordre sportif, tout comme les fédérations entre elles entretiennent des liens dans un cadre bilatéral, lesquels leur permettent par exemple de négocier des matches amicaux entre leurs équipes respectives, ou des transferts de joueurs professionnels. La confédération à laquelle appartient la FECAFOOT est bien sûr la CAF.

#### **1.7.5.6. FIFA**

C'est connu de toute la terre que FIFA signifie « *Fédération Internationale de Football Association* ». C'est l'instance faîtière du football mondial. Il est au-dessus de toutes les fédérations et confédérations ; il émet des règlements, garantit le respect des règles du jeu

dans le monde, et veille au bon fonctionnement des différentes fédérations dans les Etats, organise les compétitions d'envergure ; les coupes du monde masculine et féminine, et dans toutes les catégories. Dans le cadre de ses prérogatives, la FIFA a installé au Cameroun, un Comité de normalisation en juillet 2013 et un autre en septembre 2017 (fécafoot Mag, hors-série, septembre 2018), le premier n'ayant pas réussi dans sa mission de réécriture des textes de la FECAFOOT pour après organiser des élections du Bureau exécutif qui soient libres et transparentes.

#### **1.7.5.7. Détenu**

Juste pour donner une suggestion, permettre des associations d'idées avec tout ce qui est *infraction*, transgression des normes sociales par les individus que nous avons bien voulu appelés infracteurs éclairés. La destination de tous les infracteurs est la prison, le cachot. Sauf lorsque, malgré ses forfaits, l'auteur n'est pas appréhendé. Ce qui arrive assez souvent ! Mais, quelque fois, il arrive qu'un infracteur se fasse arrêter ici ou là et que ce dernier soit amené à passer le reste de ses jours ou un certain temps en prison comme détenu. Mais c'est quoi vraiment un détenu ? Un détenu est une « *personne incarcérée* » (Petit Larousse, 2002). Pour Motsébo (2006), « *en matière de droit pénal, le détenu est une personne incarcérée par ordre de l'autorité judiciaire* ». Par conséquent, détenu est synonyme de prisonnier, de forçat, de reclus, de condamné. Mais, en terme de classification sur le plan juridique, les détenus se regroupent en deux catégories majeures : les prévenus, ceux qui sont en instance de jugement, et les condamnés, qui sont déjà jugés, et ont été reconnus coupables d'un fait réprimé par la loi. Ferrus en 1850 (cité par Foucault, 1975 : 294-295, *ibid.*) distinguait trois catégories de condamnés : ceux qui sont « *doués de ressources intellectuelles supérieures à la moyenne d'intelligence que nous avons établie* » mais qui sont rendus pervers soit par les « *tendances de leur organisation* » et une « *prédisposition native* », soit par une « *logique pernicieuse* », une « *morale inique* », une « *dangereuse appréciation des devoirs sociaux* »... ; « *la deuxième catégorie est faite de condamnés vicieux, bornés, abrutis ou passifs qui sont entraînés au mal par indifférence pour la honte comme pour le bien, par lâcheté, par paresse pour ainsi dire et par défaut de résistance aux incitations mauvaises* ». La troisième catégorie est celle des « *condamnés ineptes ou incapables, qu'une organisation incomplète rend impropres à toute occupation réclamant des efforts réfléchis et de la suite dans la volonté, ... et qui n'ayant ni assez d'instruction pour connaître les devoirs sociaux, ni assez d'intelligence pour le comprendre et pour combattre leurs instincts personnels sont conduits*

*au mal par leur incapacité même* ». Loin de vouloir discréditer cette classification établie par Ferrus, en son temps, apparemment basée sur la capacité des détenus à pouvoir fournir un travail carcéral reconnu alors comme étant un bien et une nécessité pour l'amendement du coupable, nous simplifions à notre compte et ne voulons retenir que cette nouvelle catégorisation qui, dans notre contexte capitaliste et matérialiste, est basée uniquement sur le pouvoir matérielle, et émerge de plus en plus à nos yeux : c'est celle qui distingue les *prisonniers de luxe* des autres *petits prisonniers*. Les *prisonniers de luxe* sont les riches, les hauts cadres d'administration qui ont été incarcérés, généralement pour des crimes économiques comme les détournements de deniers publics, ou de la corruption, ou encore les délits d'initié, etc. ; on trouve aussi dans cette catégorie les détenus politiques. Les *petits prisonniers* quant à eux sont les pauvres, les laissé-pour-compte, les enfants des rues, qui ont commis de petits larcins, des délits ou de grands crimes, et qui ont été pris dans la nasse de la police et conduits en prisons comme petits délinquants primaires ou parfois grands criminels. Dans nos prisons ils sont nombreux qui y passent beaucoup de temps sans être jugés, donc à l'état de prévenus, mourant ou cultivant des stratégies, comme à l'école du crime ; quelques fois, on les oublie ! Qu'est-ce que donc la prison ?

#### **1.7.5.8. Prison**

*Prison* est un nom féminin qui vient du latin *prehensio, -onis* signifiant action de prendre. D'après Le Petit Larousse Grand Format (2005), la prison est un « *établissement pénitentiaire où sont détenues les personnes condamnées à une peine privative de liberté ou en instance de jugement* ». Le même mot peut aussi désigner « *la peine d'emprisonnement elle-même* ». Dans un troisième temps, et cette fois-ci de façon figurée, *prison* peut désigner « *le lien ou situation où quelqu'un est ou se sent enfermé, séquestré, isolé* ». Et quand on parle de « *prison dorée* », c'est pour signifier un « *endroit luxueux où on se sent privé de liberté* ». Dans notre étude c'est le sens premier, c'est-à-dire la prison comme un établissement pénitentiaire, qui est considéré au premier plan, les autres sens pouvant tout aussi bien intervenir par moment, mais vraiment d'une manière occasionnelle dans certains commentaires. La prison peut avoir pour synonymes le bagne, le cachot, la tôle, la geôle, la maison d'arrêt, même si dans l'histoire, il y a des différences, des nuances, derrière ces différentes appellations.

Autrefois, le détenu était généralement un condamné qui exécutait une peine. Avant que la culture occidentale n'ait l'idée de construire les prisons, c'est-à-dire longtemps avant

que les réformateurs du 18<sup>ième</sup> siècle ne proposent la réforme devenue moderne aujourd'hui de l'application des peines, les châtiments furent d'abord barbares, atroces, ignominieux et inhumains. Leur application fut très souvent solennelle et le corps du condamné était considéré comme la « *cible majeure de la répression pénale* » (Foucault, 1975 :2) ; c'est-à-dire l'objet sur lequel devait s'appliquer le châtiment. L'exemple est donné par Foucault qui retrace le sort qui fut réservé à un certain François Damien, condamné le 2 mars à « *faire amende honorable devant la principale porte de l'église de Paris* » :

*Il devait être mené et conduit dans un tombereau, nu, en chemise, tenant une torche de cire ardente du poids de deux livres, puis dans ledit tombereau, à la place de Grève, et sur un échafaud qui y sera dressé, tenaillé aux mamelles, bras, cuisses et gras de jambes, samaindroitetenant en icelle le couteau dont il a commis ledit parricide, brûlé de feu de souffre et sur les endroits où il sera tenaillé, jeté du plomb fondu, de l'huile bouillante, de la poix résine brulante, de la cire et souffre fondus et ensuite son corps tiré et démembré à quatre chevaux et ses membres et corps consumés au feu, réduits en cendres et ces cendres jetées au vent(Foucault, 1975 : 8, ibid.).*

Ainsi prononcée par le juge, cette sentence ne restait plus qu'à être appliquée, et elle le fut dans toute sa variabilité séquentielle, sans scrupule, ni retenue. Voici à nouveau ce que Foucault (1975 : 10, ibid.), reprenant le témoignage deBouton, rapporte à propos :

*On a allumélesouffre, mais le feu était si médiocre que la peau du dessous de la main seulement n'en a été que fort peu endommagée. Ensuite, un exécuteur, les manches troussées jusqu'au-dessus des coudes, a pris des tenailles d'aciers faites exprès, d'environ un pied et demi de long, l'a tenaillé d'abord au gras de la jambe droite, puis à la cuisse, de là aux deux parties du gras du bras droit ; ensuite aux mamelles. Cet exécuteur quoi que fort et robuste a eu beaucoup de peine à arracher les pièces de chair qu'il prenait dans ses tenailles deux ou trois fois du même côté en tordant, et ce qu'il en rapportait formait à chaque partie une plaie de la grandeur d'un écu de six livres...*

Pour finir et malgré ses cris, Damien fut tiré à quatre chevaux, puis à six, sans pour autant que ce traitement ne parvienne à le démembrer, pas plus qu'à lui délier les jointures. Et les bourreaux pris de fatigue furent alors obligés, pour achever l'homme, et pouvoir se reposer eux-mêmes, de sortir leurs épées et de le couper en morceaux, d'abord en deux, puis en quatre, ... enfin en plusieurs, avant de les jeter au feu, sans qu'il se soit définitivement éteint (Foucault, 1975, ibid.). Ce récit-témoignage de Foucault est une description parfaite des peines telles qu'elles étaient administrées avant la naissance des prisons. Une autre preuve est apportée par le Code noir appliqué aux esclaves jusqu'au 17<sup>ième</sup> siècle. Nous ne mentionnons à l'intention du lecteur que l'article 38du Code de 1685, dont la teneur suit :

*L'esclave fugitif qui aura été en fuite pendant un mois à compter du jour que son maître l'aura dénoncé en justice aura les oreilles coupées et sera marqué d'une fleur de lys sur son épaule, et s'il récidive un autre mois à compter pareillement du*

*jour de la dénonciation, il aura le jarret coupé et sera marqué d'une fleur de lys sur l'autre épaule, et la troisième fois sera puni de mort.*

Si la peine avait gardé les mêmes formes, l'illégalisme décrié des infracteurs éclairés aurait-il disparu, ou tout au moins, aurait-il gardé des proportions largement inférieures à celles qu'on lui reconnaît aujourd'hui dans notre société ? Les moralistes du 18<sup>ème</sup> siècle auraient-ils eu tort de saluer l'avènement de l'institution prison, « *peine des sociétés civilisées* » (Rossi cité par Foucault, 1975 : 268, *ibid.*), que Baltard (cité par Foucault, 1975 : 273), qualifiait comme « *des institutions complètes et austères* », en lieu et place de ces punitions publiques, solennelles, jugées barbares par les susdits réformateurs ? Ces institutions complètes et austères jouent-elles le rôle qui pourrait permettre de dissuader les criminels et réduire le crime, auprès de ceux qui sont éclairés comme de ceux qui sont abrutis ?

La prison remplit deux fonctions essentielles : « *la réforme faite en 1945 a permis de dégager deux missions et deux milieux pour les prisons : la surveillance et la réinsertion des détenus, le milieu fermé et le milieu ouvert* » (GENEPI, 1999 : 12). Ce point de vue rejoint celui de Vasseur (in Riffault, 2005) et Mariani (2002) qui disent, le premier qu'il faut « *protéger les biens et les personnes* » en incarcérant les individus particulièrement hostiles et dangereux pour la société, mais en plus aussi – pour le second – il est indispensable de les corriger, de les transformer pour leur « *réinsertion sociale* ». Ainsi donc, d'abord conçue pour séparer les services de décision de ceux d'application des peines, la prison a revêtu la forme primitive d'une privation de liberté qu'une détention légale rendait possible. Mais peu à peu, avec la succession des réformes, ses missions se sont élargies jusqu'aux objectifs d'éducation et de réinsertion des détenus. Une question se dégage : pourquoi malgré la menace supposée que constitue la prison, elle ne dissuade pas les infracteurs éclairés dont on a rapporté les frasques plus haut ? Ceux-ci, à bien y voir, n'ont aucune crainte de devenir un jour des détenus. La possibilité d'un emprisonnement ou d'une détention ne semble pas les préoccuper, tant ils multiplient les infractions, et parfois exhibent leurs niveaux de vie ostentatoire, malgré des niveaux de revenus salariaux pas aussi importants ou démesurés. La réponse sera certainement trouvée plus loin. Pour l'instant contentons-nous de rester au niveau préliminaire d'une définition, et tâchons de saisir ce qu'elle peut nous apporter dans le sens d'une meilleure compréhension de notre sujet. On s'en tient donc pour le moment à cela.

Lorsqu'on a fini de définir les termes clefs du thème qui guide ce travail, on retient que les différentes interrogations que l'esprit s'est fait, comme ci-dessus, imposaient une réflexion qui a amené le chercheur que nous sommes à décrire l'environnement dans lequel

est conduite cette recherche. Peut-être parviendra-t-on à dévoiler des éléments fondamentaux du point de vue du fonctionnement social qui expliquent cette obstination à la faute, à la fraude ou à l'illégalisme tout court, et ce malgré l'existence d'éléments de dissuasion et des institutions que les dirigeants qualifient de fortes. Raymond Quivy et Luc Van Campenhoudt (1995) ne nous enseignent-ils pas que :

*Le choix d'une problématique n'est donc pas lié au hasard ou à la seule inspiration personnelle de chercheur. Celui-ci fait lui-même partie d'une époque, avec ses problèmes, ses événements marquants, ses débats, ses sensibilités et ses courants de pensées qui évoluent. La recherche en sciences sociales contribue à produire ces différents éléments de contexte et est influencée par eux. Il relève de la responsabilité du chercheur d'élucider au mieux les tenants et les aboutissants des perspectives qui s'offrent à lui. C'est de plus, une condition d'une authentique créativité (Quivy & Campenhoudt, 1995 : 93).*

Dans le même sens, Ebale Moneze (2019) dans la compréhension qu'il se fait de l'homme du point de vue de la psychologie sociale, le présente dans son ouvrage comme :

*Un être organique spécifique, mais qui vit dans une aire sociale susceptible d'affecter sa vie, à travers, entre autres, son organisation, sa culture, bref son environnement. Aussi a-t-elle estimé que pour étudier son comportement, il fallait tenir compte autant de son originalité, que de l'influence socioculturelle dans laquelle il baigne, tout en s'intéressant aux effets du contexte dans lequel se manifeste ledit comportement ainsi que la situation dans laquelle il se trouve (Ebale Moneze, 2019 : 87).*

Ce regard que la psychologie sociale pose sur la conduite humaine incitait à devoir connaître l'environnement dans lequel un sujet produit la conduite qui fait objet de l'étude. Les éléments d'ordre environnemental devinrent des variables dont il faut tenir compte dans la recherche causale des conduites d'un individu ou d'un groupe. Dans ce sens : « *la psychologie sociale a ainsi permis de comprendre que tout comportement bien que relevant de son auteur qui peut être un individu, est marqué par le contexte dans lequel celui-ci se manifeste et l'environnement dans lequel ledit comportement est émis* » (Ebale Moneze, 2019 : 87, idem.). La connaissance du contexte dans lequel évolue les responsables et l'ensemble des travailleurs de la Fédération Camerounaise de Football était ainsi un impératif pour bien étudier leur conduite et arriver à une compréhension efficiente des illégalismes mis en cause dans cette organisation jusqu'à la fin de la première normalisation, période considérée par l'étude en cours.

Le chapitre suivant examine la littérature disponible sur la thématique qui nous préoccupe, afin d'approfondir et affiner la compréhension de notre problème. C'est en conséquence qu'il est intitulé *Revue de la littérature*.

## CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Même lorsque dans un domaine d'étude donné, il n'existe pas une littérature abondante, il faut tout de même parcourir celle qui existe. En effet il est absolument nécessaire de parcourir les différents écrits qui ont été commis dans le domaine où l'on souhaite mener une recherche. La littérature spécialisée apporte au chercheur des informations sur l'évolution des concepts sur lesquels il s'appuie ou qu'il désire utiliser ainsi qu'une certaine familiarité d'avec ceux-ci. Amin (2005 : 138) reprend les écrits de Best qui dit de la revue de la littérature qu'elle est :

*« a summary of the writings of recognised authorities and previous research that provide evidence that the researcher is familiar with what is already known and what is still unknown and untested ».*

Autrement dit et en quelque sorte littéralement, la revue de la littérature est un résumé des écrits des personnes de renom et des recherches antérieures qui témoignent que le chercheur s'est familiarisé avec le déjà connu et sait ce qui demeure inconnu ou non vérifié. Avant toute autre chose donc, nous commençons notre chapitre par un regard sur le concept de *norme* – de tout ce qui peut lui être synonyme comme loi, règle, etc. Ensuite, d'autres concepts qui intéressent cette recherche seront étudiés, comme celui de résistance au changement, celui de l'attrait pour les actes délictueux, une forme de résistance au changement que nous voulons étudier ici sur la personne des leaders, des chefs.

### 2.1. La norme

Cela a été dit, la norme a été définie par les psychologues comme *« un type de pression cognitive et psychosociale se référant à des valeurs dominantes et des opinions partagées dans une société ; elle s'exprime sous forme de règles de conduite approuvées socialement »* (Fischer, 1996 : 63). Le concept ainsi défini a donc d'abord servi à rendre compte de ce qui est considéré dans la société comme référence, idéal auquel chacun doit s'assimiler ou se référer. Mais ce concept a déjà été défini dans le chapitre 1, et à ce niveau, ont été étudiées les différentes acceptions du mot. Par ailleurs, il a été annoncé que nous nous intéressons dans cette étude uniquement à la norme juridique, qui cependant ne perd rien de son caractère de pression cognitive et psychosociale, mais le renforce et lui donne un statut officiel, rend officiellement répréhensible tout acte qui est posé allant à son encontre, en même temps qu'elle fait du sujet qui en est l'auteur, un infracteur que la loi qui la gouverne

sanctionne. La norme s'exprimant dans le droit, voyons donc un peu plus en profondeur cette norme juridique.

### 2.1.1. Les fondements du droit

C'est au travers du droit et plus précisément de la loi que la norme juridique s'exprime. De cette manière, il devient nécessaire de répondre à la question de savoir : qu'est-ce que le droit ? Pour qui et pourquoi existe-t-il ? Déjà, Olawale (1961 : 117) écrivait que « *le droit d'une collectivité donnée est l'ensemble des règles que ses membres reconnaissent comme obligatoires* ». Avant lui, un autre juriste et philosophe, assurément l'un des plus grands de son époque, Charles Louis Seconda de Montesquieu, s'était lui aussi préoccupé du problème du droit en général, et spécifiquement celui des lois dont il cherchait à en découvrir l'esprit. Il écrivait à ce propos : « *la loi, en général, est la raison humaine en tant qu'elle gouverne tous les peuples de la terre ; et les lois politiques et civiles de chaque nation ne doivent être que des cas particuliers où s'applique cette raison humaine* » (Montesquieu, 1979 : 128). Si la première définition met l'accent sur le caractère obligatoire des règles qui constituent le droit, c'est-à-dire les lois, la seconde inscrit celle-ci dans l'humanité profonde, en reconnaissant qu'elles sont « *la raison humaine* » elle-même, elle qui « *gouverne tous les peuples de la terre* ». En tant que telle, qui pourrait refuser au droit et aux lois par lesquelles il s'exprime un caractère universel – ne serait-ce que dans son essence – qui surpasse et transcende tout égoïsme individuel ? Et la plupart des philosophes, de l'Antiquité jusqu'au 18<sup>ème</sup> siècle, en passant par le moyen âge, avaient vu juste, eux qui, malgré les diversités d'approches, reconnaissaient unanimement à l'existence du droit la seule condition qui fait passer de l'« *Etat de nature* » à l'« *Etat civil* » (Aristote, 1997) ; (Platon, 1966 ; 1969) ; (Rousseau, 1966), etc.

Ainsi, en définissant l'homme comme un « animal politique », Aristote réclamait aussi l'existence des lois à la fois comme une nécessité et un bien. Car, si l'homme est un « animal politique », il est donc forcément social ; et comment cette société pourrait-elle exister, se développer, et l'homme qui y vit s'épanouir, si chacun ne connaissait pas ce qui est ou n'est pas permis ? On ne parlerait plus certainement d'une société mais sans doute d'un troupeau d'hommes, comme il existe quelque part dans la forêt un troupeau de singes. Tout étant permis finalement, toute action ne serait justifiée que par la force. Mais nul n'étant indéfiniment le plus fort, alors la liberté même cesserait, l'homme s'anéantirait et la société – à supposer que l'on puisse encore appeler cela ainsi – verrait son avenir compromis. Il faut



par conséquent que les lois existent pour régler les rapports entre individus, rendre ceux-ci libres et assurer à la société sa survie. On comprend donc que Rousseau (1966 : 187, idem.) ait affirmé que « *le respect de la loi qu'on s'est prescrite est liberté* ».

### **2.1.2. Le Droit public et le Droit privé**

Le droit public et le droit privé sont distincts et cette distinction traditionnelle apparaît tout-à-fait naturelle. En effet, Goldschmidt (in Montesquieu, 1979 : 13) reprenant la pensée de Domat écrit : « *il y a cette différence entre le droit public et le droit privé, qu'au lieu que dans le droit privé, il y a peu de règles arbitraires, il y en a une infinité dans le droit public* ». Dans son œuvre, Montesquieu approuve - comme Domat qu'il reprend - l'idée que le droit privé est le droit inaliénable, définitif ; que ses règles sont celles que la raison enseigne, mais que le droit public est éphémère, changeable au gré des hommes et principalement du politique. Le droit privé définit les rapports entre particuliers, alors que le droit public est celui qui définit les rapports entre le citoyen et les institutions, et les institutions entre elles dans l'Etat. Et il ressort de tout ce qui précède que, ceux qu'on appelle juristes, en réalité sont des praticiens ou spécialistes du droit privé ; alors que les politologues ou politistes sont les spécialistes du droit public. Toutefois, qu'il soit public ou privé, le droit est d'abord le droit, c'est-à-dire, comme nous l'avons dit plus haut, « *l'ensemble des règles* » que les membres d'une communauté « *reconnaissent comme obligatoires* ». Et ces règles, Montesquieu (1979, ibid.) les classe parmi les lois de la nature d'une part, et les lois positives d'autre part. Nous invitons le lecteur à découvrir avec nous ces deux catégories de lois.

#### **2.1.2.1. Les lois de la nature**

L'homme où qu'il soit, l'homme de toutes les sociétés, a avant tout des droits que la nature lui confère. Ce sont ces droits qui ressortissent de la condition même de son être. De toute évidence, quelle que soit la société dans laquelle on se trouve, il existe des lois qui ont d'abord pour vocation de protéger ces droits et que l'auteur de l'esprit des lois appelle « *les lois de la nature* ». Il écrit :

*Avant toutes ces lois, sont celles de la nature, ainsi nommées parce qu'elles dérivent uniquement de la constitution de notre être. Pour les connaître, il faut considérer un homme avant l'établissement des sociétés. Les lois de la nature seront celles qu'il recevrait dans un état pareil (in Oster, 1964 : 531).*

S'il y avait donc à pouvoir parler de lois de base ou de lois primitives, ou même de lois primaires ce serait sans doute ces lois-là, car, elles découlent logiquement de l'un des instincts

primaires de l'homme : l'instinct de survie. Les lois naturelles sont de ce fait celles qui traduisent le droit de rechercher la paix, le droit de se nourrir, le droit de s'unir ou de s'accoupler et donc de procréer, et le droit de vivre en société.

### **2.1.2.2. Les lois positives**

Si tôt que les hommes sont en société, il y a nécessité d'établir un autre type de lois que Montesquieu (1979, *ibid.*) appelle « *lois positives* ». Ces lois sans être moins importantes que les lois naturelles sont plus subtiles qu'elles, interviennent à un niveau qu'on pourrait dire secondaire. Elles établissent le « *droit des gens* », c'est-à-dire les relations entre les peuples, le « *droit politique* » qui lui-même désigne les rapports entre gouvernants et gouvernés et le droit civil, celui qui définit les rapports des citoyens entre eux (Oster, 1964 : 531). On peut aussi bien se convaincre que ce sont ces lois, les lois positives essentiellement, qui ont le plus marqué l'esprit de Rousseau dans *Du contrat social* lorsqu'il distinguait dans sa division des lois « *quatre espèces de lois* » à savoir : les lois politiques qui sont celles qui règlent « *le rapport du tout au tout, ou du Souverain à l'Etat* » (d'après lui ces lois « *s'appellent aussi lois fondamentales* »), les lois civiles, c'est-à-dire les lois qui règlent les rapports des membres entre eux ; les lois criminelles, qui d'après lui-même « *sont moins une espèce particulière de lois que la sanction de toutes les autres* » ; et, enfin « *les mœurs, les coutumes et surtout l'opinion* » qu'il dit constituer la quatrième espèce de lois « *la plus importante de toutes* » (Launay, 1971 : 519). Sans doute voit-on transparaître à ce niveau les lois de la nature, comme derrière la vitrine, pour ainsi dire en fond sonore. De toute façon, cela n'est pas clairement dit, et nous ne pouvons pas, nous, prêter à ce grand philosophe nos conclusions, qui ne peuvent encore être considérées comparativement à son œuvre que comme des balbutiements d'un apprenant qui cherche à comprendre.

A partir du moment où la norme est si bien définie par le droit qui la traduit concrètement mais en même temps démontre sa complexité, quelle est la matérialité que l'on peut en faire aujourd'hui ? Comment les hommes mettent-ils en exergue autant de subtilités ? Ou alors, plus concrètement, comment toutes ces lois se traduisent-elles sur la vie des hommes dans le monde actuel ?

### **2.1.2.3. Le droit dans le monde**

Exercice assez difficile que celui qui peut consister à présenter toutes les variantes ou les modalités du droit sur la planète Terre, Etat par Etat. A peine commence-t-on par étudier

les lois qui s'appliquent dans les Etats en fonction des régimes gouvernementaux, que l'on est déjà influencé par celles qui gouvernent les modes électoraux. A peine veut-on étudier les lois du domaine politique, que l'on est perturbé par celles du monde économique, du monde sportif, du monde artistique... Le droit constitutionnel, le droit administratif, le droit des affaires, le droit pénal, le droit civil, et bien d'autres, sont autant de subdivisions du droit que l'on rencontre dans l'enseignement au sein des campus et amphithéâtres universitaires. Ne pouvant s'engager sur ce chemin sans fin, ce sous-paragraphe recentre son intérêt sur l'homme et le domaine sportif auquel cette étude s'intéresse.

#### 2.1.2.3.1. *Les droits de l'homme*

A entendre parler des droits de l'homme, tout esprit cultivé pense à l'année 1948. C'est que c'est en cette année, à la date du 10 décembre, que la communauté internationale a consacré des droits pour tout homme dans un document qu'elle a intitulé « *La Déclaration Universelle des Droits De l'Homme* » – peu avant cette date, la France avait déjà adopté en 1789, une charte nommée Déclaration des droits de l'homme et du citoyen. Homme de toutes les nations, de toutes les races, de toutes les cultures, et quoi d'autres qu'on pourrait penser, ils y sont tous pris pour un seul malgré leurs diversités. Ceci parce que, dans l'esprit même qui a présidé à l'adoption de cette Déclaration, « *tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. Ils sont doués de raison et de conscience et doivent agir les uns les autres dans un esprit de fraternité* » (article 1<sup>er</sup>). Dans cet esprit, on le voit, il n'y a absolument pas de raison d'introduire ou de maintenir entre les hommes des discriminations, de favoriser certains en défavorisant d'autres, ou encore de considérer plus les uns pendant qu'on néglige ou sous-estime d'autres. Et le caractère universel de cette Déclaration est amplement ressorti dans l'article 2(1) :

*Chacun peut se prévaloir de tous les droits et de toutes les libertés proclamés dans la présente Déclaration, sans distinction aucune, notamment de race, de couleur, de sexe, de la langue, de religion, d'opinion politique ou de toute autre opinion, d'origine nationale ou sociale, de fortune, de naissance ou de toute autre situation.*

A quoi s'ajoute l'alinéa 2 du même article :

*De plus, il ne sera fait aucune distinction fondée sur le statut politique, juridique ou international du pays ou du territoire dont une personne est ressortissante, que ce pays ou territoire soit indépendant, sous tutelle, non autonome ou soumis à une limitation quelconque de liberté (Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, 1948).*

Le droit international dispose de cette façon et très clairement une consécration universelle des droits de l'homme. Pour s'en convaincre, citons en quelques-uns : « *toute personne a*

*droit à la vie, à la liberté et à la sûreté de sa personne* » (article 3) ; le droit à la protection de la loi ; le droit d'avoir une vie privée (article 12) ; le droit de chercher et de bénéficier de l'asile dans d'autres pays (article 14) ; le droit d'avoir une nationalité (article 15), de se marier, etc. Il ne reste plus qu'à les observer dans chaque Etat et l'homme cesse d'être « *un loup pour l'homme* » (Hobbes, 2002), ou l'Etat « *un monstre froid* » (Bakounine in Huisman, 1987).

#### 2.1.2.3.2. *Les règles minima*

C'est l'ensemble des lois que l'Etat camerounais a adoptées à travers son ministère public comme devant s'appliquer sur l'étendue de son territoire national. Lesdites lois sont immanentes à l'esprit général de la Constitution du Cameroun, Loi fondamentale N° 96/06 du 18 janvier 1996 – modifiée par la loi du 14 avril 2008 – laquelle reconnaît la souveraineté du Peuple camerounais et « *proclame que l'Etre humain sans distinction de race, de religion, de sexe, de croyance, possède des droits inaliénables et sacrés* ». Après avoir affirmé son attachement aux principes de toutes les conventions internationales dûment ratifiées, cette Constitution, au nom du Peuple camerounais, rassure que « *tous les hommes sont égaux en droit et en devoir. L'Etat assure à tous les citoyens les conditions nécessaires à leur développement* ». La Loi camerounaise garantit les libertés individuelles : « *la liberté et la sécurité sont garanties à chaque individu dans le respect des droits d'autrui et l'intérêt supérieur de l'Etat* ». Les camerounais sont donc libres dans les faits et dans le droit. Autant tout camerounais a le droit de se fixer en tout lieu et de se déplacer librement, sous réserves des prescriptions légales relatives à l'ordre, à la sécurité et à la tranquillité publics, autant il bénéficie de la protection de la loi partout où il se trouve : « *nul ne peut être contraint de faire ce que la loi n'ordonne pas* » ; aussi, « *nul ne peut être poursuivi, arrêté ou détenu que dans les cas et selon les formes déterminés par la loi* ». De même, nul ne pourra être inquiété en raison de ses origines, de ses opinions ou croyances en matière religieuse, philosophique ou politique, sous réserve du respect de l'ordre public et des bonnes mœurs. La loi protège toutes les formes de libertés reconnues par les Nations-Unies. La liberté de culte, la liberté de communication, la liberté d'expression, la liberté de presse, la liberté d'association, la liberté syndicale, de même que le droit de grève ! « *Le Peuple camerounais... affirme son attachement aux libertés fondamentales inscrites dans la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Charte des Nations-Unies, la Charte africaine des droits de l'homme et des Peuples et toutes les conventions y relatives...* » (Préambule de la Constitution du Cameroun). Il sera examiné dans ce travail, un peu plus loin, si, en même temps qu'il s'emploie à faire

valoir ses droits, le citoyen s'active aussi à accomplir ses devoirs, vis-à-vis de l'Etat, notamment le devoir d'intégrité.

## **2.2. La Fédération Camerounaise de Football**

On a défini dans le chapitre introductif la Fédération Camerounaise de Football. C'est une organisation sportive qui a en charge la gestion du football au Cameroun. Comme toutes les autres associations sportives du même genre, elle gère les affaires relatives au football camerounais tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. En tant qu'organisation, elle est régie par un ensemble d'éléments et de structures qui fondent son action et la caractérisent. Au nombre de ceux-ci doit-on citer les textes réglementaires, ses organes constitutifs et annexes, ses organes de tutelle. Ces divers éléments sont étudiés ci-dessous. Mais bien avant cela, un détour sur son évolution historique n'est pas indigne d'intérêt. Et le présent travail se donne le devoir de revisiter l'histoire de notre Fédération, avant de passer aux autres éléments de cette organisation tels que nous venons de les énumérer.

### **2.2.1. Bref rappel historique**

La Fédération Camerounaise de Football a été créée en 1959 et affiliée à la FIFA en 1962. Depuis lors, elle n'a jamais cessé de grandir et a connu plusieurs textes de lois et plusieurs exécutifs. D'après les archives de cette organisation et les recherches menées sur la question par Ateba Eyene (2011) et Ebanga-Mballa (2010), on retient pour le moins les noms de personnalités suivantes qui ont eu à trôner à la tête de ces exécutifs et à diriger ainsi la fédération. Depuis sa création, il y a eu comme présidents, M. NGANKOU Amos (1958 – 1960) ; M. MBOMBO NJOYA Ibrahim (1960-1964) ; TCHANKEU Pierre (1964 – 1965) ; TEFACK Augustin (1965 – 1968) ; M. ESSOMBA René (1968 – 1972) ; M. ZOA AMOUGOU Jean (1972 -1978) ; M. TITI Gotlieb (1978 – 1985) ; M. NTAMACK YANA Peter (1985 – 1986) ; M. ISSA HAYATOU (1986 – 1988), avant sa désignation à la CAF comme Président de cette institution ; M. NJI NJIKAM Jean Brazza (1988 – 1989) ; M. ETOTOKE EPOUNE Albert (1989 – 1991) ; M. NJIKAM Simon (1991 – 1992) ; M. OWONA Pascal (1992 – 1993) ; M. MAHA Daher (1993 – 1996) ; M. ONANA Vincent, (1996 - 1998) ; ainsi que l'écrit Ebanga-Mballa (2010 : 44), « *ce dernier sera accusé de fraude et demis de ses fonctions* », à la veille de la coupe du monde France 1998 à laquelle le Cameroun s'était pourtant qualifiée, et plus tard mis en prison ; M. IYA MOHAMMED (1998 – 2013), soit à ce jour le record de longévité à ce poste ; M. OWONA Joseph (2013 – 2015) – M. Owona Joseph, professeur de Droit et ancien ministre des sports a été nommé

Président du comité de normalisation par la FIFA le 22 juillet 2013 - ; M. SIDIKI TOMBI à ROKO (2015 – 2017) dont l'élection fut fortement contestée ; M. HAPPI Dieudonné (2017 – 2018) – A la suite de l'annulation de l'élection de M. TOMBI à ROKO par le TAS, M. HAPPI Dieudonné a été nommé Président du deuxième comité de normalisation, depuis le 8 septembre 2017 jusqu'au 18 décembre 2018. Depuis le 18 décembre, la Fédération Camerounaise de Football est dirigée par M. SEIDOU MBOMBO JOYA, élu par l'Assemblée générale tenue au cours d'un scrutin jugé libre et démocratique.

En charge d'un domaine assez sensible, qui n'a cessé lui-même de gagner en prestige et de prendre de l'importance au fil du temps, celui du football – baptisé au Cameroun *sport roi* –, la FECAFOOT est devenue avec le temps une association pas comme toutes les autres. Certes toujours reconnue comme une association à but non lucratif depuis l'avènement de la loi n° 90/053 du 19 décembre 1990 portant sur la liberté d'association en République du Cameroun, cette organisation a été l'objet de toutes les convoitises et de toutes les tensions ces dernières années, marquées par des procès à n'en plus finir... En cause, on s'en doute, l'argent que génère le football ! Déjà, de 1962, date de son affiliation à la FIFA, à 2018, la FECAFOOT a présenté des équipes à toutes les catégories lors des compétitions internationales organisées par la prestigieuse institution de football mondiale qu'est la FIFA. En 1982, le Cameroun participe pour la première fois à une phase finale de coupe du monde, c'était en Espagne, et il « *finira même invaincu* », après trois matches nuls, face au Pérou, à la Pologne et à l'Italie, « *laissant forcément un goût d'inachevé tant ses potentialités sont apparues évidentes* » (Worms & al, 2010 : 47). En 1990, il prend part à la coupe du monde en Italie où il atteint les quart-de-finales, sorti par l'Angleterre. En 1994, aux Etats-Unis, les camerounais très enthousiastes après l'épopée de 1990 en Italie, se mobilisent comme un seul homme derrière leur équipe par un « coup de cœur », une contribution financière collective organisée à l'échelle nationale par les autorités de Yaoundé chargées de gérer le football. Mais, la sélection nationale ne franchit pas le cap du premier tour ; elle est laminée par la Russie lors de son dernier match de qualification par un score sans appel de 6 buts à 1, avec comme consolation l'unique but inscrit par le *vieux lion*, Roger Albert Milla, réalisation qui faisait de lui, le joueur le plus vieux à avoir inscrit un but en phase finale de coupe du monde, il avait alors 39 ans ! Bilan : trois matches, un match nul 2-2 face à La Suède, une défaite 3 à 0 face au Brésil, et ce sanglant 6 à 1 face à la Russie. Cependant, au cours de ce mondial, des problèmes d'intendance à couper le souffle ! On apprendra notamment ce qui est devenu comme une anecdote au pays, que la mallette d'argent du fameux « coup de cœur », qui devait

revenir aux joueurs, était restée suspendue entre Yaoundé et New-York. « *Double déception pour ces donateurs : non seulement les Lions essuient un échec aux Etats-Unis en sortant du premier tour, mais 16 ans après, il n'y a aucune lisibilité sur ce qui a été fait de l'argent collecté au cours de ce fameux coup de cœur* » (Tagne, 2010 : 291). « *Pauvres camerounais, écrit à son tour Worms & al.(2010 : 58), empêtrés dans leurs éternels problèmes de primes et de personnes* ». L'épisode de 1998 en France est douloureux : le Cameroun se voit voler le ticket pour le second tour, après que l'arbitre ait décidé de refuser deux somptueuses réalisations du légendaire François Omam Biyick face au Chili lors du troisième match de poule. Le score final est un match nul éliminatoire, là où une victoire aurait suffi pour la qualification – les Lions indomptables avait réussi un match nul à l'entame face à l'Autriche et subit une défaite contre l'Italie 3 à 0. Le Cameroun rentre au bercail, non sans douleurs, mais avec beaucoup d'espoirs formulés autour de la jeune génération des Rigobert Song Bahanack, Pierre womé Nlend, Angibo Nguindjol, Salomon Olembé, Njanka Béaka, Marc Vivien Foé resté au Pays pour cause de blessure, et beaucoup d'autres. Une autre coupe du monde, et un véritable drame : la coupe du monde Corée-Japon 2002 ! Aux dire de certains observateurs avertis du football, « *le Cameroun avait une équipe capable de gagner la coupe du monde* », ce que reconnaîtra la star Samuel Eto'o fils des années plus tard. L'aventure est stoppée nette par des querelles internes autour des primes et autres facilités réservées aux joueurs, qui ne seront finalement pas payées avant le troisième match de qualification pour le tour suivant face à l'Allemagne. Le score est donc sans appel : Cameroun 0, Allemagne 2. Les deux premiers matches ayant été des fiascos – un match nul contre l'Irlande du Nord et une maigre victoire au *forcing* 1 à 0 face à une Arabie Saoudite que l'Allemagne avait battu 8 à 1, et que l'Eire battra 3 à 0 à la dernière journée de poule –, le Cameroun sort de la compétition la queue entre les jambes dans un groupe où il était donné favori. « *L'élimination des Lions indomptables du Cameroun a été l'une des surprises du Mondial 2002* », écrit Jeune Afrique Economie (n° 341, 18 Juin au 8 Juillet 2002, p. 23). Le football camerounais est humilié par son amateurisme et son insouciance, l'égoïsme de ses dirigeants, et leur nombrilisme dévoilé. Pour autant, personne parmi eux ne semble véritablement avoir pris le poids de la responsabilité qui incombe à des personnalités d'un tel rang ! Ainsi en 2006, le Cameroun est éliminé lors des matches de qualification et ne participe donc pas à la phase finale de la compétition qui se dispute en Allemagne. Les millions de supporters camerounais, amoureux à languir du football, vont devoir se rabattre, pour assouvir leurs désirs du beau jeu et des victoires, sur la sélection du Ghana, unique révélation africaine de la compétition. En 2010, en Afrique du Sud, scénario identique, les Lions sont éliminés au premier tour avec zéro (0)

point. Ils termineront avant-dernière équipe du Mondial (Tagne, 2010) ! Mondial 2014, au Brésil, les lions indomptables sortent derniers dans un groupe comportant le Danemark, la Norvège et la Croatie. Comme le dit Obama (2015 : 42), ce fut « *une coupe du monde catastrophique. Outre les bagarres entre les coéquipiers sur l'aire de jeu, le Cameroun a laissé une image sombre au pays de la samba* ». Le Cameroun encore une fois n'a donc pas pu franchir le premier tour. En 2018, pour le Mondial russe, les *Lions indomptables* sont tout simplement absents, éliminés pendant les matches de qualification contre le Nigéria. Les *Super Eagles* avaient alors battu les *Lions indomptables* aller-et-retour, pour un score cumulé de 5 buts à 1 ! En ce qui concerne le football sénior, et la coupe du monde, on en est donc là.

Entre temps, il y a eu des coupes d'Afrique de football. On retient que, de 2008 où le Cameroun dispute la dernière finale de la CAN perdue face à l'Égypte 1 but contre 0, les *Lions indomptables* n'ont goûté encore au sucre de la demi-finale de cette compétition que 19 ans plus tard, en 2017 au Gabon, édition qui a finalement connu leur sacre, « *contre toute attente* » dira le Président camerounais Paul Biya, lors de la cérémonie de réception des nouveaux champions d'Afrique au Palais de l'Unité. Avant cette finale perdue de 2008, il y eut cette époque glorieuse de la génération post 1998 suscitée, et leurs sacres de 2000 et 2002, la finale disputée de la Coupe des confédérations de 2003 à Lyon en France, et, le Cameroun ne l'oubliera jamais, la mort sur le terrain de Marc Vivien Foé lors de cette demi-finale contre la Colombie le 26 juin 2003, tombé comme qui dirait, « *les armes à la main* ». Par la suite, plus rien ! Jusqu'en 2017 au Gabon, année du Cinquième sacre des Lions en CAN, à la surprise générale, le football camerounais titube, toujours perturbé par ses éternels problèmes de *management* ! Tagne (2010 : 202) écrivait :

*30 ans déjà que le football camerounais des clubs végète. Quelques victoires des Lions indomptables ont entretenu l'illusion. Et depuis une dizaine d'années, ce « cache-sexe » est tombé et l'on voit le football camerounais dans toute sa laideur, sans résultats probants depuis une dizaine d'années dans pratiquement toutes les catégories (Lions A, juniors, cadets, espoirs, etc.)*

L'année 2019 encore est une année de coupe d'Afrique pour les séniors. La pilule va s'avérer amère : l'organisation de la compétition avait été retirée au Cameroun pour défaut d'infrastructures ; le trophée sera retiré aux Lions pour jeu incohérent, instable et stérile. Comme toujours, la Fédération limogea rapidement les entraîneurs, deux néerlandais, comme pour respecter l'antique et abominable tradition, celle qui consiste à rejeter la faute aux entraîneurs dès que l'équipe a perdu.



Certes, il n'y a pas que l'équipe masculine sénior de football dont s'occupe la FECAFOOT. Elle s'occupe également de toutes les autres équipes des autres catégories, dès que cela concerne le football. Des sélections cadettes aux séniors, du football féminin au Beach soccer, et même le futsal. Pour être bref, en dehors de quelques sursauts d'orgueil de l'équipe nationale féminine de football qui a, dans la douleur et la peine, arraché une médaille d'or aux jeux africains, et joué deux demi-finales et une finale de coupe d'Afrique des nations, perdues toutes face au Nigéria, sursauts d'orgueil d'ailleurs qualifiés d'héroïques par l'ensemble des camerounais, rien n'est à mettre sous la dent dans les autres sélections nationales, à quelque niveau que l'on veuille se placer, et ceci courant une période évaluée à près de trois décennies si l'on en croit Tagne (2010) ! Il faudra attendre la fin de la deuxième normalisation et l'année 2019 pour que les lions cadets remportent une coupe d'Afrique de leur catégorie. On le sait, le ministre des sports demanda que la foule fût amassée le long des rues de la capitale pour leur réserver un accueil chaleureux. Le peuple sevré de victoire obtempéra, et les bébés lions pouvaient eux aussi goûter au lucre de la victoire. Malgré leur jeune âge et donc leur immaturité, ils devenaient des stars, à leurs risques et périls !

Avec tous les scandales entraînant ces fiascos, qui au fil du temps se répètent, pour lesquels « *on a l'impression que c'est sans fin et que les leçons ne sont pas retenues d'une compétition à l'autre* » (Patrick Mboma, cité par JAE), on est amené à penser que le football camerounais n'est pas administré, ou que ses administrateurs n'ont aucun cadre de référence, ou, en fin, qu'ils ne respectent pas les codes qui existent. Cette dernière hypothèse trouve encore plus de crédibilité si on se ravise à observer que, même dans le cas où il n'y en aurait pas, des hommes de bonne foi et de bon sens se serviraient des exemples qu'ils tireraient d'ailleurs ; mais encore, comment n'y en aurait-il pas alors que le pays est affilié à la FIFA et à la CAF depuis des lustres et participe à des compétitions officielles ? Et maintenant, s'il en existe, pourquoi donc toujours, comme on le lit dans Jeune Afrique Economie (n° 341, du 18 Juin au 8 Juillet 2002, p. 23, idem.), « *le récurrent problème des primes impayées à temps a hélas ! refait surface* » ? Qu'est-ce qui fait le cadre réglementaire de la FECAFOOT, et que dit-il ?

### **2.2.2. Les textes qui régissent le fonctionnement de la FECAFOOT**

Une première surprise pointe sous votre nez aussitôt que vous vous intéressez au problème de la législation de la Fédération Camerounaise de Football, c'est celle de constater que, contrairement à ce que laisseraient croire les multiples scandales et querelles d'égo

observés si souvent, il existe une riche et abondante législation qui règlemente le fonctionnement de la fédération et la gestion du football camerounais. On dénombre ainsi les statuts de la FECAFOOT, le code électoral, le code d’Ethique de la FECAFOOT, le code disciplinaire, le règlement intérieur, les règlements généraux de la FECAFOOT, l’organigramme de la Fédération Camerounaise de Football ! De tous ceux-ci, c’est les statuts qui déterminent naturellement la culture de cette organisation. Les autres textes lui venant tout simplement en appui. Il importe donc de commencer par étudier ces statuts, avant toute autre chose.

### ***2.2.2.1. Les statuts de la FECAFOOT***

Depuis 2011, année de promulgation de la loi n° 2011/ 18 du 15 juillet 2011 relative à l’organisation et à la promotion des activités physiques et sportives au Cameroun, jusqu’en 2018, pas moins de quatre projets de statuts ont été adoptés successivement par l’Assemblée générale de la FECAFOOT, en 2012, en 2014, en 2015 (le 2 juin) et en 2018. Une précision nécessite ainsi d’être ici faite. Ce qui sera rapporté des textes de la fédération est uniquement ce qui sert au lecteur pour la bonne compréhension des objectifs et plus tard des hypothèses et de la méthodologie de cette étude. Jamais il n’est question dans le cadre de ce travail de faire une étude comparée des différents statuts qui se sont succédé dans le temps. De plus, le texte qui devrait être concerné au premier chef est celui qui était en vigueur au moment de l’élection du Président querellé, donc celui de 2015. Mais, pour des raisons de complétude et d’actualisation des données, il pourra être fait référence à ceux d’autres années selon le besoin. Car, si dans les grandes lignes les éléments qui fondent ces textes sont les mêmes, il y a par contre en filigrane des nuances qui apparaissent à chaque texte et qui pour une situation ou pour une autre peuvent avoir une importance certaine. Dans la pratique, souvent, les protagonistes s’accordent dans l’ensemble sur les éléments fondamentaux, à savoir ceux qui se rapportent aux buts, à la discipline, aux organes de tutelle et à la nécessaire collaboration d’avec ceux-ci, au régime des sanctions de la fédération... En revanche, sur les subtilités, se trouvent tous les points d’achoppements, toutes les tensions, qui généralement ne manquent pas d’entraîner des joutes oratoires blasphématoires et parfois des prises de mains ouvertes. Le premier aspect qui est examiné ici sera celui qui se rapporte au nom, au siège et à la forme juridique de la fédération.

### 2.2.2.1.1. Nom, siège et forme juridique de la FECAFOOT

D'après les statuts de la Fédération, « *la Fédération camerounaise de football ci-après désignée FECAFOOT, fondée en 1959, est une fédération sportive créée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur au Cameroun...* » (Article 1(1)). Son siège est fixé à Yaoundé (Article 1(3)). En ce qui concerne la forme juridique, les statuts se contentent de reprendre *mutatis mutandis*, que la FECAFOOT s'est affiliée à la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) en 1962 et à la Confédération Africaine de Football (CAF) en 1963. A ce titre, elle est tenue de respecter elle-même et de faire respecter par ses membres les statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, et de la FECAFOOT (article 1(4)). Le drapeau de la FECAFOOT est de couleur blanche, frappée au centre du logo de la FECAFOOT (Article 1(5)). Le logo de la FECAFOOT est un écusson vert, rouge, jaune, frappé d'une étoile dorée et d'un ballon de football centré sur la bande rouge ; l'écusson est bordé sur sa partie supérieure par le mot « CAMEROUN » écrit en lettres capitales dorées sur fond noir. Le même écusson repose sur un cartouche parcheminé portant le mot « FECAFOOT » en lettres capitales dorées sur fond noir. L'écusson est entièrement bordé sur un filet noir alors que le cartouche est bordé sur un filet doré (Article 1(6)). Le sigle de la FECAFOOT est « FECAFOOT » (Article 1(7)). Et, en fin, le drapeau, le logo et le sigle sont juridiquement enregistrés auprès de l'OAPI (Article 1(8)). L'article 4 énonce par ailleurs que la « *FACAFOOT est neutre du point de vue politique et confessionnel* ».

Les nom, siège et forme juridique de la Fédération Camerounaise de Football ayant ainsi été présentés, le deuxième aspect sur lequel les statuts s'accordent formellement est celui des buts poursuivis par cette organisation.

### 2.2.2.1.2. Les buts de la FECAFOOT

Les statuts successifs s'accordent à dire que la FECAFOOT a pour buts :

1. *d'améliorer constamment le football et de le promouvoir, le contrôler et le réglementer sur l'ensemble du territoire camerounais en tenant compte du fair-play et de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire et ce, en mettant en œuvre des programmes de développement et des programmes en faveur des jeunes ;*
2. *d'organiser les compétitions de football association sous toutes ses formes au niveau national, en définissant au besoin de façon précise les compétences concédées aux différentes ligues qui la composent ;*
3. *de fixer les règles et les dispositions et de veiller à les faire respecter ;*
4. *de sauvegarder les intérêts communs de ses membres ;*

5. de respecter les statuts, les règlements, les directives et les décisions de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT ainsi que les lois du jeu afin d'en prévenir toute violation et d'assurer que ces derniers sont également respectés par ses membres ;
6. de promouvoir l'intégrité, l'éthique et l'esprit sportif en vue d'empêcher que des méthodes et pratiques, telles que la corruption, le dopage ou la manipulation des matchs, ne mettent en danger l'intégrité des matchs, compétitions, joueurs, officiels et membres ou ne donnent lieu à des abus dans le football association, le futsal et le beach soccer ;
7. de contrôler et superviser toutes les rencontres amicales de football association sous toutes ses formes qui se disputent sur l'ensemble du territoire camerounais ;
8. de contrôler et de superviser le football association, le futsal et le Beach soccer, au niveau national et contrôler et superviser toutes formes de match international disputé sur le territoire de la FECAFOOT conformément aux statuts et à la réglementation de la FIFA et de la CAF ;
9. de gérer les relations sportives internationales en matière de football association sous toutes ses formes ;
10. d'accueillir les compétitions de niveau international ou autres ;
11. d'assurer la participation des clubs représentant le Cameroun aux compétitions internationales conformément à la législation et la réglementation en vigueur ;
12. de constituer et de gérer les équipes nationales représentant le Cameroun dans les compétitions internationales ;
13. de représenter auprès des organisations mondiales, continentales ou régionales de football l'ensemble des clubs et des équipes nationales qui lui sont affiliées ;
14. d'entretenir des rapports de collaboration avec les pouvoirs publics et les organismes sportifs nationaux et internationaux (Statuts de la FECAFOOT, 2012 ; 2014 ; 2015).

Les récents statuts adoptés le 10 octobre 2018, à l'article 3, ajoutent à ces quatorze objectifs anciens deux autres, à savoir : « **15. de créer des organismes annexes nécessaires à l'accomplissement de ses missions** » ; et « **16. de promouvoir le développement du football féminin et la pleine participation des femmes à tous les niveaux de la gouvernance du football** » (Statuts de la FECAFOOT, 2018). Le législateur s'était rendu compte en effet que depuis si longtemps, le football féminin avait été oublié dans l'esprit des gestionnaires du football au Cameroun et de ce fait n'était encadré par aucune disposition dans les précédents textes, et que par conséquent, il fallait l'y introduire.

Les statuts s'accordent aussi sur beaucoup d'autres dispositions d'ordre général, comme l'admission, la suspension et l'exclusion des membres (Article 10), la demande et procédure de candidature (Article 12), les droits des membres (Article 13), leurs obligations (Article 14). Ici, un alinéa attire l'attention qui mérite d'être relevé : les membres de la FECAFOOT sont astreints à l'obligation de : adopter une clause statutaire prévoyant que tous les litiges arbitrables impliquant eux-mêmes ou l'un de leurs membres et relatifs aux statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, de la FECAFOOT ou des ligues qui la composent seront exclusivement soumis à la compétence des organes juridictionnels de la FECAFOOT, et que tout recours à un tribunal ordinaire est interdit – la disposition précédente est restée comme telle jusqu'à la modification intervenue dans les

statuts de 2018, qui ajoute au nombre des organes juridictionnels à même de connaître des litiges et à être marqués par le membre requérant, les organes juridictionnels du CNOSC, de la CAF, de la FIFA, et du TAS –, sur son organisation générale. Sur ce dernier point, les statuts de 2018 énoncent que les organes de la FECAFOOT sont : a) l'Assemblée Générale : organe législatif et instance suprême ; b) le Comité Exécutif : organe exécutif ; c) les commissions permanentes et *ad hoc* ; d) les organes juridictionnels ; e) le Secrétariat Général : organe administratif ; f) la Commission des licences aux clubs : organe chargé de l'octroi des licences aux clubs (article 21). A cette liste, il faut ajouter les ligues régionales, départementales et d'arrondissement, qui sont subordonnées à la FECAFOOT, comme on peut le lire dans les statuts de la Ligue départementale de la Mefou et Akono, à l'article 2 : « *la Ligue départementale est subordonnée à la FECAFOOT conformément aux dispositions de l'article 18 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts de la FIFA et de l'article 19 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts de la FECAFOOT* ». De plus, la FIFA elle-même dans ses statuts définit la ligue comme « *une organisation subordonnée à une association* » (Statuts de la FIFA, Avril 2016). Cette disposition est en légère modification par rapport aux anciens textes, notamment celui de 2012, où les commissions permanentes n'étaient pas considérées comme des organes à part entière de la FECAFOOT : « *n'ont en revanche pas qualité d'organes de la FECAFOOT, mais exercent un rôle purement consultatif, les commissions permanentes et les commissions spécialisées* » (article 19(2), statuts de 2012) ; et d'autre part, « *les commissions permanentes, les commissions spécialisées et les commissions ad hoc sont présidées par un membre du Comité exécutif désigné par le Président de la FECAFOOT. Toute fois le Président de la FECAFOOT peut désigner à ces fonctions toute personne en raison de ses compétences* » (article 20 (4) des statuts de 2012). Une sorte d'incohérence que, depuis 2014, les textes de la première comme de la deuxième normalisation se sont bien vu obligés de corriger. Les organes juridictionnels auxquels fait allusion l'article 21(1) des statuts de 2018 ci-dessus sont : - la Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline, - la Chambre Nationale de Résolution des Litiges, - la Commission d'Ethique, - la Commission de Recours, - la Commission Electorale de la FECAFOOT. En son alinéa 2, le même article dispose que « *les organes de la FECAFOOT sont soit élus, soit désignés par la FECAFOOT elle-même sans influence extérieure et conformément aux procédures décrites dans les présents statuts* » ; en son alinéa 3, « *les membres des organes de la FECAFOOT doivent s'abstenir de prendre part au débat et de prendre des décisions lorsqu'il existe un risque de conflit d'intérêt* » ! Une première ambiguïté se présente : que veut dire « *s'abstenir de prendre part au débat* » ? Toujours à propos de débat : lequel ?

### 2.2.2.1.3. La tutelle

En parlant de tutelle, il est fait allusion aux instances susceptibles d'exercer sur la fédération un pouvoir de contrôle, un pouvoir de réformation et, éventuellement un pouvoir de sanction. La tutelle de la Fédération Camerounaise de Football est à répartir d'une part sur le plan national, et d'autre part sur le plan international. Sans ambages, tous les textes de la FECAFOOT comme nous les avons énoncés reconnaissent la FIFA, la CAF, et le Ministère en charge des sports comme ses organes de tutelle. L'article 2 des statuts de 2012 précise la nature des relations que la FECAFOOT entretient avec le Ministère en charge des sports. Il y est écrit que « *la fécafoot est régulièrement agréée auprès du Ministère en charge des sports conformément à la législation et à la réglementation en vigueur* » (1). A l'alinéa 2, l'article dispos que « *le président de la Fédération fait connaître au Ministère en charge des sports toutes les modifications de ses textes organiques trente (30) jours au plus tard après leur adoption. Dans les mêmes conditions, il informe le Ministre de tous les changements intervenus dans la composition de l'organe exécutif de la Fédération* » (2). La suite au niveau de l'alinéa 3 est logique : « *les documents administratifs de la FECAFOOT et ses pièces de comptabilité relatives aux subventions allouées par l'Etat sont présentés sans déplacement, sur toutes réquisition du Ministre en charge des sports, ou tout fonctionnaire accrédité par lui* » (3). Ajoutons pour terminer, l'alinéa 4, qui édicte que « *le Ministre en charge des sports a le droit d'être informé, sur sa demande, du fonctionnement des établissements fondés par la Fédération et subventionnés par l'Etat* » (4). Le texte de 2018 comporte une modification substantielle en apportant plus de précision sur ce « fonctionnaire accrédité » par le Ministère en charge des sports, y substituant le Ministère des finances, et en incluant dans l'alinéa « *les pièces de comptabilité de la FECAFOOT relatives aux subventions allouées par l'Etat* ». Par ailleurs, avec le texte de 2018, la tutelle a connu un renforcement avec l'introduction du Ministère de l'administration territoriale. En effet, l'article 2(3) du texte dispose maintenant que : « *La FECAFOOT fait connaître au Ministère en charge des sports et au Ministère en charge de l'administration territoriale toutes les modifications de ses textes organiques trente (30) jours au plus tard après leur adoption* ». Et que « *dans les mêmes conditions, elle informe les mêmes ministres de tous les changements intervenus dans la composition de l'organe exécutif de la FECAFOOT* ». L'administration territoriale s'est donc invitée à la danse ! Peut-on y voir un indicateur d'un meilleur contrôle à venir, tout au moins en ce qui concerne le respect des textes ? A ce niveau, on ne peut que présumer la volonté du législateur, ici le comité de normalisation, d'assurer un tel contrôle. En Juillet 2018 déjà,

l'Etat du Cameroun avait mis sur pieds la Loi N° 2018/014 du 11 Juillet 2018 relative à « l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives au Cameroun », toujours pour accentuer son pouvoir de tutelle sur les fédérations sportives nationales et arriver à une meilleure régulation du mouvement sportif camerounais dans son ensemble. En attendant de voir l'efficacité de toutes ces mesures, on est obligé d'observer en y fondant beaucoup d'espérance, dans l'espoir justement que la montagne n'accouchera pas d'une souris.

Les autres organes de tutelle sur lesquels il n'est pas possible de ne pas s'attarder sont la FIFA et la CAF. Ces deux organes sont les instances qui coordonnent les activités de football aux niveaux mondial et africain. Si la CAF a un rayon d'action qui s'étend uniquement dans le giron africain, la FIFA, elle, régit les activités footballistiques dans le monde entier. Et l'une de ses principales missions est d'assurer et de promouvoir le développement du football sur toute la planète ! A ce titre donc, elle veille sur le bon déroulement du football à tous les niveaux, et travaille en étroite collaboration avec les différentes confédérations continentales et les fédérations nationales dont elle assure la tutelle au niveau sportif et législatif. L'article 1(4) des différents statuts de la FECAFOOT, commençant par celui de 2012 que nous avons consulté comme base de réflexion, aboutissant au dernier en date de 2018, indique que : « *la fédération camerounaise de football s'est affiliée à la Fédération internationale de football association (FIFA) en 1962 et à la confédération africaine de football CAF en 1963. A ce titre, elle est tenue de respecter elle-même et de faire respecter par ses membres les statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT* ». Seule observation : les statuts de 2018 ajoutent à cette liste l'UNIFFAC, l'Union des fédérations de football de l'Afrique centrale. Il est cependant difficile de cerner à ce niveau les contours de cette tutelle. Les statuts n'en disent pas plus. Ce que l'on sait c'est que ces organes de tutelle effectuent périodiquement des missions d'inspection, de contrôle et d'audit auprès des associations membres. Au moment de l'élection de l'adoption des statuts contestés de 2015, par exemple, la FIFA et la CAF étaient effectivement représentées : « *Des représentants de la FIFA et de la CAF étaient là...* », affirmait Antoine De Padoue Essomba Eyenga, un des membres du Comité exécutif ayant adopté lesdits textes, en réponse à la question d'un journaliste ; « *mais, renchérit l'ancien Président du TKC, aucun d'eux n'a ouvert la bouche. Ils étaient là en observateurs* », une chose curieuse ! Cette réaction de l'ancien Président du *Tonnerre Kalara club* de Yaoundé suscite justement beaucoup d'interrogations au sujet de la nature et l'étendue de la tutelle

qu'exercent la FIFA et la CAF sur les Fédérations nationales et partant sur la FECAFOOT. Ce qui amène à examiner en profondeur les statuts de ces institutions.

D'après les statuts de ces deux institutions internationales de football retrouvés sur leurs sites officielles respectifs, on découvre pour ce qui est de la FIFA à l'article 10 que : « *le Congrès statue sur l'admission, la suspension et l'exclusion des associations membres uniquement sur recommandation du Conseil* » ; et les articles 11 et suivants des mêmes statuts abordent les modalités de ces admissions, suspensions et exclusions. On y apprend par exemples que toute association souhaitant devenir membre de la FIFA doit en faire la demande écrite au Secrétariat général, et surtout ses statuts qui doivent être joints à la demande doivent impérativement prévoir qu' « *elle s'engage à se conformer en tout temps aux statuts, aux règlements et aux décisions de la FIFA et de la Confédération concernée* » (Article 11(4a) ; « *qu'elle s'engage à observer les Lois du jeu en vigueur* » (Article 11(4b)) ; et « *qu'elle reconnaît la juridiction du Tribunal arbitral du sport (TAS) conformément aux présents statuts* » (Article 11(4c)). Plus loin, l'article 53 dispose que : « *la Commission de discipline peut prendre des sanctions énumérées dans les présents statuts et le code disciplinaire de la FIFA contre les associations membres, les clubs, les officiels, les joueurs, les agents organisateurs de matches licenciés et les intermédiaires* » (article 53 alinéa 1). L'alinéa 3 complète que « *le Congrès et le Conseil sont les seuls compétents pour prononcer la suspension et l'exclusion d'un membre* ». On peut aussi y lire, encore, à l'article 60 dont le titre est « *la mise en œuvre des décisions* », en son alinéa 1 que : « *les confédérations, les associations membres et les ligues s'engagent à se soumettre de manière définitive aux décisions des instances compétentes de la FIFA qui, conformément aux présents statuts sont définitives et ne peuvent faire l'objet d'un recours* » (Statuts de la FIFA, Avril 2016). Enfin, « *toute infraction aux prescriptions susmentionnées sera sanctionnée conformément au Code disciplinaire de la FIFA* » (Article 61). Un des articles que nous avons trouvé particulièrement intéressant, parce qu'il fait avancer la problématique que soutient ce travail, est à n'en point douter l'article 14. Il est intitulé « *obligation des associations membres* ». Ici en effet, un ensemble de neuf (09) obligations sont citées, où la disposition 14(i) prévoit que : les associations membres ont l'obligation de « *diriger leurs affaires en toute indépendance et veiller à ce qu'aucun tiers ne s'y immisce, conformément à l'article 19 des présents statuts* » ; et 14(j) : « *observer toutes les autres obligations découlant des présents statuts et autres règlements* ». Cependant que l'article 15 relatif aux statuts des associations membres dispose que ceux-ci doivent « *garantir l'indépendance et éviter toute forme*



*d'interférence politique* » (15(c)), « *s'assurer que les organes juridictionnels sont indépendants (séparation des pouvoirs)* » (15(d)), « *éviter les conflits d'intérêt dans toute prise de décision* » (15(i)) et, surtout « *prévoir que des audits indépendants des comptes soient effectués annuellement* » (15(k)). Un premier élément de l'exercice de la tutelle apparaît enfin qui peut permettre d'assouvir notre faim si longuement éprouvée en la matière : l'audit ! On apprend qu'il est « annuel », donc, en principe, tous les 12 mois. Par qui est-il effectué ? La FIFA, le gouvernement de l'association membre ? Un auditeur interne à l'association ? Un auditeur externe ? Commandité par qui ? Le texte ne nous le précise pas. On ne peut donc à ce niveau que faire des suppositions et des spéculations. Quoi que cela soit incomplet pour le chercheur que nous sommes, c'est déjà un pas, quand-même. Mais, ce qui est ici exceptionnel et qui mérite d'être relevé c'est justement cet élément 15(k). En reprenant tout l'article 15 depuis le début pour aboutir à ce 15(k), on obtient la disposition suivante : « *les statuts des associations membres doivent observer les principes de bonne gouvernance, et en particulier contenir au minimum les dispositions relatives aux questions suivantes : (k) prévoir que les audits indépendants des comptes soient effectués annuellement* ». Dans les textes de statuts de la Fédération Camerounaise de Football, à aucun moment, le mot audit n'apparaît clairement, sur la centaine et plus d'articles que comptent régulièrement ces textes. En lieux et places, les textes – ceux de 2018 en particulier – parlent subsidiairement de « *respecter elle-même et de faire respecter de par ses membres les statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, et de la FECAFOOT* » et d'autre part, « *les pièces de comptabilités de la FECAFOOT relatives aux subventions allouées par l'Etat sont présentées sans déplacement, sur toute réquisition du Ministre en charge des sports et/ou du Ministre en charge de l'administration territoriale* ». On pourrait effectivement accepter qu'elle ait prévue ce volet de contrôle, mais qu'est-ce qui empêchait de mettre clairement le mot *audit* tel que le recommandait l'instance faitière ? Les subventions de l'Etat doivent-elles être contrôlées en dehors des autres fonds encaissées par cette organisation dans ses autres sources de revenus ? Y'a-t-il jamais eu des missions conjointes de contrôle FIFA-Gouvernement du Cameroun pour que tous vérifient chacun ses comptes au même moment ? Si la réponse venait à être « Non ! », on peut arriver à la conclusion qu'il n'y a pas de contrôle efficace du tout, et que ces dispositions elles-mêmes ne veulent véritablement rien dire en termes d'efficacité. La FECAFOOT dans ses statuts a donc assuré son indépendance vis-à-vis du pouvoir politique, elle a garanti son autonomie dans sa gestion financière et juridictionnelle, aidée en cela par la FIFA, mais elle a omis de garantir son droit et son devoir de rendre compte, se contentant de les effleurer, pour ainsi dire en surface.

La CAF aussi est une tutelle de la FECAFOOT. Nous l'avons vu, les statuts de la FECAFOOT reconnaissent explicitement ce fait. Dans les crises à répétition qui ont secoué le football camerounais et qui ont plus ou moins contribué à l'avènement des Comités de normalisation, il est vrai, on a plus senti la contribution et l'influence de la FIFA que réellement celle de la CAF, pourtant plus proche du problème en tant qu'une confédération africaine. Mais, tout le monde connaît le sacro-saint principe de droit du « *qui peut le plus, peut le moins* » ! L'effacement de la CAF n'a jamais signifié son absence. Celle-ci est même très présente. Sans doute les processus de communication pourraient elles aussi avoir une influence pour expliquer ce niveau bas de médiatisation de l'action de la Confédération africaine de football. Et aussi le fait que les procédures et les modes de fonctionnement de leur rapport propre reconnaissent à la FIFA le droit et la légitimité de gérer les problèmes de ses membres en lieu et place des confédérations concernées en vue sans doute d'une certaine uniformité, d'autant plus que l'objet en question se rapportait aux textes fondateurs qui font la qualité de membre de la grande famille de football que contrôle la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) . Et ainsi qu'à chaque niveau de la procédure de résolution du problème FECAFOOT, la CAF prend acte. C'est le sens à donner à la présence de ses émissaires dans les délégations conjointes qui ont séjourné toujours au Cameroun lors des travaux des comités de normalisations successifs. La CAF se retrouve par contre au premier plan lorsqu'il s'agit des problèmes relatifs à l'organisation des compétitions nationales ou africaines, comme le championnat national, la coupe du Cameroun ou encore les compétitions continentales (ligue des champions ou encore coupe de la CAF).

#### **2.2.2.2. *Le Code électoral***

L'autre texte de lois sur lequel on doit s'attarder est le Code électoral, car dans toute situation où il existe des opérations électorales, la démocratie moderne définit un code qui régleme le déroulement desdites opérations. C'est le cas à la FECAFOOT où, non seulement il se tient des élections du Président et des membres du Comité exécutif tous les quatre (4) ans, mais aussi en interne se tiennent des élections dans l'ensemble de ses démembrements, jusqu'aux ligues d'arrondissements ! Il existe donc un code électoral, qui de ce fait devient un outil important dans le fonctionnement de cette organisation. Celui-ci est généralement adopté en même temps que les statuts et doit d'ailleurs être en adéquation avec les dispositions de ceux-ci. Il s'agit de la loi régissant le mode et les modalités du scrutin, les conditions d'éligibilité, les conditions de proclamation des résultats, les modalités de traitement des recours, etc. Point n'est besoin de revenir sur les différents textes qui au fil du

temps et des exécutifs se sont succédé les uns après les autres. Une chose est déjà de remarquer que cet outil a effectivement connu des modifications selon les exécutifs qui ont gouverné à la FECAFOOT, on peut dire au gré des passions. Ainsi, il y a eu les codes d'avant 2009, le code de 2009, celui de 2012, celui de 2014, – lequel avait été annulé, en même temps que les statuts qu'il accompagnait, par la Chambre de conciliation et d'arbitrage du Comité national olympique et sportif du Cameroun (CCA-GNOSC), le 30 Octobre 2014, à la requête de certains des membres du collège électoral formulée aussitôt après son adoption le 23 Août de la même année. Cette décision sera plus tard confirmée par le Tribunal arbitral du sport (TAS) siégeant à Zurich le 20 Février 2015 – un nouveau code en 2015 (adopté le 05 Août 2015 !) avec la première normalisation, et tout récemment celui de 2018, qui a vu le jour par les soins de la deuxième normalisation. C'est celui-là qui est encore en vigueur aujourd'hui !

Pour la problématique qui nous intéresse, le Code de 2015 sera particulièrement exploité. La raison est simple : c'est lui qui était en vigueur au moment de l'élection qui a établi ce que d'aucuns n'ont pas hésité à qualifier de « règne de l'imposture ». Il faut quand-même relever que, en dehors du seul Code, le processus électoral avait été influencé par un certain nombre de facteurs exogènes, dont un nombre de réunions et de pourparlers avec les autorités de Yaoundé, notamment le Premier Ministre, lesquels pourparlers devaient d'ailleurs encadrer le code en question. Lors d'une concertation avec le PM, en effet, il avait été arrêté que, *« après l'adoption des statuts, le Secrétaire général en poste, M. Tombi A Roko, devait disposer d'un délai de 24 heures pour se prononcer sur son éventuelle candidature au poste de Président de la FECAFOOT. Dans le cas où il serait candidat, il devait immédiatement démissionner de son poste »*, reconnaissait M. Abdouraman Hamadou Babba, le Président de l'étoile filante de Garoua, lors d'un entretien accordé à Cameroun-Info.Net six (06) jours seulement après l'adoption des textes de 2015, c'est-à-dire le 11 Août. Une disposition prise par devant le Premier Ministre camerounais – qui de ce fait devenait d'office une disposition du Code électoral en vigueur – était donc que le futur Président de la Fédération Camerounaise de Football, alors Secrétaire général de l'organisation, devait démissionner sous 24 heures après l'adoption des statuts et du nouveau code d'alors, si son dessein était d'être candidat. Ce qui d'après l'informateur ci-dessus ne fut pas respecté : *« vous pouvez vérifier que six (06) jours après l'AG, M. Tombi reste toujours à son poste et continue, comme par le passé, d'utiliser les ressources financières de la FECAFOOT et son influence pour préparer son accession au poste de Président »* ! Beaucoup d'autres résolutions avaient été prises au cours de ces assises devant le Premier Ministre, rapporte toujours M. Habdouraman,

qui devaient être intégrées dans la mouture finale du texte à adopter, comme par exemple, « *la question de supprimer le vote multiple par club, qui viole un principe fondamental de la démocratie moderne* », et celles-ci ne l'avaient pas été ; de même que n'avaient pas été respecté, toujours d'après le témoignage de M. Habdouraman, l'engagement que « *la mouture finale des textes adoptés devait absolument être mise à la disposition des délégués le même jour, quitte à achever l'Assemblée générale à minuit* » (Cameroun-Info.Net, 11 Aout 2015). Cependant, l'élection, elle, avait bien eu lieu, aux dates et heures prévues ! Ledit code de 2015 fut donc dès sa genèse un texte problématique, contesté, et peut-être illégitime.

### **2.2.2.3. Le Code d'Ethique de la FECAFOOT**

Le Code d'Ethique est un nouveau document qui vise à promouvoir l'éthique sportive au sein de la Fédération Camerounaise de Football. La première version, celle en vigueur, date de 2018, adoptée le 10 octobre, au même moment que les autres textes de lois, statuts, règlement intérieur, code disciplinaire et code électoral de la fédération. Selon toute vraisemblance, la Fédération Camerounaise de Football fonctionnait depuis sa création sans code de référence sur les comportements attendus de ses membres et officiels des associations connexes. La primauté de ce Code nous sera confirmée par une mise au point faite par la défense de M. Tombi à Roko, ancien Président de la FECAFOOT, suite à une décision de la Commission d'Ethique justement, le suspendant à vie de toute activité relative au football, et le condamnant à payer une amende pécuniaire de 10 millions de FCFA ! En date du 17 Juillet 2019 en effet, M. Tombi, dans l'ordre des arguments avancés pour une « mise au point » au sujet de la décision de sa suspension, écrit, dans une suite argumentative : « *primo, les faits sur lesquels la Commission d'Ethique a statué se sont déroulés en 2017, et sont donc antérieurs à la date d'entrée en vigueur de la Commission et du Code d'Ethique. Ce faisant, cette instance juridictionnelle a violé le principe de la non rétroactivité des lois...* » (Correspondance de Me Sylvain Rodriguez Ambomo, avocat au Barreau du Cameroun, pour le compte de M. Tombi à Roko Sidiki). Loin d'être une simple codification des conduites, le Code d'Ethique est un véritable *code pénal* - et même *de procédures pénales* - pour les fonctionnaires de la FECAFOOT ainsi que les officiels du football.

Bâti sur 94 articles, il a pour objectif d'aider la Fédération à veiller à l'intégrité, à l'éthique et à l'image du football camerounais. Le court préambule qui l'annonce ressort clairement cette volonté. Il est donné ci-après :

*La fédération camerounaise de football (FECAFOOT) a pour responsabilité particulière de veiller à l'intégrité, à l'éthique et à l'image du football camerounais. Elle préserve son image et celle de l'ensemble des membres et dirigeants de ses structures, de toute influence négative contraire aux principes de l'éthique sportive. Le présent code d'éthique, qui s'impose comme valeur essentielle, est donc édicté dans cet objectif.*

Dans le corpus du Code, il ressort que celui-ci s'applique aux personnes élues ou nommées de la FECAFOOT et des membres de celle-ci, aux joueurs, aux entraîneurs et éducateurs, aux agents de joueurs et agents de matchs, aux officiels de matchs, arbitres et arbitres assistants, aux employés salariés ou non du Secrétariat Général de la FECAFOOT, aux employés salariés ou non des membres de la FECAFOOT, à toute personne désignée pour exercer une fonction dans le cadre d'un match organisé par la FECAFOOT ou de ses ligues, aux candidats et membres des différents organes de la FECAFOOT (article 2). Son influence s'étend « à tout comportement, même survenu avant son adoption », même si « aucun individu ne peut être sanctionné pour une infraction [au présent Code] sur la base d'une action qui n'était pas contraire au code en vigueur au moment des faits, pas plus qu'il ne peut se voir infliger de sanction plus sévère que la plus lourde des sanctions applicables au moment des faits » (article 3(2)) ; cependant, des comportements antérieurs des justiciables ou candidats potentiels peuvent faire l'objet d'un examen par des instances compétentes et susciter des « conclusions appropriées » (article 3(3)). Il y a lieu d'ouvrir en entame deux pistes lorsqu'on veut étudier ce Code : les conduites réprimées et les sanctions qu'il dispose à l'encontre des contrevenants.

#### *2.2.2.3.1. Les conduites réprimées*

L'intention ne saurait être de rapporter ici tout l'éventail des infractions auxquelles peut s'attaquer ce nouvel instrument législatif de la Fédération Camerounaise de Football. Mais, en même temps, on ne saurait passer outre la nécessité de mettre en relief l'esprit du texte, de sorte que le lecteur y entrevoie l'aspect perceptible de cet éventail plus large. Le Code d'Éthique d'une manière générale sanctionne le non-respect des textes et règlements en vigueur par les membres de la fédération. Ainsi s'attaque-t-il à tout comportement portant atteinte à l'image et à l'intégrité du football et de ses instances, et notamment « *les attitudes et agissements contraires à la loi, la morale et à l'éthique* » (article 1<sup>er</sup>). Ce qui est recherché désormais c'est l'intégrité et la crédibilité des fonctionnaires en son sein, et partant de toute l'institution. L'article 13(3) le précise explicitement : « *les personnes auxquelles s'appliquent le présent code... doivent se comporter de manière digne et faire preuve d'une totale crédibilité et intégrité* ». Par conséquent, le texte réprime la corruption sous toutes ses formes,

active et passive ; la perception de quelque avantage indus, notamment les conflits d'intérêt, l'acceptation ou distribution des cadeaux et autres avantages par les membres de la FECAFOOT; les abus de fonction, notamment à des fins privées ou pour en tirer des avantages pécuniaires ; le faux dans les titres et abus de pouvoir ; les détournements de fonds. Il prescrit par contre à ses membres des devoirs dont celui de neutralité dans leurs rapports avec les membres du Gouvernement, la loyauté vis-à-vis de la FECAFOOT elle-même et de ses membres ainsi que des organismes internationaux de tutelle : la FIFA, la CAF et l'UNIFFAC. Ils ont un devoir de confidentialité des informations connues dans l'exercice de leurs fonctions, qui entre en conformité avec celui de loyauté à laquelle ils sont assujettis. Egalement, le Code prône la non-discrimination des personnes pour quelque motif que ce soit, la protection de l'intégrité physique et mentale de tout individu, et condamne dans ce sens les harcèlements physiques et sexuels ; prône l'intégrité des matches et des compétitions sous son contrôle. Toute contravention à l'une des dispositions relatives à ces différents points constitue donc une infraction punissable par le Code. Et les sanctions sont aussi diversifiées que sévères. Un aperçu en est donné ci-après.

#### *2.2.2.3.2. Le registre des sanctions prévues dans le Code d'Ethique*

C'est toute la quintessence de l'article 6 du Code. Une fois qu'un membre a dérogé à une des règles prescrites, il s'expose à des sanctions dont la nature et la durée sont mentionnées de manière assez explicite, afin que nul n'en ignore, ni n'en abuse. Elles impliquent : la mise en garde, le blâme, l'amende, la restitution de prix, la suspension de matches, l'interdiction de vestiaires et/ou de banc de touche, l'interdiction de stade, l'interdiction d'exercer toute activité relative au football, les travaux d'intérêt général. Le Code d'Ethique requiert aussi l'application de toutes les sanctions prévues par le Code disciplinaire de la FECAFOOT (article 6(2)). On ne voit pas apparaître des sanctions privatives de liberté – liberté comprise dans son sens juridique d'aller et venir. Cela s'explique par le fait que le Code d'Ethique n'est pas un code du pouvoir judiciaire de l'Etat, qui entrerait en concurrence avec le Code pénal « national » de la République du Cameroun. Il demeure le code d'une association ! Mais, le Code préconise que, lorsque cela s'avère nécessaire, un cas puisse être porté à la connaissance des autorités judiciaires compétentes par le Président de la FECAFOOT (article 6(3)). Pour des affaires connues par des instances internes dont les sanctions ont été prononcées, celles-ci en déterminent la nature et la durée. Une instance est particulièrement chargée de l'examen de toutes les plaintes et du jugement

des litiges en interne et en premier ressort qui, à ce niveau-là, propose donc des sanctions : c'est la Commission d'Ethique.

#### 2.2.2.3.3. *Consécration de la Commission d'Ethique*

En tant que Code législatif, le Code d'Ethique de la FECAFOOT a pour bras séculier la Commission d'Ethique, qui est la matérialisation visible du pouvoir normatif qu'il incarne. Les articles 29 et 31 du Code ressortent que la Commission d'Ethique comprend une Chambre d'instruction et une Chambre de jugement. Elle est « *habilitée à traiter tous les cas découlant de l'application du présent code ou de tout autre règle ou réglementation de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, du Comité Olympique, de la FECAFOOT ou de ses membres* » (article 30(1)). De même, elle est « *habilitée à juger la conduite de toutes les personnes auxquelles s'applique le présent Code dans l'exercice de leurs fonctions..., ainsi que celle d'autres personnes liées par le présent code dans la mesure où une décision uniforme apparaît appropriée au vu des circonstances concrètes* » (article 30(2)). L'alinéa 3 prolonge ces prérogatives en indiquant que « *la Commission d'Ethique se réserve le droit d'enquêter sur et de juger la conduite de toutes les personnes auxquelles s'applique le présent Code, et ce, même en dehors de l'exercice de leurs fonctions, si la conduite de la personne risque de nuire à l'intégrité, à l'image ou à la réputation de la FECAFOOT ou des membres de celle-ci* ».

Pour réussir à remplir valablement ses missions, ses deux composantes que sont la Chambre d'instruction et la Chambre de jugement jouent donc un rôle déterminant qu'il convient d'examiner si l'on veut comprendre l'importance de ce Code d'Ethique.

#### 2.2.2.3.4. *La Chambre d'instruction*

Son principal rôle est de mener l'enquête préliminaire. Et, puisque « *la charge de la preuve des infractions au présent Code incombe à la Commission d'Ethique* » (article 54), il appartient donc à la Chambre d'Instruction, et en premier ressort, d'apporter cette preuve. Son activité devient ainsi colossale. Il s'agit de réunir pour la Commission toutes les preuves à charge contre le ou les mis en cause. De même dans certains cas, elle peut également apporter les preuves à décharge. Elle passera donc en revue tous les documents relatifs au dossier, en demandera de supplémentaires, pourra entendre des témoins si nécessaire et, selon que les preuves sont accablantes ou non, décidera de la poursuite de la procédure ou de son abandon pur et simple. La Chambre d'instruction est composée d'un Président, d'un Vice-président,

d'un rapporteur et de deux membres (article 35). Le Président de la Chambre dirige la procédure d'instruction ou, lorsqu'il est empêché, peut confier cette responsabilité au Vice-président ou encore à un membre de la Chambre d'instruction autre que le rapporteur. Cette personne prend alors le nom de « chargé d'instruction ».

#### 2.2.2.3.5. *La Chambre de jugement*

Deuxième instance de la Commission d'Éthique, la Chambre de jugement a la même composition que la Chambre d'instruction. Elle est l'instance de délibération des conclusions de la Chambre d'instruction, présentées dans un « rapport final » qui lui est soumis par cette première. Elle en a vocation à les réexaminer pour en établir la validité et l'opportunité ou non des poursuites. Ceci dit, elle peut encore, en toute légitimité, surseoir aux poursuites, ou alors, dans le cas où elle l'estime nécessaire, c'est-à-dire que l'instruction lui paraît avoir été suffisamment approfondie et judicieuse au point qu'elle la trouve fondée dans sa demande, malheureusement décider de procéder à l'ouverture desdites poursuites. L'article 33 qui traite des obligations et compétences de cette Chambre de jugement dispose que celle-ci : « *analyse le dossier de l'enquête qui lui a été transmis par la Chambre d'instruction et décide de clore la procédure ou de rendre une décision sur le cas* » (article 33 (1). Elle peut également « *à tout moment renvoyer le dossier d'enquête à la Chambre d'instruction et lui demander d'approfondir l'enquête et/ou de compléter son rapport* » (article 33(2). La Chambre de jugement peut aussi elle-même reprendre d'autres enquêtes (article 33(3) ou en cas de besoins convoquer et auditionner les parties, les témoins ou requérir d'autres experts (article 33(4) ; enfin, « *dans le cadre de la procédure de jugement, la Chambre de jugement peut également statuer sur des infractions aux dispositions du Code disciplinaire de la FECAFOOT en rapport avec la morale ou l'éthique* » (article 33(5). Au terme de la procédure, elle rend une décision dont la forme et le contenu sont précisés dans le Code (article 81), et qui est obligatoirement notifiée à toutes les parties et entre immédiatement en vigueur dès sa notification à celles-ci (Article 83).

En cas de non satisfaction d'une des parties suite à la décision rendue par la Commission d'Éthique, celle-ci peut se pourvoir auprès de la Commission de Recours de la FECAFOOT, sorte de Cours d'appel au niveau de la Fédération Camerounaise de Football (article 84). Si l'insatisfaction demeure, le pourvoi peut se faire auprès de la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage du Comité National Olympique et Sportif du Cameroun (CNOSC) [article 85] et, si toujours subsiste l'insatisfaction, en dernier recours, auprès du Tribunal



Arbitral du Sport de la FIFA (TAS) [article 63 des Statuts de la FIFA, et article 85 du Présent Code].

#### 2.2.2.3.6. Une règle d'or : la confidentialité

Parmi les règles de conduite qui sont édictées aux membres de la FECAFOOT telles que nous l'avons vu, figurent le devoir de rester politiquement neutres dans leur relation avec les autorités gouvernementales, les organisations nationales et internationales, les associations et les groupements ! Aussi, le devoir de loyauté vis-à-vis de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, du Comité Olympique, de la FECAFOOT et de ses membres. Mais, un fait, une règle qui mérite d'être soulignée en trait fort, parce qu'elle revient à tout instant avec une constance avérée, c'est l'exigence de confidentialité ! Celle-ci est requise à tous les niveaux. La confidentialité apparaît être le socle même de la notion d'éthique qui est défendue dans ce code. En effet, l'exigence de confidentialité s'applique à tous et sur tout et, autant les fonctionnaires de la fédération doivent la respecter, autant les membres de la Commission d'Ethique doivent l'observer eux-aussi, chacun en ce qui le concerne. Qu'il soit rappelé que les statuts même de la Fédération lui consacrent déjà une grande importance, notamment lorsqu'ils recommandent que *« tout membre d'un organe exécutif d'un membre de la FECAFOOT est astreint au devoir de réserve et de loyauté, qu'il doit s'abstenir de participer aux débats extérieurs à ce membre et d'y prendre des décisions susceptibles d'engendrer un conflit d'intérêt avec un autre membre de la FECAFOOT ou de perturber le fonctionnement de la FECAFOOT »* (article 14(2) des statuts). Précisons encore qu'au sens de ces statuts, un membre est une *« personne morale admise par l'Assemblée générale de la FECAFOOT »*, et ainsi que dans ce sens, une équipe normalement affiliée est un membre de la FECAFOOT. Et, maintenant dans le Code d'Ethique lui-même, quoi de plus normal que de lire à l'article 16 qui traite de la confidentialité que : *« selon leur fonction, les personnes auxquelles s'appliquent le présent Code sont également tenues de garder confidentielle et, en conformité avec le principe de loyauté, toute information qui leur est confiée dans l'exercice de leurs fonctions, si l'information doit être comprise comme étant confidentielle ou si elle est communiquée avec la mention de confidentialité et n'est pas contraire aux principes de la FIFA »* (16(1)). Un peu plus surprenant cependant lorsqu'on lit que *« le devoir de confidentialité demeure même après la fin de la relation qui rend le présent Code applicable à une personne »* (article 16(2)). Il s'agit ici des personnels de la fédération travaillant pour ainsi dire en temps ordinaire. Au sujet des membres de la Commission d' Ethique maintenant, l'article 40 est on ne peut plus clair :

*Les membres de la Commission d’Ethique et des Secrétariats sont tenus de garder le secret sur tout ce dont ils ont pris connaissance dans le cadre de leurs fonctions : notamment les faits de la cause et le contenu des enquêtes, délibérations et décisions prises, ainsi que toute donnée personnelle à caractère privé en vertu du règlement de la FIFA sur la protection des données. De même les membres de la Commission d’Ethique ne peuvent faire la moindre déclaration en relation avec les procédures en cours devant la Commission d’Ethique (article 40(1)).*

C’est tout logiquement que l’alinéa 3 termine l’article par cette mise en garde : « *en cas de violation du présent article par un membre de la Commission d’Ethique, ledit membre doit être suspendu par décision prise par les deux tiers des membres de la Commission d’Ethique de la FECAFOOT jusqu’à la prochaine Assemblée générale* ». Ce qui précède n’est pas surprenant au fond en ce qui concerne la Commission d’Ethique car, il en est ainsi de toute instance juridictionnelle, y compris les instances de droit commun. Mais, le reconnaître n’ausculte pas la gêne que cela nous suscite. Le fait de découvrir que la FECAFOOT est à ce point cachotière n’est pas de nature à rassurer le chercheur. En effet, comment pourrions-nous recueillir les données si les uns et les autres gardent la confidentialité ? Quel type d’outil de collecte allons-nous utiliser ? Comment devrait-être la technique d’approche ? Autant d’interrogations bouleversantes qui taraudent notre esprit fébrile et ne manquent pas véritablement de susciter le doute et l’angoisse face à ce système manifestement opaque qui se révèle à nous. Mais, quoi qu’il en soit, nous ne nous arrêtons pas en si bon chemin, convaincu comme nous enseignent les Saintes Ecritures que : « *tout est possible à celui qui croit* » et, prenant aussi pour notre compte cette belle remarque de Monsieur Figaro à son ami et très vénéré Comte Almaviva, à qui face à l’adversité il eut le courage de dire : « *Monseigneur, la difficulté de réussir ne fait qu’ajouter à la nécessité d’entreprendre* » (Beaumarchais, 1985 : 61). Si donc les Seigneurs rencontrent des difficultés et n’abandonnent pas, eux qui n’ont aucun intérêt à se battre, à combien plus forte raison devrions-nous poursuivre le combat nous autres, combattre jusqu’au bout, boire le calice jusqu’à la lie, pour espérer remporter la victoire, quitte à y laisser des plumes...

C’est cette conviction qui nous pousse à poursuivre la route, tout en sachant que l’itinéraire sera parsemé d’embuches. Et nous devons maintenant nous attarder sur le Code disciplinaire, cet autre texte de lois parmi la multitude que compte déjà la Fédération Camerounaise de Football.

#### **2.2.2.4. Le Code disciplinaire de la FECAFOOT**

Un autre texte, le Code disciplinaire de la FECAFOOT. Le Code disciplinaire est l’un des derniers textes de lois qui ont été adoptés par l’instance faitière du football

camerounais, en complément de tout l'arsenal de textes de Lois que nous avons déjà cités – d'autres qui n'ont pas été étudiés, comme le Règlement intérieur – en date du 26 Juillet 2019. Il est donc intervenu longtemps après les statuts et le Code d'Ethique, qui eux ont été adoptés en Octobre 2018. Mais ces documents respectifs en parlent déjà dans leurs dispositions. Donc le Code disciplinaire est de la même dynamique que ces textes eux-mêmes, et ne semble pas se situer en marge de l'esprit global de redressement qu'on a observé depuis la deuxième normalisation. Il « *décrit les infractions aux règles contenues dans la réglementation de la FECAFOOT, détermine les sanctions qu'elles entraînent, régit l'organisation et le fonctionnement des autorités chargées d'en connaître ainsi que la procédure à suivre devant elles* » (articles premier). Il s'applique :

*à tous les matches et compétitions organisés par la FECAFOOT. En dehors de ce cadre, il s'applique lorsqu'une atteinte est portée à un officiel et de manière plus générale, lorsque les atteintes graves sont portées aux buts statutaires de la FECAFOOT. Il s'applique par ailleurs en cas d'atteinte à la réglementation de la FECAFOOT, tant que cette atteinte n'est pas sanctionnée par une autre instance que les autorités juridictionnelles de la FECAFOOT, par la CAF ou par la FIFA » (article 2).*

Son champ d'application s'étend des personnes physiques aux personnes morales. Ainsi, les membres de la FECAFOOT, ainsi que ceux des organes de la FECAFOOT, les clubs, les dirigeants, les joueurs, les officiels de matches, les employés, les agents organisateurs de matches et les agents intermédiaires de joueurs licenciés, toute personne au bénéfice d'une autorisation délivrée par la FECAFOOT, notamment dans le cadre d'un match, d'une compétition, ou de tout autre évènement organisé par la FECAFOOT, les spectateurs, sont tous assujettis à ce Code (article 3). Du point de vue de son « champ d'application temporel », le Code s'applique à tous les faits postérieurs à son entrée en vigueur. Il s'applique également à des faits antérieurs s'il est aussi favorable ou plus favorable à l'auteur de ceux-ci et que les autorités juridictionnelles de la FECAFOOT se prononcent sur ces faits après son entrée en vigueur. Les règles procédurales ne s'appliquent en revanche qu'à partir de l'entrée en vigueur du code, note-t-on en substance à l'article 4.

Les sanctions sont listées de manière très claire. L'article 10 certifie que « *la liste des sanctions est celle prévue par les statuts* ». Il s'agit donc : 1.- « *les sanctions communes aux personnes physiques et morales* ». Ici on retrouve la mise en garde, le blâme, l'amende, la restitution de prix. 2.- « *les sanctions propres aux personnes physiques* ». Ce sont ici des avertissements, l'expulsion, la suspension de match, l'interdiction de vestiaires et/ou de banc de touche, l'interdiction de stade, l'interdiction d'exercer toute activité relative au football, les

travaux d'intérêt général. 3.-« *les sanctions propres aux personnes morales* ». Celles-ci peuvent donc souffrir l'interdiction de transfert, l'obligation de jouer à huis clos, l'obligation de jouer sur terrain neutre, l'interdiction de jouer dans un stade déterminé, l'annulation des résultats de matches, l'exclusion d'une compétition, le forfait, la déduction de points, la perte de match par pénalité, la rétrogradation dans une ou plusieurs catégorie(s) inférieure(s), le match à rejouer. Nous épargnons le lecteur de toutes les définitions qui accompagnent chacun de ces termes transformé en sanction. Il suffit de les entendre comme on le fait dans la langue courante, et les personnes à même de lire notre travail ont bien les capacités et la culture linguistique et sportive nécessaires pour les comprendre.

Ces sanctions sont ainsi les mêmes que connaît tout le monde du football, et même du sport en général. La fédération n'a fait que s'inspirer de ce qui se fait par ailleurs au monde. Autour de toutes ces sanctions gravitent plusieurs considérations. On considère par exemple que pour un sportif ou un responsable du football, la suspension d'un ou de plusieurs matches est quelque chose de très sévère ; que la restitution d'un Prix est quelque chose de déshonorant, encore que pour les besoins de la cause, « *la personne condamnée à restituer un prix doit rendre l'ensemble des avantages reçus, notamment les sommes d'argent et les objets symboliques (médailles, coupe, etc.)* » (Article 14) ! Que pour une telle personne, l'interdiction d'exercer toute activité relative au football est une peine capitale ! Naturellement, l'exécution des travaux d'intérêt général est une peine humiliante et infamante ! Cela est connu. Une amende est aussi assez pénible, puisqu'il s'agit de sortir la somme indiquée de ses comptes, donc de perdre un patrimoine ! On considère que pour une personne morale, notamment un club, l'interdiction de jouer sur son stade est une pénalité sérieuse, que le retrait des points est véritablement pénalisant pour la course au titre de champion, que la rétrogradation en catégorie inférieure est une calamité, ceci précisément à cause des multiples enjeux que cela engendre, en termes de pertes, financières, de statuts ou de rayonnement international, entre autres. Sur le plan sportif, ces sanctions ont donc tout leur sens. Cependant, toute chose étant égale par ailleurs, ce qui est infamant pour un Français, un Suédois, un Italien ou autre, l'est-il pareillement pour un Camerounais ? Pour preuve : là où un Européen, Asiatique, Américain, délibérément démissionne, un Camerounais se sent-il contraint de démissionner ?

En effet, rendu dans le contexte camerounais, une question se pose qui paraît légitime : ces mesures peuvent-elles être efficaces pour dissuader les potentiels infracteurs ? Ce Code est-il suffisamment fort pour contrecarrer toutes les velléités prévaricatrices par

exemple qu'on observe chez le gestionnaire de fonds camerounais, contrecarrer la fraude qui se trame souvent dans les trucages de matches, endiguer les indisciplines souvent observées auprès des joueurs ? En se concentrant sur l'infacteur éclairé, particulièrement les Chefs, que représente 10 millions de francs CFA d'amende pour quelqu'un qui en a indument empoché 100, l'équivalent de la prime combinée de deux (02) joueurs participant à une compétition internationale ? Les responsables de la Fédération avaient déjà remboursé un trop perçu de 25 millions de francs pour certains et 50 millions pour d'autres, sans trop de soucis, argent perçu à la veille d'une Coupe du monde comme leur prime de participation ! Combien de temps faudrait-il pour que la décision de suspendre un responsable de toute activité liée au football soit applicable ? Déjà, il faudrait que cette décision ait fait le tour de toutes les instances d'appel, jusqu'au TAS, et que celle-ci soit à chaque fois confirmée ! Ce qui paraît très improbable. Mais, supposons ! L'interdiction d'exercer toute activité liée au football vaut pour quel poids lorsqu'on exerce son dernier mandat, ou qu'on s'apprête à prendre sa retraite ? Combien de responsables ont-ils été ainsi sanctionnés dans le temps à la FECAFOOT ? Les statistiques n'indiqueront certainement pas qu'ils soient très nombreux...

Le chapitre 2 du titre premier de ce Code est particulièrement édifiant. C'est la « partie spéciale » qui sanctionne les infractions, aux lois du jeu, les comportements incorrects lors des matches, réunions et autres manifestations, les atteintes à l'honneur et à la discrimination, les atteintes à la liberté personnelle, le faux dans les titres, la corruption, le dopage, le non-respect des décisions, les obligations des clubs et associations, l'influence illégale sur le résultat d'un match, les manquements à l'Ethique sportive, les infractions à la réglementation sportive ou administrative, des faits d'indiscipline... aux sections 6 et 8 relatives respectivement à la corruption, il est dit que toute personne qui offre, promet ou octroie un avantage indu à un organe de la FECAFOOT, d'une de ces ligues, à un officiel de match, à un joueur ou un dirigeant, pour lui ou un tiers, afin d'amener cette personne à violer la réglementation de la FECAFOOT, de l'UNIFFAC, de la CAF, ou de la FIFA sera puni : a) d'une amende de 200000 FCFA. b) d'une interdiction d'exercer toute activité relative au football ; c) d'une interdiction de stade (article 62). La corruption passive est aussi sanctionnée de la même manière (alinéa 2). « *Dans les cas graves et en cas de récidive, la sanction de l'al. 1(b) ci-dessus pourra être prononcée à vie* » (alinéa 3). Un détail qui est encore plus important, c'est que « *dans tous les cas, l'autorité prononcera la confiscation des valeurs patrimoniales qui ont servi à commettre l'infraction. Ces valeurs seront utilisées pour le programme de développement du football* » (alinéa 4).

Le non-respect des décisions est ainsi sanctionné, et c'est l'article 64, unique, qui donne la quintessence de tout le répertoire des mesures qui s'appliquent à ces récalcitrants qui refusent de s'exécuter face à des décisions des organes juridictionnels. Il est écrit :

1. *Quiconque ne paie pas ou pas entièrement une somme d'argent à un autre (joueur, dirigeant ou club par exemple) ou à la FECAFOOT, ou à l'une de ses ligues, ou à la FIFA alors qu'il y a été condamné par un organe, ou une commission, ou une instance de la FECAFOOT, ou d'une ligue, ou de la FIFA, ou par une décision consécutive de la CCA/GNOSC ou du TAS revêtue de la formule exécutoire et non contraire à l'ordre public conformément à la réglementation en vigueur (décision financière), ou quiconque ne respecte pas une autre décision (non financière) d'un organe, ou d'une commission, ou d'une instance de la FIFA, de la FECAFOOT, d'une de ses ligues, ou du TAS en appel (décision consécutive) : a) est sanctionné d'une amende de 50000 FCFA au moins pour ne pas avoir respecté la décision ; b) reçoit des autorités juridictionnelles de la FECAFOOT un dernier délai de grâce pour s'acquitter de sa dette ou pour respecter la décision (non financière) ; c) s'il s'agit d'un club, il est mis en garde et menacé de réduction de points ou de rétrogradation dans une catégorie de jeu inférieure en cas de non-paiement ou de non-respect de la décision dans le dernier délai de grâce. L'exclusion d'une compétition de la FECAFOOT peut aussi être prononcée.*
2. *Si le club ne respecte pas ce dernier délai, la FECAFOOT sera tenue d'appliquer les sanctions annoncées.*
3. *En cas de déduction de points, il doit y avoir une juste proportion entre le montant dû et les points déduits.*
4. *Une interdiction d'exercer toute activité relative au football pendant 10 ans assortie d'une amende de 500000 FCFA à 2000000 FCFA peut par ailleurs être prononcée contre toute personne physique ne respectant pas les statuts, règlements, directives, résolutions et décisions de la FIFA, de la FECAFOOT, de la CAF et de la FECAFOOT (la répétition n'est pas de nous).*
5. *Tout acte ou tout comportement susceptible de nuire à la réputation, à l'image ou même au fonctionnement de la FECAFOOT expose ses auteurs à une interdiction d'exercer toute activité relative au football pendant cinq ans assortie d'une amende de 500000 FCFA à 2 000 000 FCFA.*
6. *Toute décision financière ou non financière qui a été prononcée à l'encontre d'un club par la Chambre Nationale de Résolution des Litiges de la FECAFOOT doit être exécutée par la FECAFOOT selon les principes établis dans le présent article et en conformité avec la réglementation disciplinaire applicable.*
7. *Toute décision financière ou non financière qui a été prononcée à l'encontre d'une personne physique par la Chambre Nationale de Résolution des Litiges de la FECAFOOT doit être exécutée par la FECAFOOT ou par la nouvelle association de la personne physique si celle-ci entretemps a été enregistrée (ou signé un contrat s'il s'agit d'un entraîneur) auprès d'un club affilié à une autre association selon les principes établis dans le présent article et en conformité avec la réglementation disciplinaire applicable.*

Les personnes physiques seules vont nous intéresser, non que les personnes morales ne violent pas les règles, mais que c'est davantage les personnes physiques qui impulsent la dynamique des personnes morales. Et pour la problématique de notre travail, c'est les personnes physiques qui nous intéressent. Dans quelle mesure ce Code aurait-il permis de prévenir le vote illégal qui s'est produit en 2015 ? Ces règles existaient déjà avant ce vote, pendant que toutes ces affaires des primes se vivaient au vu et au su de tous. Comment comprendre que les responsables de la Fédération de l'époque se soient donné tant de zèle ? Il

ne sera pas fait un étalage de toutes les parties qui composent le Code car, dans les lignes, toutes les dispositions étaient déjà inscrites dans les statuts, et donc ne seront pour la plupart ici que des redites. Peut-être devons-nous revenir sur certains points particuliers qui s'avèreront importants pour l'élucidation de nos analyses. Mais globalement une question encore émerge : les dispositions règlementaires inscrites dans le Code permettent-elles de sécuriser les règles pour que celles-ci ne soient plus transgressées par ceux-là mêmes qui les adoptent ? Peut-on dire que l'amende de 50 000 FCFA soit efficace pour contraindre quelqu'un, un responsable, qui refuse de payer 10 000 000 FCFA ? Le dernier délai de grâce ! Et puis ? Le Code disciplinaire reste muet ! Et la dernière sanction que l'on envisage, c'est l'interdiction d'exercer toute activité relative au football ! On revient donc au point de départ.

Ces sanctions sont-elles donc vraiment judiciaires ? Une règle de droit doit être dissuasive et répressive. Et la sanction doit permettre non seulement la réparation du tort commis à la société, mais aussi l'amendement du coupable (Foucault, 1975). Les événements antérieurs connus invitent à beaucoup de retenue. On retient quand-même du Code disciplinaire que les autorités juridictionnelles de la FECAFOOT sont : les Commissions départementales et régionales d'homologation et de discipline, la Commission d'homologation et de discipline de la Ligue de Football Professionnel du Cameroun, la Commission d'homologation et de Discipline de la Ligue de Football Féminin du Cameroun, la Commission d'homologation et de Discipline de la Ligue de Football des Jeunes du Cameroun, la Commission Fédérale d'homologation et de Discipline, la Commission d'Ethique de la FECAFOOT, la Chambre nationale de résolution des litiges, la Commission de litiges de la FECAFOOT. Les membres des organes juridictionnels sont élus pour un mandat de quatre (04) ans renouvelable. L'article 108 (1) prévoit que : « *l'Assemblée générale de la FECAFOOT élit, sur proposition du Comité exécutif, les membres des organes juridictionnels de la FECAFOOT pour une durée de quatre (04) ans renouvelable* ». Un peu surprenant pour ne pas dire contradictoire, la disposition de l'article 108 (2). Cet alinéa prévoit pour sa part que : « *les assemblées générales des Ligues de Football professionnel du Cameroun, Football Féminin ou Football des jeunes élisent, sur proposition de leurs Conseils d'administrations respectifs, les membres de leurs organes juridictionnels pour une durée de quatre ans renouvelable* ». Cet esprit de libéralisation s'étend jusqu'aux ligues régionales et départementales. Cela ressort très clairement lorsqu'on ajoute les dispositions de l'article 108 (3) dont la teneur suit : « *Les Assemblées générales des Conseils d'Administrations des Ligues régionales, départementales, élisent, sur propositions de leurs Conseils d'Administration*

*respectifs, les membres de leurs organes juridictionnels pour une durée de quatre (04) ans renouvelable* ». On constate que, au-delà de la contradiction apparente, le Comité Exécutif de la Fédération ne propose que les membres de la Commission juridictionnel de la FECAFOOT, instance fédérale, à l'élection par l'Assemblée générale. Les autres organes inférieurs élisent eux-mêmes les responsables de leurs juridictions ; mais on voit bien aussi que l'institution fédérale peut si elle le juge nécessaire intervenir et influencer le choix dans ses services déconcentrés. L'alinéa 5 prévoit d'ailleurs que « *le Secrétaire Général de la FECAFOOT, le Secrétaire de la Ligue concernée, ou leur(s) représentant(s), assistent avec voix consultative, aux séances des organes juridictionnels ressortissant à leur compétence* ». La fédération conserve donc son droit de regard et d'action sur les organes juridictionnels inférieurs, quoi que leur laissant une certaine autonomie de gestion de leurs affaires internes.

Evidemment l'autonomie dont il est fait référence dans le paragraphe précédent, outre de concerner les aspects économiques, concerne aussi le volet administratif et engendre l'indépendance desdits organes. Le Code reconnaît que « *les organes juridictionnels rendent leurs décisions en toute indépendance en application des règlements en vigueur. Ils n'ont en particulier d'instruction à recevoir d'aucun organe* » (article 112 (1)). Toutes les autres conditionnalités de droit sont aussi prévues et respectées. Il s'agit du régime des incompatibilités, les conditions de récusation, l'exclusion de responsabilité, l'obligation de confidentialité, ainsi que les avantages. Au sujet des avantages justement, on retient que les membres des organes juridictionnels ont de fait le Droit d'accès au stade. L'article 118 énonce que « *les membres des organes juridictionnels ont droit d'accès gratuit sur tous les stades utilisés pour l'organisation des compétitions* ». Ils ont droit pareillement à une indemnité de séance. En effet, « *les fonctions de membre des organes juridictionnels sont gratuites* » (article 119(1)). Mais la réglementation prévoit qu'ils ont droit à « *des indemnités de séance dont les modalités de paiement sont fixées par le règlement financier* » (article 119(2)). Le reste des dispositions se comprennent bien. Elles réglementent les matières comme la saisine, la procédure par devant lesdites juridictions, la forme et le contenu des décisions, les voies de recours, les modalités d'appel, les prescriptions et autres... Il pourra y être fait appel en cas de nécessité dans la suite de ce travail selon le besoin.

Malgré la multitude de textes réglementaires au niveau de la FECAFOOT, les pouvoirs publics par l'entremise du Ministère des sports, avaient jugé nécessaire d'adopter une loi réglementant la pratique des activités physiques et sportives dans le pays. Ce texte adopté d'abord en 2011, fut révisé en 2018 ; et le contenu est examiné ci-dessous.



### **2.2.2.5. La loi sur les activités physiques et sportives au Cameroun**

La première tentative par le Gouvernement camerounais de réguler le mouvement sportif national fut observée en 2011, au travers de la Loi N° 2011/018 du 15 Juillet 2011 « portant organisation et promotion des activités physiques et sportives au Cameroun ». Elle faisait suite aux Etats généraux du sport au Cameroun qui se tinrent à Yaoundé du 18 au 20 Novembre 2010 (Ateba Eyene, 2011). Mais après les scandales à répétition que connurent le football et l'ensemble du mouvement sportif camerounais, entre 2011 et 2018, sur les aires de jeu comme dans les bureaux, toutes les parties prenantes de bonne volonté constatèrent sans conteste l'inefficacité de cette loi. Elle fut donc abrogée et remplacée par sa cadette du même nom, sept (07) années plus tard. Adoptée par le Gouvernement camerounais en 2018, pour supplanter celle de 2011 ci-dessus, la Loi N° 2018/014 du 11 Juillet 2018 « portant organisation et promotion des activités physiques et sportives au Cameroun » venait répondre à un souci d'encadrement de tout le mouvement sportif au sein du territoire camerounais. Ainsi qu'elle l'énonce elle-même en son article premier : *« la présente loi régit l'organisation et la promotion des activités physiques et sportives au Cameroun. Elle vise notamment à organiser et développer la pratique des activités physiques et sportives ; promouvoir la coordination des interventions des acteurs du mouvement sportif national dans le respect de leurs droits et devoirs ; promouvoir le développement des équipements sportifs »*. Elle n'est donc pas une loi typique ou spécifique qui ne concernerait que le football, même si on peut légitimement dire que les problèmes posés par ce sport, notamment au niveau de l'équipe nationale et sa gestion controversée par la Fédération Camerounaise de Football, ont largement contribué à sa genèse et, surtout, justifiaient indiscutablement l'adoption d'une telle loi. Avant elle, les fédérations sportives souffraient d'un manque d'encadrement réel de la part des autorités – malgré les énormes sommes d'argent que le Gouvernement leur octroyait chaque fois, soit à la veille de chaque compétition internationale quand celle-là était impliquée, soit comme subventions de l'Etat pour leur fonctionnement ordinaire – et jouissaient d'une autonomie à tout le moins démesurée, qui a fini, tout particulièrement pour ce qui est de la FECAFOOT, par générer des problèmes de gouvernance de nature à donner des insomnies, de la fièvre et des céphalées à la Chancellerie de Yaoundé !

La nécessité de renforcer la tutelle de l'Etat sur ces organisations fédérales devint donc impérieuse. Une loi-cadre était devenue plus que nécessaire pour réguler tout ceci et remettre de l'ordre dans la maison, perforée de tous les côtés. Et, outre le fait d'organiser et de promouvoir les activités physiques et sportives, la loi de 2018 ci-dessus dispose clairement

que « *les fédérations sportives sont régies par les dispositions de la présente loi, ... Elles peuvent être civiles, militaires, scolaires, universitaires ou concerner le sport pour personnes handicapées* » (article 44(1)). Le même texte reconnaît succinctement que « *les fédérations nationales participent à l'exécution d'une mission de service public ...* » (article 46) et, surtout, que « *les fédérations sportives sont placées sous la tutelle du Ministre en charge des sports* – avec cette particularité pour la fédération sportive militaire que : « *toutefois, la fédération sportive militaire relève de l'autorité du Ministre chargé de la défense qui l'exerce en liaison avec le Ministre chargé des sports* » (article 47(1)) ; et, « *dans le cadre de l'exercice des pouvoirs prévus à l'alinéa 1 ci-dessus, chacun des Ministres concernés veille au respect, par la fédération, des lois et règlements en vigueur* » (article 47(2)). La suite n'est qu'une affaire d'écriture, l'esprit est posé..., le ton est donné, et il est clair : l'Etat doit reprendre la main ! Et ce fait est d'ailleurs clairement explicité en les articles 87, 88, 89 et suivants de ladite loi. Avant de clore ce paragraphe, voyons enfin cette disposition de l'article 51 : « *dans chaque discipline sportive, une seule fédération reçoit délégation de pouvoir du Ministre chargé des sports pour organiser, dans le respect des lois et règlements en vigueur, les compétitions sportives à l'issue desquelles sont délivrés les titres à l'échelle de toutes les unités administratives, et procéder aux sélections correspondantes* (1) ; « *chaque fédération est tenue d'informer le Ministre chargé des sports des modalités d'organisation des dites compétitions ou manifestations sportives* » (2) ; « *l'organisation des compétitions ou manifestations des compétitions sportives au Cameroun est subordonnée à l'approbation du Ministre chargée des sports* » (3). Et aussi : « *toutes les associations et structures sportives sont tenues de présenter leur bilan administratif, technique et financier chaque année au Ministre chargé des sports ou sur réquisition de celui-ci* » (article 70(1)) ; « *elles tiennent une comptabilité adaptée à leurs spécificités, conformément à la législation en vigueur* » (article 70(2)).

Très certainement, le mouvement sportif camerounais ne connaîtra plus cette situation malheureuse où un Président de la fédération de football s'était joué de son Ministre des sports qui lui demandait de démissionner, ni cette autre situation toute aussi regrettable, où à son tour, un ancien ministre des sports affirmait qu' « *un bon Ministre des sports ne peut pas s'entendre avec la FECAFOOT* » ! Que les sceptiques et les défenseurs de la liberté d'association cependant soient rassurés : « *les fédérations sportives nationales, ainsi que les ligues et les clubs sportifs qui leur sont affiliés, peuvent disposer des revenus générés par leurs activités* » (article 52). L'article 67(1) dispose d'autre part que « *les athlètes, les*

*associations sportives et autres acteurs du mouvement sportif peuvent bénéficier de subventions de l'Etat et des collectivités territoriales décentralisées conformément aux lois et règlements en vigueur* » ; l'alinéa 2 ajoute que « *les subventions prévus à l'alinéa 1 ci-dessus sont accordées sur la base d'un programme pluriannuel couvrant une olympiade et tenant compte des prévisions et disponibilités budgétaires du Gouvernement* » ; et, enfin, « *les bénéficiaires des subventions ont l'obligation de rendre compte de leur utilisation aux autorités compétentes* » (article 67(3)).

Point d'oppression donc ni de phagocytose des fédérations sportives par leur ministère de tutelle, mais tout simplement, le texte institue la régulation. Car, ce qui, même sur le plan financier, est contrôlé, c'est les ressources octroyées par l'Etat et non les revenus propres générés par les activités de chaque fédération. La loi prévoit ainsi des sanctions pour tout écart de conduite commis par les différents acteurs, des organisations fédérales jusqu'à leurs démembrements. On retient dans ce chapitre des sanctions les dispositions de l'article 87(2) qui, outre le fait de marteler que « *la coordination des activités sportives incombe au Ministère en charge des sports* », prévoit qu' « *à ce titre, il peut, en cas de faute grave engageant la responsabilité d'une association sportive, suspendre les activités de ladite association ou lui retirer l'agrément dans les conditions et suivant les modalités fixées par voie réglementaire* ». Une seule question émerge : pourquoi cette loi n'était pas arrivée plus tôt ?

### **2.2.3. L'organigramme de la FECAFOOT**

On a coutume, chaque fois qu'il nous vient d'entendre parler d'organigramme, de se voir face à un schéma montrant la position des différents maillons d'une organisation ou d'une institution ! Assez difficilement il nous est donné de penser que ce schéma ressort d'un texte qui définit au départ ces différentes fonctions et postes de travail ainsi que les tâches et responsabilités y afférentes. Et pourtant un schéma est la plupart du temps toujours le résultat dessiné d'un ensemble structuré bien décrit, développé et parfois en un grand texte cohérent. Dans le cadre de la FECAFOOT qui nous intéresse, son organigramme est un autre texte de loi qui est porté par la décision N° 246/FCF/PCN/2014. Comme la majorité des textes de loi de cette organisation, l'organigramme aussi a été quelques fois modifié, en fonction de l'évolution des statuts de la fédération et des autres textes s'y rapportant. Une façon de rechercher la cohérence dans l'esprit et le contenu des textes, et la matérialisation de l'ensemble dans la pratique. Sans surprise donc, l'article premier du texte énonce que

« *l'organigramme de la FECAFOOT décline le schéma de l'organisation administrative et technique de la Fédération Camerounaise de Football (FACAFOOT) conformément aux dispositions des statuts* ». Quelle est la structure hiérarchique et les démembrements que comporte cette association sportive ?

### **2.2.3.1. La structure organisationnelle de la FECAFOOT**

Cette structure hiérarchique est restée quasiment stable au fil du temps, malgré le changement dans le top management de l'institution. On retrouve ainsi au sommet le Comité exécutif, la Direction technique nationale, le Secrétariat général, le service du courrier et des liaisons, le service de la documentation et des archives, le service de la traduction, le service de sécurité, le service de la division juridique, le département administratif et financier, le département des compétitions, le département de la communication et du marketing.

#### *2.2.3.1.1. Le Comité exécutif*

Le Comité exécutif est l'organe exécutif suprême de la FECAFOOT. Il est composé d'un Président, deux Vice-présidents, un comité d'urgence, et des membres. Le Président du Comité exécutif représente statutairement la FECAFOOT dans tous les actes de la vie civile, sportive et en justice. En ce qui est de ses attributions, il ressort des dispositions de l'article 3 que le Comité exécutif dispose des pouvoirs spéciaux, entre autres : de trancher tout cas ne relevant pas du domaine de compétence de l'Assemblée générale ou qui n'est pas réservé à d'autres organes en vertu de la loi ou des statuts ; de nommer et de révoquer les présidents, vice-présidents et les membres des commissions permanentes et ad hoc sur proposition du Président de la FECAFOOT ; de proposer sur initiative du Président de la FECAFOOT la nomination des présidents, vice-présidents et membres des commissions juridictionnelles ; d'adopter ou de modifier les règlements généraux, le règlement financier, le code disciplinaire, le code éthique ou le code de bonne conduite de la FECAFOOT ; de nommer ou de révoquer le Secrétaire général ou son adjoint, sur proposition motivée du Président de la FECAFOOT ; de proposer à l'Assemblée générale le cabinet d'audit indépendant du contrôle des comptes ; de déterminer le site des compétitions ainsi que le nombre d'équipes participantes avant le début des compétitions ; de recruter l'entraîneur et les membres de l'encadrement technique et médicale de l'équipe A masculine sur proposition du Président de la FECAFOOT ; de créer, organiser et annuler toute compétitions officielles au niveau national ; de proposer au niveau de l'Assemblée générale toute personne susceptible de se voir décerner le titre de Président, vice-président ou membre d'honneur de la FECAFOOT ;

d'approuver l'organigramme, le règlement intérieur et le statut du personnel de la FECAFOOT ; de s'assurer de l'application des statuts et adoption des décisions exécutives par leur application ; de révoquer provisoirement un membre d'un organe ou proposer la suspension provisoire d'un membre de la FECAFOOT jusqu'à l'Assemblée générale la plus proche ; de recruter, nommer et licencier le personnel cadre sur proposition du Président de la FECAFOOT ; de déléguer les tâches qui relèvent de sa compétence et avoir recours à d'autres organes. Pour l'accomplissement de sa mission, le président du Comité exécutif, Président de la FECAFOOT, dispose d'un cabinet, d'un contrôleur interne de gestion, d'une Direction technique nationale, d'une Coordination générale des sélections nationales et d'un Secrétariat général.

Le cabinet du Président du Comité exécutif est placé sous l'autorité d'un Directeur de cabinet. Ce dernier est chargé de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation du courrier ; de l'enregistrement des actes et du courrier signés par le Président ; de la saisie, du classement des dossiers suivis par le Président ; de l'élaboration du plan de codification de classement applicable à l'ensemble du cabinet du Président ; de la reproduction des actes et autres documents de services ; de la liaison avec l'Assemblée générale, le Comité exécutif, le Secrétariat Général, les commissions et ligues régionales, départementales et spécialisées, de la relance des services pour le traitement des dossiers ; de l'accueil et de l'orientation des visiteurs du Président ; des affaires réservées du Président ; de la préparation et de l'agenda du Président (article 8).

Le contrôleur interne de gestion est chargé de l'information permanente du Président sur la qualité du fonctionnement des services et l'utilisation judicieuse des ressources humaines, financières et matérielles ; de l'apposition du visa de conformité et de régularité sur l'ensemble des actes donnés à la signature du Président ; de la vérification sur pièce de toute information en provenance des services ; du contrôle des normes d'organisation et de gestion des services ; du contrôle et de l'évaluation des services ; du contrôle des normes d'acquisition de l'outil de travail et de maintenance des équipements du bureau ; du suivi de l'organisation des services, des procédures et méthodes de gestion (article 9). L'article 10 énonce que le Contrôleur interne est assisté d'un chargé d'étude assistant.

La Direction Technique Nationale assiste le Président de la FECAFOOT dans le domaine technique (article 11(2)). L'alinéa 3 renseigne que la Direction Technique Nationale est régie par un texte particulier. C'est le cas aussi de la Coordination générale des sélections

nationales. Rien n'est donc précisé dans le texte sur l'organigramme à leur propos, ce qui dénote de ce que ce sont des organes relativement plus indépendants par rapport aux fonctions dont les missions sont clairement explicitées dans l'organigramme de la FECAFOOT.

Le Secrétariat général quant à lui est l'organe administratif de la FECAFOOT. Il est placé sous l'autorité d'un Secrétaire général. Ce dernier est assisté d'un Secrétaire général adjoint. Le Secrétariat général est particulièrement chargé de l'exécution des décisions de l'Assemblée générale et du Comité exécutif conformément aux instructions du Président de la FECAFOOT ; de la participation aux Assemblées générales, ainsi qu'aux séances du Comité exécutif, du Comité d'urgence, des commissions permanentes spécialisées et ad hoc avec voix consultative ; de l'organisation matérielle des Assemblées générales, des séances du Comité exécutif et des différentes commissions en rapport avec leurs présidents ; de la tenue du secrétariat des assemblées générales, du Comité exécutif et du Comité d'urgence, ainsi que l'établissement des procès-verbaux de leurs travaux ; de la gestion et de la tenue des comptes de la FECAFOOT ; de l'initiation des correspondances relatives aux activités relevant de sa compétence ; de la relation avec les commissions de la FIFA et de la CAF ; de l'organisation du travail du Secrétariat général ; de la proposition d'engagement et de licenciement du personnel non-cadre du secrétariat général du Président de la FECAFOOT ; de l'administration et de la gestion des compétitions nationales ; de la participation dans l'organisation des compétitions internationales en collaboration avec les organes compétents ; de la coordination administrative des ligues décentralisées et spécialisées de la FECAFOOT ; de la publication des décisions prises par l'Assemblée Générale, le Comité exécutif, les organes juridictionnels, les commissions spécialisées et ad hoc. Le Secrétaire Général-Adjoint assume en l'absence du Secrétaire général, toutes les missions dévolues aux Secrétaire Général et, dans le cadre du fonctionnement normal, gère les dossiers liés aux compétitions nationales, sous l'autorité du Secrétaire Général (article 14(3)). Le Secrétariat Général étant un organe administratif, son organisation et son mode de fonctionnement à plein temps diffèrent de celui du Comité exécutif qui, lui, se réunit périodiquement. Il importe ainsi d'étudier ses démembrements séparément.

#### *2.2.3.1.2. Les démembrements du Secrétariat général*

Pour l'accomplissement de ses missions, le Secrétariat Général dispose d'un secrétariat, d'un service du courrier et de liaison, d'un service de la documentation et des archives, d'un service de la traduction, d'un service de la sécurité, d'une division juridique,

d'un département administratif et financier, d'un département des compétitions, d'un département de la communication et du marketing.

Placé sous l'autorité d'un Chef de service, le service du courrier et des liaisons est chargé de la réception, de l'enregistrement et de la ventilation du courrier ; de l'enregistrement des actes et du courrier signé par l'autorité compétente ; de la formalisation des documents ; du classement des correspondances et dossiers de la FECAFOOT ; de la tenue et du suivi du plan de codification de classification à l'ensemble des structures de la FECAFOOT ; de la reproduction des actes et de l'archivage de tous les documents de service ; de la liaison avec l'ensemble des organes et structures de la FECAFOOT ; des relations avec les services postaux et télégraphiques.

Le service de la documentation et des archives, lui aussi dirigé par un Chef de service. Ses missions sont précisément : la conception et la mise en œuvre de la politique de la FECAFOOT en matière d'organisation des archives ; la collecte et la diffusion de la documentation écrite, photographique, numérique et audiovisuelle en matière de football ; la conception et la mise en œuvre d'un système de classement de la documentation administrative en liaison avec les services techniques ; la collecte, la centralisation, la conservation et la diffusion des documents et archives de la FECAFOOT.

En ce qui concerne le service de la traduction, ses missions sont évidentes et tournent toutes autour de la traduction des documents. On peut très facilement imaginer que c'est lui qui se charge de traduire les courriers et autres documents en provenance ou en partance d'autres pays. L'article 19 indique qu'il à la charge de la traduction courante des documents ; du contrôle de qualité de la traduction courante ; de la constitution d'une banque de données terminologiques relatives au football. Ce service est aussi placé sous la direction d'un Chef de service.

Le service de sécurité est placé sous l'autorité d'un Officier de sécurité. Il est chargé des relations permanentes avec la commission de sécurité de la FECAFOOT et les administrations compétentes ; de la mise en œuvre des décisions relatives à la sécurité ; du contrôle de l'action des vigiles ; de la prévention des risques sur le patrimoine de la FECAFOOT. Une des attributions intéressantes est celle que mentionne l'alinéa 2 de l'article 20 : c'est qu'en cas de match international, le service de sécurité est le point focal de la FECAFOOT avec la commission de sécurité désignée par la CAF et la FIFA.

La division juridique est elle aussi rattachée au Secrétariat Général. Elle s'occupe de toutes les questions juridiques, que se soient celles qui concernent le fonctionnement de la FECAFOOT, que celles qui se rapportent aux documents contractuels des joueurs. On apprend que c'est elle qui s'occupe de la préparation des séances et du suivi des décisions des organes juridictionnels. Elle est aussi chargée de l'élaboration des projets de statuts, codes et règlements de la FECAFOOT en liaison avec les commissions permanentes et spécialisées concernées ; de l'établissement des documents contractuels pour les joueurs et les clubs en liaison avec la commission des questions juridiques , la commission du statut des joueurs et l'association des joueurs agréée par la FECAFOOT ; de l'instruction des recours administratifs en liaison avec les autres structures concernées ; du suivi du contentieux de la FECAFOOT ; de l'établissement des projets de convention en liaison avec la commission chargée du marketing et de la promotion et du Département de la Communication et du marketing. En un mot, elle s'occupe de tout ce qui concerne les problèmes juridiques.

Le Département administratif et financier est un département qui est tout particulièrement puissant, d'autant plus puissant qu'il s'agit du secteur des finances ! Placé sous l'autorité d'un Chef de département, ce Département a en charge la préparation des séances de la Commission des finances ; le suivi des décisions du Comité Exécutif, de la commission d'audit interne, de la commission chargée du contrôle de gestion des clubs, de la commission de passation des marchés, de la commission des infrastructures et des équipements ; de l'administration générale, de la gestion du personnel ; de la gestion des salaires et des profils de carrière ; de la logistique des services du Secrétariat Général ; de l'élaboration et du suivi des budgets ; du suivi et de la tenue du livre des comptes ; des affaires fiscales ; des assurances ; des approvisionnements, de l'encaissement des recettes ; de la liquidation des dépenses ; de la régularité des pièces et écritures comptables selon les règles comptables de l'OHADA ; et du suivi des relations avec la FIFA, la CAF, et autres confédérations en ce qui concerne l'administration et les finances. Comme on peut le voir, le travail dans ce Département est assez laborieux, et demande beaucoup d'attention et de minutie. Pas étonnant qu'il soit segmenté en plusieurs services, trois au total : le service administratif, le service financier et le service comptable (article 23). Chacun des services est placé sous l'autorité d'un chef de service et a ses missions propres (articles 24, 25 et 26). Elles sont toutes l'émanation des grands objectifs ci-dessus.

Le deuxième secteur, qui est aussi vaste, est celui des compétitions. Il est contrôlé par tout un Département également : le Département des compétitions. Ce Département est



subdivisé en cinq (5) services : le service des compétitions nationales, le service des compétitions internationales, le service des licences et des transferts, le service chargé de la médecine sportive, le service chargé de l'arbitrage (article 28). Les services des compétitions nationales, des compétitions internationales et des licences et des transferts sont placés sous l'autorité des chefs de services, alors que les deux autres à savoir le service chargé de la médecine sportive et celui en charge de l'arbitrage sont dirigés par des *officiers* chargés respectivement de la médecine sportive et de l'arbitrage. Collectivement, ces services doivent atteindre les objectifs définis à l'article 27. Il s'agit de la préparation des séances de la commission d'organisation des championnats nationaux, de la commission d'organisation de la Coupe du Cameroun, de la commission des compétitions internationales, de la commission centrale des arbitres, de la commission des infrastructures et des équipements, de la commission de sécurité, de la commission de la médecine sportive ; du suivi des décisions du Comité Exécutif ; de la gestion des compétitions nationales et internationales en liaison avec les commissions compétentes et les organes gouvernementaux ; de l'élaboration d'un projet de calendrier annuel des compétitions, du suivi des directives de sécurité dans les stades et terrains de football en liaison avec la commission de sécurité et les services de sécurité du Secrétariat Général ; de veiller à l'état de santé général des équipes nationales en liaison avec la Commission de la médecine sportive et le staff technique des équipes nationales ; d'assurer la couverture médicale de tous les matchs organisés par la FECAFOOT en liaison avec la commission de la médecine sportive ; de fournir les informations sur le contrôle de dopage et d'effectuer des tests de contrôle antidopage inopinés sur les joueurs nationaux en liaison avec la commission de la médecine sportive et la commission antidopage du Cameroun.

Le Département de la communication et du marketing est aussi l'un des grands secteurs qui anime la vie de la Fédération Camerounaise de Football. Ses missions sont présentées dans le chapitre 8 de l'organigramme. Comme les précédents, il est placé sous la direction d'un Chef de département. C'est lui qui est chargé de la gestion des médias en général, des relations avec les médias locaux, nationaux et internationaux ; de l'organisation des conférences et points de presse ; de la tenue d'un agenda complet des contrats médias ; de la mise en œuvre des stratégies de communication au sein de la FECAFOOT, de la promotion permanente de l'image de marque de la FECAFOOT, des relations publiques, de la relation et de la publication du bulletin officiel, du Magazine fédéral et toutes autres publications (notamment la presse « on line ») rendant compte des activités de la FECAFOOT, des protocoles lors des cérémonies organisées par la FECAFOOT, de la mise en application des

stratégies « Marketing » de la FECAFOOT, de la recherche des partenaires, de la conception des dossiers de sponsoring, de la constitution d'une banque de données terminologiques, de l'accueil des hôtes de marque de la FECAFOOT, du suivi des partenariats avec les entreprises audio-visuelles, du suivi des contrats publicitaires, de la gestion des *team press officers* des sélections nationales.

Le département de la communication et du Marketing comprend deux services : le service du Marketing et le service des médias et des relations publiques. Chacun d'eux est placé sous l'autorité d'un chef de service. Le service des médias et des relations publiques comprend un bureau des médias et un bureau du protocole.

Ont rang de Secrétaires généraux-adjoints : le Directeur technique national, le Coordonnateur général des sélections nationales.

Ont rang de Directeurs : le Directeur de cabinet du Président, les Chefs de Départements, les Chefs de Divisions, les coordonnateurs généraux Adjoints des sélections Nationales, les Directeurs techniques nationaux-adjoints.

Ont rang de Sous-directeurs : les Chefs de cellules ; le Chef du centre technique d'Odza.

Ont rang de Chefs de service : les Chefs de services, les officiers, les chargés d'études assistants.

Les Chefs de bureau sont effectivement tous les Chefs de bureaux, même si « *une préférence sera donnée à la constitution de pool par service* » (article 38).

Cet organigramme est celui adopté le 27 Novembre 2014 par le Premier Comité de normalisation et signé le 28 du même mois, par le Président de ladite Commission. C'est celui qui était en vigueur au moment de l'élection du Président de la FECAFOOT en 2015. Pour être complet sur la structuration hiérarchique des instances dirigeantes de notre football, il ne reste qu'à étudier les autres démembrements déconcentrés de la FECAFOOT.

#### *2.2.3.1.2. Les démembrements régionaux, départementaux et d'arrondissement*

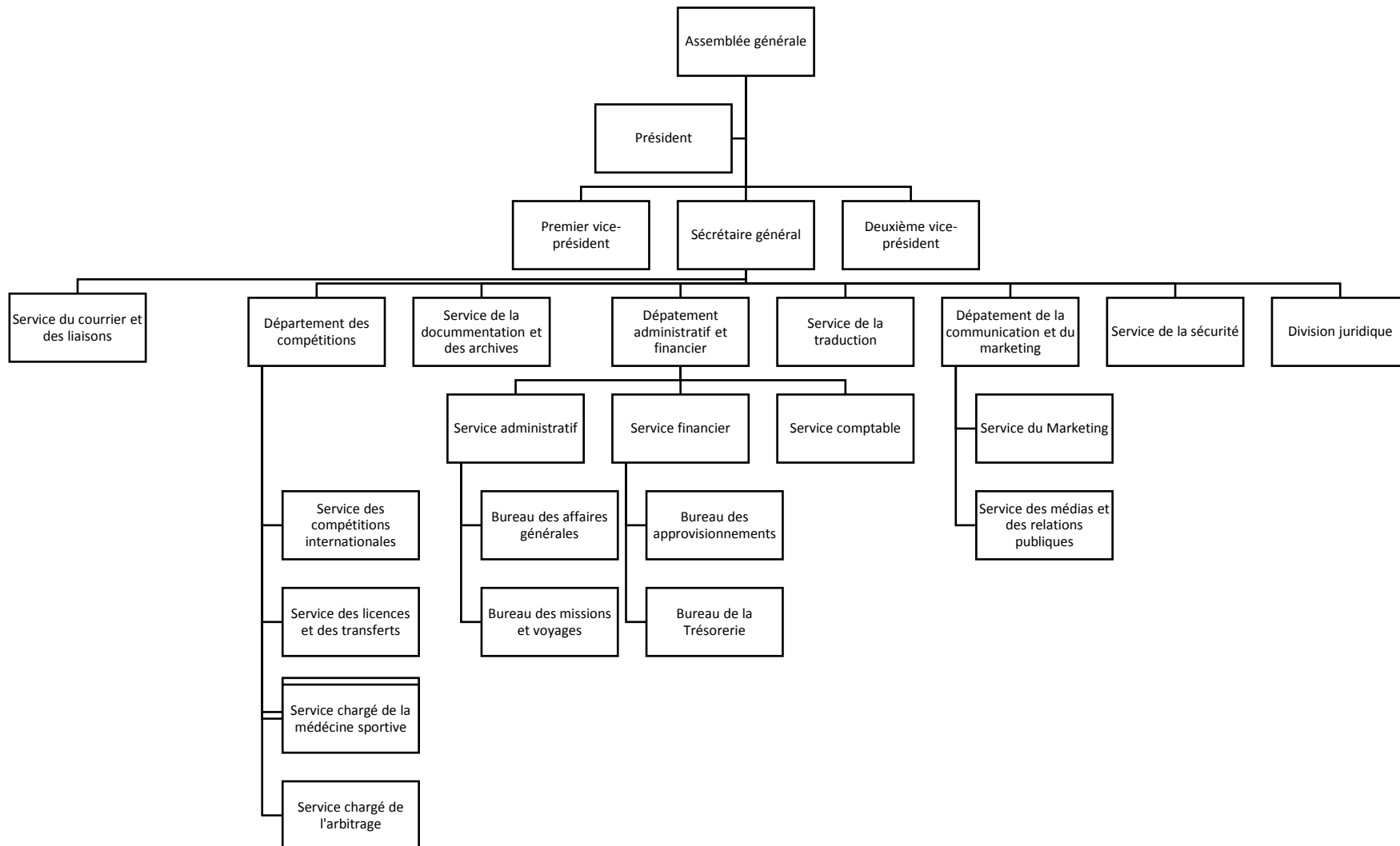
En dehors des services centraux, la Fédération Camerounaise de Football compte aussi et surtout des services déconcentrés qui sont logés dans des Chefs-lieux de régions, de départements et d'arrondissements. Connues sous le nom de *ligues*, régionales et départementales, ces structures sont les organes de base de la fédération. Elles jouent un rôle très important, notamment dans l'élection du Comité Exécutif de la FECAFOOT mère, en y envoyant des électeurs en qualités de Délégués régionaux et départementaux, et sont souvent pourvoyeurs de personnel à cet organe de tutelle en cas de besoin. Il y a aussi, en plus des

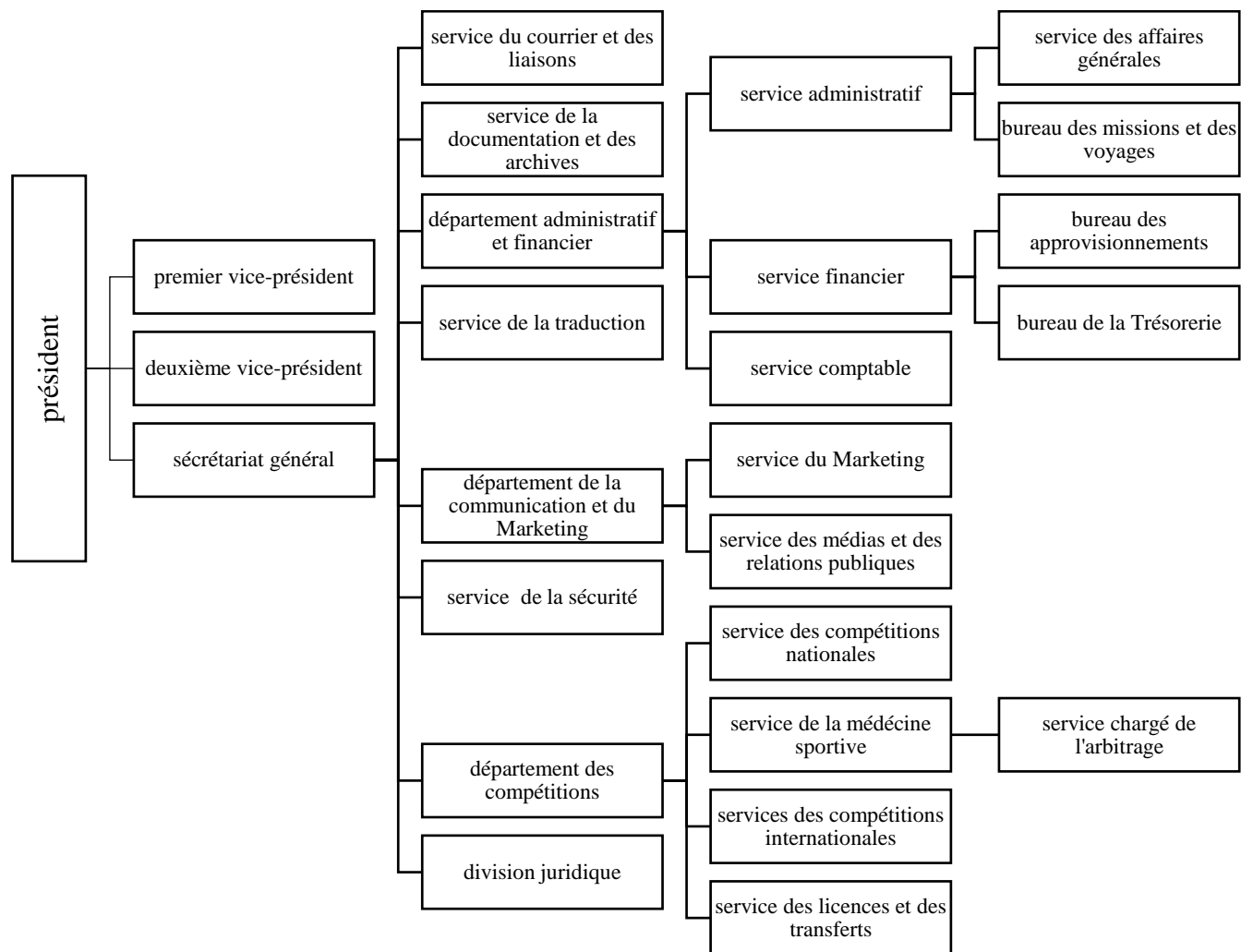
ligues régionales et des ligues départementales, des comités d'arrondissements. Chaque niveau est d'abord contrôlé par le niveau qui lui est directement supérieur et contrôle celui qui le suit directement. Chaque ligue a un statut propre et jouit d'une relative autonomie. L'article premier des statuts de la Ligue départementale de la Mefou-et-Akono stipule en son alinéa 4 que : « *la ligue départementale bénéficie de l'autonomie administrative, financière et sportive dans la limite de la délégation à elle accordée par la Fédération camerounaise de football* ». Mais, outre la FECAFOOT, ces ligues entretiennent des relations avec les administrations publiques nationales, à l'instar du Ministère des sports et du Ministère de l'Administration territoriale. Dans leurs relations avec la FECAFOOT, les ligues doivent démontrer leur fidélité et loyauté. Les statuts de la Ligue départementale de la Mefou-et-Akono évoqués ci-avant indiquent en cette matière que : « *la ligue départementale est subordonnée à la FECAFOOT conformément aux dispositions de l'article 18 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts de la FIFA et de l'article 19 alinéa 1<sup>er</sup> des statuts de la FECAFOOT. A ce titre, la Ligue départementale s'engage à se soumettre totalement aux obligations fixées à l'article 14 des statuts de la FECAFOOT et aux autres obligations découlant des statuts, codes, règlements, décisions et directives de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT* ». En ce qui concerne les relations des Ligues avec les pouvoirs publics, celles-ci sont obligatoirement agréées par le Ministère en charge des sports, et ont l'obligation de lui faire tenir en même temps que le Ministère en charge de l'administration territoriale, les textes et règlements statutaires, ainsi que leurs modifications lorsqu'elles surviennent. Ceci est prévu par les dispositions de l'article 3 dans les statuts de la Ligue de la Mefou-et-Akono : article 3(1) : « *la ligue départementale est régulièrement agréée auprès du Ministère en charge des sports, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur* » ; article 3(2) : « *la ligue départementale fait connaître au Ministère en charge des sports et au Ministère en charge de l'administration territoriale toutes les modifications de ses textes organiques trente (30) jours au plus tard après leur adoption. Dans les mêmes conditions, elle informe les mêmes ministres de tous les changements intervenus dans la composition de l'organe exécutif de la Ligue* » ; article 3 (3) : « *les documents administratifs de la Ligue départementale et ses pièces de comptabilité relatives aux subventions allouées par l'Etat sont présentées sans déplacement, sur toutes réquisitions du Ministère en charge des sports et du Ministère en charge des finances* » ; article 3(4) : « *les documents administratifs de la Ligue départementale et ses pièces de comptabilité relatives aux subventions allouées par les collectivités territoriales décentralisées sont présentées sans déplacement, sur toute réquisition du Ministre en charge de l'administration territoriale et du Ministre des finances* ». Ces dispositions montrent que non seulement la

Ligue départementale est un démembrement de la FECAFOOT, mais qu'elle est aussi reconnue par les pouvoirs publics comme association au même titre que la FECAFOOT elle-même, et ceux-ci lui allouent donc des subventions. La situation ne saurait être différente pour les Ligues régionales. La plus grande bénéficiaire de ce fonctionnement s'avère donc être la Fédération, puisqu'elle est dispensée des dépenses qu'elle aurait dû faire par l'Etat, de qui elle reçoit aussi des financements. Comment ne pas dire qu'elle *mange* double ?

### ***2.2.3.2. Représentation schématique de l'organigramme de la FECAFOOT***

Il ne nous a pas été possible d'obtenir une représentation schématique de la structure qui vient d'être déroulée. Nous essayons de ressortir nous-même, à partir d'un schéma unique, cette structure qui a été parcourue ci-avant. Au regard de l'ambiguïté rencontrée dans cet exercice, nous avons choisi de faire deux représentations séparées, pas vraiment éloignées l'une de l'autre, mais présentant cependant une nuance. La première représentation n'intègre pas le Comité exécutif (figures 1a), alors que celui-ci est bien intégré dans la deuxième (figures 1b).





**Figure 1b : Organigramme de la Fédération Camerounaise de Football**

## 2.3. La résistance au changement : l'attrait pour les actes délictueux

Défini plus haut comme la tendance, la pulsion, plus ou moins irrésistible, qu'à l'acteur social à un moment donné à commettre un fait qui est considéré au regard de la loi comme répréhensible, l'attrait pour les actes délictueux s'est observé à différents niveaux de la vie et de l'activité au sein du mouvement sportif camerounais. A la Fédération Camerounaise de Football, les écueils ne manquent pas. Outre les éternels problèmes de primes des joueurs, les trucages des rencontres sportives de football, il y a ce problème, éternel lui aussi, des élections toujours truffées d'irrégularités, dont celle de M. Tombi à Roko Sidiki de 2015 qui a motivé la réalisation de cette recherche ! Autant de raisons qui entraînent des dysfonctionnements au sein de nos sélections de football toutes catégories confondues, ainsi que de la gestion des différentes compétitions internationales, et qui ont plongé celles-ci dans une série de défaites sans fin. Des coupes d'Afrique des nations aux coupes du monde, des défaites à couper le souffle de quelque fanatique ! Aujourd'hui, « *cette série noire hante les lions indomptables. Un pays où la fédération et le ministère ont pris le football en otage* » (Ebanga-Mballa, 2010 : 31). La série des titres des auteurs camerounais à ce sujet est évocatrice. On peut retenir ici ces quelques opuscules qui sont en réalité le résumé sommaire de tout ce que pensent les camerounais de la gestion de leur mouvement sportif et tout particulièrement le football. On a par exemples : *Le footoir camerounais* de Nguini Charles, publié en 1996 aux éditions Capel ; *Le mouvement sportif camerounais pris en otage par des braconniers : l'urgence de la mise en œuvre des réformes* de Ateba Eyene Charles, publié en 2011 aux éditions Saint-Paul ; *Desperate football house : six mois dans l'enfer de la fécafoot* de Nang Jean-Lambert, publié en 2009 aux éditions Inter Press. Ce titre est à n'en point douter le plus évocateur de tous, tant il met en lumière au travers de cette métaphore le caractère travesti de cette maison qui dirige le football au Cameroun, et dont l'ambiance d'après l'auteur, où règne irrespect des règles, mépris des autorités et des personnes, ésotérisme et satanisme, évoque l'enfer. Nous n'irons pas plus loin pour éviter de rappeler l'apocalypse que voyait Ateba Eyene (2010). Par contre, la suite examine de près les problèmes dont souffre notre fédération de football.

### 2.3.1. Les problèmes de la Fédération Camerounaise de Football

Une simple observation de la Fédération Camerounaise de Football, faite à la lumière des textes qui organisent son fonctionnement, de l'abondante littérature qui a été commise à

son sujet et des multiples scandales et querelles d'égo qu'on a enregistrés au cours des dernières décennies permet de recenser un certain nombre d'écueils qui minent le fonctionnement de cette organisation. Au rang de ces écueils, on trouve la modification permanente de ses textes organisateurs, les textes taillés à l'image des chefs de chaque exécutif, le non-respect des dispositions contenues dans les textes même qui existent, et une tutelle affaiblie du point de vue de ses moyens de contrôle et de ses moyens de répression, l'inamovibilité, l'incompétence et la mauvaise foi de ses dirigeants.

### ***2.3.1.1. Une modification permanente des textes***

L'un des problèmes qu'a connu la Fédération Camerounaise de Football est indubitablement la modification permanente de ses statuts. De 2010 à 2019, cette institution en charge du football camerounais a connu l'adoption de cinq (5) projets de statuts, les uns aussi différents et embrouillés que les autres. On compte ainsi les statuts de 2010, les statuts du 16 mai 2012, les statuts du 23 août 2014, ceux du 02 juin 2015 et, enfin, les plus récents du 10 octobre 2018. Evidemment, cette multiplication des statuts ne peut que poser un problème, tout au moins dans la stabilité des mœurs organisationnelles et l'établissement d'une bonne culture d'entreprise, pour ainsi dire, une culture d'entreprise saine et efficace. Il devient d'ailleurs légitime de dire que, considérant ce rythme accéléré avec lequel les statuts changent, c'est le changement de statuts lui-même qui est devenu la culture d'entreprise à la FECAFOOT. Chose plutôt regrettable, quel que soit l'angle par lequel on la prendrait ! Car, comme le reconnaît M. Antoine de Padoue Essomba Eyenga, ancien Président du *Tonnerre Kalara Club* de Yaoundé, et membre du Comité exécutif de la FECAFOOT en 2015, dans une interview accordé à *Cameroon Tribune*, en effet, « *Les statuts sont trop importants pour une institution* » ([img]<http://237online.com/media/EssombaEyenga.jpg>[/img]). Comment une instabilité en ce qui relève des statuts peut-elle être érigée au rang de valeur ? Impossible ! A moins qu'on ne veuille prendre une mauvaise culture d'entreprise, ce qui dans ce cas conviendrait bien. Et puisque nous reconnaissons qu'elle est mauvaise, cette culture, force est de reconnaître aussi que son existence quasi permanente au sein de notre fédération est un problème pour cette structure, qui dirige pourtant un secteur névralgique de la vie quotidienne des camerounais, le football, sport roi, devenu quasiment une religion. Pourquoi les statuts changent-ils à ce rythme ? Comment comprendre que les mêmes exécutifs – puisque dans le même temps les hommes qui ont présidé aux destinées du football au Cameroun sont restés pratiquement les mêmes, à quelques exceptions près – qui adoptent un texte aujourd'hui, le



rejettent deux mois plus tard, dans les mêmes circonstances de lieux si ce n'est de temps ? La réponse se trouve certainement dans l'esprit même de ces textes, qui découle nécessairement, sans doute, de l'esprit aussi des personnes qui les font, ou bien qui les votent.

#### *2.3.1.1.1. Les textes taillés à la personne des présidents*

Il faut remarquer que, en dehors des exécutifs qui avaient séjourné à la FECAFOOT avant 1998, chaque président qui a été élu à la tête de la Fédération Camerounaise de Football après cette date a voulu inévitablement se représenter comme candidat à sa propre succession ! Aucun d'ailleurs n'a fait moins de deux mandats, en dehors du dernier en date, Tombi à Roko, dont les velléités ont été stoppées nettes par la décision du TAS invalidant les élections de 2015 qui avaient justement conduit au perchoir l'ancien Secrétaire de la Fédération. Dans cette volonté de se maintenir coûte que coûte au poste de Président, ceux-ci trouvent souvent les textes existants inconvenants, et tentent la plupart du temps de les tailler à leur mesure pour éliminer les potentiels concurrents. La coalition qui voulait en 2013 renverser le Président Iya Mohammed avait accusé ce dernier d'avoir taillé en son temps les textes à sa seule mesure. « *La décision du MINSEP est salutaire dans la mesure où le code électoral avait totalement verrouillé le jeu démocratique et que dans ces conditions, l'équipe en place au niveau de la fédération devait revenir aux affaires de manière inéluctable* », confiait le regretté Emmanuel Mve Elemva, alors Président du CCRFC. Les articles 36 et 37 des statuts de 2012 adoptés par le Comité exécutif présidé par le Candidat Iya Mohammed et relatifs aux « *conditions particulières d'éligibilité du Président* » et à l'élection du Président et des membres du Comité exécutif sont saisissants à ce sujet. D'abord, l'article 36 (2) : « *le président sortant est autorisé à se présenter comme candidat en tant qu'ancien président à l'élection du président de la FECAFOOT après expiration immédiate de son mandat* » ; alors qu'au 36 (1) : « *peut-être candidat à la présidence de la FECAFOOT, tout camerounais majeur des deux sexes, jouissant de tous ses droits civiques et qui est soit de l'Assemblée générale de la FECAFOOT, soit parrainé par 10 délégués au moins de ladite Assemblée* ». On voit le manque d'équité au moment du dépôt des candidatures, au profit du président sortant ! L'article 37 des mêmes statuts, en son alinéa 1 préconisait que : « *le président et les autres membres du Comité exécutif, mis à part le président de la ligue de Football Professionnel du Cameroun et le représentant de l'association des joueurs, sont élus par l'Assemblée générale au scrutin de liste* » ; et comme dans tous les scrutins de liste : « *le candidat ayant conduit la liste victorieuse est déclarée Président de la FECAFOOT et*

*Président du Comité exécutif* » (37(3)). Cependant, d'après le code électoral, les commissions spécialisées dont les membres étaient nommés par le Président de la FECAFOOT faisaient parties du collège électoral : « *voilà donc une compétition qui commence avec les responsables actuels de la FECAFOOT qui se sont mis déjà de côté 40 à 60 % des voix* », faisait remarquer M. Mvé Elemva. D'après M. Mvé Elemva, les textes de 2012 étaient taillés sur mesure par le Président en place. Lesdits textes permirent d'ailleurs qu'il fût re-élu alors même qu'il était désormais en détention pour malversations financières et détournement de fonds publics à la SODECOTON, et écroué à la Prison centrale de Yaoundé. Ironie du sort ou trahison d'un « peuple » acquis à sa cause ? Bien risqué pour qui pourrait répondre. Ce qu'on sait, c'est qu'à la suite de cette incongruité et de l'imbroglio qui s'installa à la FECAFOOT, un Comité de normalisation fut nommé qui avait pour mission de toiletter les textes de la Fédération et d'organiser de nouvelles élections libres et transparentes.

Malheureusement, on l'a vu, ce Comité de normalisation échoua. Cependant, il avait écrit lui-aussi de nouveaux textes ; des textes qui avaient été annulés. On les appela les « *textes à problèmes de Joseph Owona* », Président dudit comité (Mouandjo, R., Mboafotball Sport, 12 septembre, 2014). En clair, on reprochait à ce grand professeur d'avoir commencé par faire valider les textes au sommet, au lieu de les faire adopter d'abord à la base, c'est-à-dire au niveau départemental et puis régional. Une incongruité donc selon les observateurs avertis. « *Personne ne comprend comment nos grands professeurs de droit ont commencé par faire valider les textes au sommet pour ensuite redescendre, alors que le bon sens aurait voulu qu'on commence cet exercice à la base pour conclure au sommet et lancer enfin les élections* » (Mouandjo, R., 2014, idem.). Et le journaliste de se demander, non sans inquiétude : « *Est-ce que nos juristes qui s'éternisent à Tsinga ont perdu la tête ou alors ils le font exprès pour brouiller les pistes et installer leur protégé à la tête de la Fecafoot ?* » (Mouandjo, R., 2014, ibid.). Les seuls espoirs restaient donc focalisés sur le Tribunal arbitral du Sport qui devait rendre son verdict sur une affaire opposant la FIFA à un des responsables de la FECAFOOT, verdict qui seul pouvait remettre en cause les textes validés et remettre au goût du jour le processus même de validation de ces textes : « *Heureusement que tout cela risque de s'arrêter le 31 octobre, date programmée par le Tribunal arbitral du sport de Lausanne pour donner les conclusions de l'affaire qui oppose la FIFA à John Begheni Ndeh* » (Mouandjo, R., 2014, ibid.). La crise de confiance était totale. Personne même dans les cercles de la normalisation ne faisait encore véritablement confiance à la sincérité de ces textes. On accusait leur initiateur de tous les maux, particulièrement de soutenir un camp, et celui de

« l'imposture ». Tout effort fait pour amener le processus de normalisation à son terme était désormais interprété comme une volonté de torpiller le processus et d'atteindre des fins mafieuses : « *Joseph Owona qui est loin d'être idiot sait que les choses peuvent mal se terminer et c'est la raison pour laquelle il force tête baissée pour remettre sa copie, même avec beaucoup de ratures* », écrivait pour conclure Mouandjo (2014). Pour sa part, Cameroun-Info.net, un des réseaux sociaux de Yaoundé, rapportait ainsi les propos d'un des protagonistes à la crise qui a secoué la FECAFOOT et le football camerounais, Abdouraman en l'occurrence : « *pour nous, la rupture de confiance est définitive et dans ces conditions, il me semble impossible pour le professeur Owona de mener ce processus électoral à son terme* ». Les textes proposés par ledit Comité de normalisation souffraient donc d'un manque d'impartialité. Ils étaient conçus pour faire élire un candidat, du moins pensait-on dans les milieux du football camerounais : « *ce comité, avec l'appui de la FIFA, a déjà parrainé le candidat Tombi à Roko qu'il tente d'imposer coûte que coûte à la tête de notre football* ». C'est cette volonté de positionner des hommes particuliers au poste de Président, ou de se positionner soi-même lorsqu'on a été élu qui peut expliquer aussi la succession des textes observée. Et la FIFA a parfois été indexée de coopérer avec les imposteurs. Choses qui ne facilite pas la visibilité des acteurs sérieux et ne peut que désoler ceux d'entre eux qui aspirent à plus de transparence et d'équité dans les procédures électorales. Les exécutifs qui se sont succédé à la tête de la Fédération Camerounaise de Football ont, de cette façon, souffert toujours d'un manque de légitimité, de confiance et parfois d'expertise, les choix étant souvent fait sur la base d'affinités et de copinages avec les *grands Présidents*. Le dernier Comité de normalisation a vu juste qui a supprimé les scrutins de liste au profit d'un scrutin uninominal. Désormais chacun sera face à son électorat pour défendre sa candidature. Et, il faut l'espérer que les textes adoptés le 10 octobre 2018 survivront au présent Comité exécutif et resteront en vigueur le temps nécessaire pour qu'ils soient éprouvés, sans que un des exécutifs qui pourront se succéder ne vienne encore les tordre afin de se maintenir, lui.

#### 2.3.1.1.2. La violation même des textes : des scandales à répétition

Parmi les difficultés que relève Atéba Eyene (2011) et qui empêchent de conjurer la fatalité qui s'abat sur le mouvement sportif camerounais, il y a cette cinquième difficulté : « *l'absence, la non connaissance et le refus d'appliquer les textes qui régissent le fonctionnement des fédérations* » Atéba Eyene (2011 : 67). Avant lui, en 1996, Nguini (1996 : 93) relatant et commentant une décision de la Chambre d'homologation et de discipline de la FECAFOOT dans une affaire ayant opposé cette dernière à Prévoyance de Yaoundé, club de

première division d'alors, apporte un éclairage pour le moins révélateur sur le fonctionnement de la fédération à cette époque : « *longtemps présenté comme un modèle d'organisation des compétitions sportives en Afrique noire, dont les attermoissements se sont cependant multipliés au cours des dix dernières années, la FECAFOOT joue gros dans cette affaire* ». Pourquoi des attermoissements là où il existe des textes législatifs, et pendant une dizaine d'années ? A la Fédération Camerounaise de Football, ces dernières années encore, la situation semble plus que caractéristique. Depuis plus d'une décennie en effet, chaque compétition à laquelle le Cameroun prend part connaît le sempiternel problème de primes ! Cela a été le cas en coupes du monde 1990, 1994 malgré l'opération « *coup de cœur* » dont le fruit pécuniaire était resté *suspendu* en vol entre Yaoundé et Los Angeles, 1998, 2002, 2010, 2014 ; dans la plupart des coupes d'Afrique depuis 1998 - et peut-être avant si on se ravise de ce qui se passa lors de la CAN 1972 organisée et perdue par le Cameroun : en 2000, 2002, 2004, 2006, 2008, 2010, 2016, 2017 et 2019. Que se passe-t-il pour que la FECAFOOT ne puisse pas résoudre cette énigme comme le font les autres fédérations nationales de football ? Tantôt c'est les joueurs qui sont abusés, tantôt c'est eux qui grèvent... Tantôt c'est les « trop perçus » des dirigeants, tantôt c'est les remboursements de ces derniers qu'on observe... Tantôt c'est la FIFA qui suspend la Fédération, tantôt c'est le Tribunal arbitral du sport qui tranche des litiges... Et au terme de ces verdicts, la Fédération n'a pas gain de cause, contre des individus considérés comme des particuliers ! Assez de scandales pour un football qui n'aspire qu'à engranger des victoires. N'y a-t-il pas des textes pour réguler le fonctionnement de cette fédération ? Ou alors, puisqu'on a vu qu'il en existe, à quoi servent-ils ? Dans une organisation où on respecte les textes pourtant, on ne verrait pas de tels égarements. Ces textes d'ailleurs ne sont pas publics car étant jusqu'ici encore inexistantes ni sur le site officiel de la fédération ni sur aucune autre plateforme publique où le chercheur curieux pourrait les retrouver pour s'en inspirer. D'où d'interminables problèmes de gouvernance, et le chaos programmé de chaque compétition avant même qu'elle ait démarré, comme ce fut le cas lors de la coupe du monde 2010 (Tagne, 2011) ; Le top-management de la FECAFOOT ne respecte pas les textes que cette fédération se donne, autant qu'ils ne respectent pas les lois mêmes de la République, faisant donc de la « *FECAFOOT comme un Etat dans l'Etat* » (Ateba, Eyene, 2011 : 94).

### **2.3.1.2. Une tutelle affaiblie**

Quelle sont les moyens à la disposition des pouvoirs publics pour exercer leur pouvoir de tutelle sur les fédérations sportives et sur la FECAFOOT en particulier ? Que peut

faire l'instance faitière face à un gestionnaire de la Fédération Camerounaise de Football, même convaincu d'indélicatesse sur le plan de sa gestion financière des fonds octroyés par cette instance elle-même ? La FIFA comme la CAF ne disposent pas de prisons ! Peut-être le Gouvernement camerounais ! Et ces institutions internationales mêmes se sont soustraites des juridictions de droit commun, comme on l'a relevé dans leurs textes, et ne peuvent donc recourir à elles, fût-il pour se plaindre d'un membre qui aurait détourné ou mal géré leur propre argent. Alors, qu'importe si, président d'une Fédération Camerounaise de Football, je dois perdre le poste après avoir détourné des milliards si toute ma carrière durant, je ne peux réunir le million, même en travaillant encore pendant vingt-cinq ans ! Si la seule punition qui me guette n'est que la perte éventuelle d'un poste, et que tranquillement je pourrai aller me reposer sans plus subir la pression ennuyeuse de travailler, de fournir d'effort pour vivre, ma famille et moi, je calcule la meilleure occasion pour saigner une ultime fois les caisses, ce qui ne garantit d'ailleurs pas que le poste sera effectivement perdu. Les scandales de corruption qui ont secoué la FIFA par l'entremise de son Président Sepp Blatter – accusé de corruption dans l'attribution des coupes du Monde 2018 à la Russie et 2022 au Qatar – sont là pour nous le prouver, les multiples crises de paiement des primes de joueurs à la FECAFOOT aussi.

De même les pouvoirs publics camerounais n'ont pas assez de marge de manœuvre pour assurer une bonne gouvernance de ces fédérations sportives par leur mission de contrôle. Les fédérations sportives sont des associations privées, donc des personnes morales de droit privé, régies par la loi N° 053/90 de 1990, et en tant que telle, jouissent d'une autonomie sur le plan de leur gestion administrative et financière. Cependant, ces organisations peuvent bénéficier des subventions de l'Etat, ce qui arrive généralement, si souvent. L'Etat camerounais est comme pris au piège, lui qui veut défendre son image à la face du monde, et qui de ce fait doit investir pour que son mouvement sportif, instrument de sa diplomatie comme le reconnaît Atéba Eyene (2011), rayonne, se porte bien, mais qui ne dispose que d'une infime capacité pour se rassurer et s'assurer le plein succès et la pleine efficacité de ses investissements. La FECAFOOT devient donc *« comme un Etat dans l'Etat »*, tant du point de vue de son fonctionnement managérial que de celui de la gestion de ses crises internes : *« plusieurs fois quand les choses ont tourné au vinaigre, écrit Atéba Eyene (2011 : 94-95), l'Etat a fulminé contre la FECAFOOT. Malheureusement, il n'a jamais réussi à mettre fin aux frasques de cette organisation qui rame parfois à contre-courant des intérêts du Cameroun en termes de son image et son prestige »*. Le politologue nous apprend par

exemple qu'en 2006, le Ministre des sports camerounais de l'époque, Philippe Mbarga Mboa, avait reçu le président de la FECAFOOT « *à huit clos pour lui signifier son départ. Le concerné lui avait répondu qu'il avait compris, mais qu'il allait se référer à ses homologues du comité exécutif* ». Et l'auteur de conclure : « *une excellente façon de narguer le ministre, puisque rien n'avait changé par la suite* » (Atéba Eyene 2011 : 94). A la vérité, que peut faire une autorité publique face à un gestionnaire de la FECAFOOT dans l'exercice de ses fonctions, dans une organisation qui relève des associations privées ? Dès qu'on est lucide, on reconnaît que, rien du tout ! Le MINSEP et la FIFA ou la CAF se sont-ils donc mis ensemble une fois dans le cadre d'une mission d'audit conjointe pour auditer sur les comptes de la FECAFOOT ? Nous aimerions que pareille mission puisse se tenir, étendue sur une période de 20 à 25 ans, de 1990 par exemple à 2015, pour suivre jusqu'où peuvent aller les chiffres, au seul sens qui consiste à compter ! A présent donc que les textes l'interdisent, humm ... ! Mais, l'on peut être convaincu d'une chose, c'est que seul, le MINSEP ne peut exercer de contrôle sur les comptes de la FECAFOOT, puisque la majeure partie de ces fonds viennent des organisations internationales du football et par ricochet constituent des fonds privés, sommes que quelques responsables de la Fédération brassent sur le dos des enfants du Cameroun, constitués en équipes de football publiques, dans différentes catégories, et pour lesquelles les milliers de supporters camerounais rampent, et les centaines de cardiaques perdent la vie. Ne pouvant ainsi rien faire dans le fond, il ne leur reste, à ces responsables gouvernementaux, qu'une seule alternative : se laisser ou collaborer. On voit de quel côté pèse la balance : la collaboration ! Non ?

### ***2.3.1.3. L'inamovibilité, l'incompétence et la mauvaise foi des dirigeants***

« *Notre combat est de faire partir ceux qui sont là et qui contribuent à tuer notre football. Après, tout camerounais qui aime le football peut devenir Président de la Fécafoot* », affirmait Roger Milla, ancien Lion Indomptable, devenu ambassadeur itinérant, par ailleurs membre du Comité citoyen pour le redressement du football camerounais (CCRF). Or, est-ce uniquement la présence de ces hommes que leur mauvaise gouvernance qui fait problème ? Il est évident que chaque poste de travail doit s'inscrire dans une logique de carrière pour son occupant. On ne devrait peut-être pas s'offusquer de ce que les mêmes hommes restent en poste pendant une durée assez longue, d'autant plus que, partout ailleurs, les individus ont mis plus de temps à leurs postes que cela dans notre pays ! Mais, lorsqu' étant au même poste, les résultats ne suivent pas, alors que c'est à son niveau que se trouve la clef du problème, il y

a forcément matière à réfléchir ! Certes certains postes sont électifs, comme celui du Président ; et qu'une certaine analyse peut se prêter au jeu qui consiste à dire que la réélection signifie bon travail. Mais que vaut cet argument dès lors qu'il est établi que le processus même qui conduit à l'élection d'un Président est biaisé ? « *Les élections à la FECAFOOT sont généralement une séance de magie noire où l'assemblée générale a un nombre de sièges supérieur au nombre d'adhérents* », et où s'ajoutent « *des inconnus à la solde du clan en place* » (Ateba Eyene, 2011 : 91-92). On ne peut donc plus faire confiance à un système électoral de ce genre comme étant le gage de la transparence, de la bonne gouvernance ou de la performance de l'élu. Par conséquent, une limitation des mandats commence à apparaître comme la seule solution favorable. A la FECAFOOT, le fait que les mêmes sujets tournent depuis longtemps autour de la fédération ne lui est-il pas devenu nocif ? Ceux-ci se sont noués des amitiés, ils ont implanté des racines et des ramifications solides, et des complicités inébranlables ; ils s'octroient des faveurs, à la hauteur de leurs amitiés. D'où des problèmes de gouvernance, le manque de professionnalisme. Dans une lettre adressée au Président de la FECAFOOT datée du 1<sup>er</sup> Juin 2001, Eto'o Fils Samuel écrivait : « *il convient donc, au niveau de la gestion, et dans la construction de l'avenir, de garder le football au niveau d'importance qui est le sien dans notre environnement, en y injectant les moyens tant intellectuels, organisationnels que matériels suffisants et adéquats* » (in Atéba Eyene, 2011 : 81). Pourquoi les « moyens intellectuels » ? Les hommes à la tête de la fédération manqueraient-ils de compétences ? C'est ce que semble dire le capitaine des Lions ! Qui sont-ils, ces hommes ? Des hommes d'affaires, des administrateurs, des membres de la société civile, rarement des footballeurs ou même des sportifs ! Est-ce la raison qui pourrait expliquer la survenue à répétition des problèmes de primes des joueurs, des mauvais résultats ? Dans un sens, oui ! Dans un autre sens, non !

« Oui ! » parce que celui qui ne sait pas ce qui est bien fait forcément ce qui est mal. Il n'y a pas de place pour l'amateurisme au haut niveau, surtout dans le domaine du sport et tout particulièrement du football. Il faut être excellent ou rien ! « Non ! » aussi parce que, même ne connaissant pas un domaine d'activité en particulier, un gestionnaire s'entoure et écoute, et s'il est animé d'une bonne foi, s'en sort et réussit, parce qu'il sait tirer les bonnes conclusions. A-t-on besoin d'une connaissance solide du football pour répartir l'argent des primes d'un nombre de joueurs connu, et dont les modalités de distribution sont établies depuis l'instance de tutelle, pouvant être la FIFA ou la CAF, et où vous n'avez qu'à distribuer sans réserve et sans reste ? Il y a la volonté délibérée de torpiller le système. Atéba Eyene (2011 : 90) parle

des « *membres de la fécafoot entre l'effroi et l'émerveillement* » pour désigner le « *comportement bizarre, régulièrement affiché par les membres de la fécafoot dont certains ont l'esprit complètement dérégulé dès lors qu'ils pensent aux avantages qu'ils tirent de leur vache à lait* ». Et l'auteur de conclure en voyant en cette attitude des responsables « *un esprit qui a rendu la gestion de notre football plus que précaire* » Atéba Eyene (2011 : 90, idem.).

### **2.3.2. Quelques grands illégalismes éclairés dans le monde**

Cet extrait se propose de présenter certains enfreins à la loi qui se développent à l'échelle mondiale, avec une récurrence à tout point de vue inquiétante, et des conséquences aussi alarmantes que durables, qui ne manquent pas de rappeler la fatale destinée de l'humanité, longtemps prédite par tant de révélations et de prophéties apocalyptiques. Certes la science même révèle que la vie sur terre s'arrêtera bien un jour. Celle-ci dépend de plusieurs facteurs dont l'existence de la molécule d'eau, et des rayons de soleil. Si en ce qui concerne l'eau, on n'a pas démontré jusqu'ici qu'elle disparaîtra complètement dans l'avenir ou qu'elle sera incontrôlable soit par sa quantité, soit par sa température, soit par sa composition, en ce qui est du soleil, lui, il s'éteindra bien un jour ! L'astrophysique avance qu'il n'est pas éternel, qu'il n'est qu'un astre comme tous les autres, et que quand toutes les particules d'hydrogène en son sein auront fusionné pour donner l'hélium, alors il cessera de briller. La vie sur terre indubitablement s'arrêtera ! Mais cette découverte de l'astrophysique, pour aussi vraie qu'elle soit, ne suscite pas autant de crainte, de frayeur et de palpitations cardiaques que le fait de la seule évocation de l'une des formes parmi celles qui seront évoquées dans ce sous chapitre des nombreux illégalismes contemporains. Une raison fort simple pourrait peut-être expliquer cela. C'est que la prédiction scientifique, parce-que situant la fin de vie sur terre à des milliards voire des centaines de milliards d'années encore, rendrait la menace inexistante. Elle la transformerait volontiers en une non-menace, une fiction. De plus ces scientifiques eux-mêmes ne l'ont pas vulgarisée, ils n'en ont parlé que très accessoirement, et la triste réalité est restée dans les cercles très fermés de savants physiciens. Cette sombre prédiction est donc reléguée au second plan à côtés des menaces plus pressantes comme le réchauffement climatique, la menace nucléaire, les grandes épidémies, les catastrophes naturelles, etc. Mais rien de ce qui précède n'éveille autant de crainte et de haine que le terrorisme, le trafic de drogues et stupéfiants, la cybercriminalité, la piraterie, les crimes de guerre, crimes contre l'humanité et autres assassinats politiques. Les sous-paragraphes qui suivent examinent ces illégalismes éclairés d'un autre genre, mais somme toutes de notre époque.



### 2.3.2.1. *Le terrorisme*

Le 11 septembre 2001, une vague d'attentats d'une ampleur meurtrière jamais égalée frappe le cœur des Etats-Unis ! Quatre avions de ligne s'écrasaient tour à tour sur des bâtiments considérés comme les symboles même de la suprême puissance américaine : le World Trade Center, le Pentagone et en Pennsylvanie, faisant au total 2978 victimes selon les rapports officiels, hommes femmes et enfants confondus (Questions internationales : Les terrorismes : 24) ! Très rapidement, la nouvelle se rependit sur toute la planète, et un seul mot résonnait dans toutes les chaînes de radio et télévision du monde : *le terrorisme* ! Peu après, un nom éveilla les consciences et renforça la stupeur : Oussama Ben Laden, qu'on dit être le commandant en chef du groupe Islamique Al-Qaïda ! Ces événements avaient eu le mérite de révéler au monde l'existence de la menace terroriste à l'échelle planétaire qui était jusque-là l'apanage des seuls services secrets de quelques Etats puissants jouant dans le monde le rôle de gendarmes ou d'espions. Qu'est-ce que donc que le terrorisme ? Qui en sont les auteurs et quels sont ses modes opératoires ? Maintenant, pourquoi doit-on le considérer comme un illégalisme éclairé ?

#### 2.3.2.1.1. *Le terrorisme : essai de définition*

Contrairement à ce que l'on peut croire, il n'est pas aisé de donner une définition exacte et rigoureuse du terrorisme, tant les différents Etats qui composent le système des Nations-Unies n'arrivent pas à s'entendre sur la définition officielle du mot, et ce malgré les interminables tractations dans les couloirs de l'ONU, les représentations diplomatiques et les législations nationales adoptées ces dernières années pour lutter contre ce fléau. Le Robert illustré (2014) le définit comme un « *gouvernement par la terreur* », puis, l'« *emploi systématique de la violence pour atteindre un but politique* » et enfin, « *attitude d'intolérance, d'intimidation* ». Mais, le but de tout acte terroriste n'a-t-il été que politique ? Et même, les violences post-électorales en Côte-d'Ivoire ayant des motivations hautement politiques étaient-elles du terrorisme ? On voit rapidement que cette définition pose problème ! Si l'on privilégie une approche fonctionnelle comme le suggère Balencieen 2006, peut-être parviendra-t-on à contourner les difficultés sémantiques qui se présentent. Cette approche, écrit-il, amène à présenter le terrorisme comme :

*Une séquence d'actes de violence, dûment planifiée et fortement médiatisée, prenant délibérément pour cible des objectifs non militaires afin de créer un climat de peur et d'insécurité, d'impressionner une population et d'influencer ses décideurs, dans le but de modifier des processus décisionnels (céder, négocier,*

*payer, libérer, réprimer) et satisfaire ainsi des objectifs (politique, économique, criminels) préalablement définis (Balencie, 2006 : 6).*

En dernière analyse, il ressort toujours que le terrorisme fait usage de la violence et sème la terreur au sein de la population qui en est victime. Ernst Stetter le dit avec encore plus d'emphase, dans ce discours qu'il prononce à Paris lors de la conférence tenue le 8 décembre 2006 contre le terrorisme : « *soyons clairs : nous parlons bien du terrorisme, c'est-à-dire l'usage de la terreur contre nos sociétés, contre nos citoyens, contre notre mode de vie, contre nos démocraties* ». Voilà ce que c'est, à quelques égards près, que le terrorisme. Et le terroriste ? Bien sûr celui qui pose un acte terroriste, « *un membre d'une organisation politique qui use du terrorisme* » (Le Robert Illustré, 2014). Reste maintenant à savoir quel sont ses méthodes, et les moyens qu'il utilise.

### 2.3.2.1.2. *Le modus operandis du terrorisme contemporain*

La littérature et l'histoire nous apprennent que les modes d'expression du terrorisme et les techniques utilisées par les terroristes ont beaucoup évolué au cours du temps. Autrefois basées sur des attaques ciblées sur des personnes ou sur des éléments constituant des symboles, comme des personnalités politiques, des chefs d'entreprise, ou des édifices publics, les attaques terroristes ont maintenant pour but de faire le maximum de victimes quel que soit ce qu'elles représentent. Les attentats à la bombe sont une pratique ancienne, bien connue, utilisée par les terroristes depuis la genèse même du terrorisme. Ils l'employaient pour faire sauter les immeubles, exploser les fuselages des avions, piéger les moteurs des voitures ; un ensemble de pratiques s'inscrivant dans ce que Maret, J.L. qualifiait de « *terrorisme conventionnel* ». En 1998, par exemple, deux attentats simultanés à la bombe détruisent les ambassades américaines de Nairobi et Dar-es-Salaam (Chouet, 2004 : 22). Et depuis lors, les attentats à la Bombe se sont multipliés dans plusieurs régions du monde, en Russie, au Sri Lanka, en France, en Espagne, etc. (Balencie, 2004, idem.). Cependant, les attentats à la bombe n'ont pas été les seuls moyens utilisés par les terroristes. On a observé des enlèvements des personnes, parfois de très hautes personnalités, des prises d'otages, des fusillades a-bout-portant, etc.

Progressivement, on observe de la part des terroristes un attrait de plus en plus poussé pour l'usage d' « *armes de destruction massive* » (Balencie, 2004 : 41, ibid.). Les avions deviennent en eux-mêmes des armes efficaces. Les gros camions de transports des marchandises sont mis à contribution. On n'hésite pas à penser aux trains à grande vitesse. Et

pourquoi pas les bateaux de transport maritime ? Les produits cyanurés ont été arrêtés en Italie et à Londres à la fin 2002, mettant en évidence des tentatives d'attentat au cyanure. Des substances chimiques encore plus toxiques, comme la ricine, présentent également un risque potentiel d'être utilisées à des fins terroristes. Encore plus inquiétant, le « *terrorisme radiologique* » est un risque réel ! Une attaque radiologique : « *en réalité, la question n'est plus de savoir si elle est possible, mais quand elle aura lieu* » (Maret, 2006 : 7). Le spécialiste des questions de terrorisme pense ainsi, au regard de la multitude des moyens par lesquels l'ingéniosité des terroristes peut leur procurer des substances radio actives. Il y a également à craindre une attaque bactérienne ou virale de grande envergure, aux germes en laboratoire bien préparés, qui se répandraient à la vitesse du son, et qui, parce que n'ayant pas trouvé d'antidote connu, et la panique des populations aidant, pourraient faire des millions de victimes d'un trait, le temps pour les scientifiques de trouver l'antidote correspondant !

#### *2.3.2.1.3. Le terroriste : un infracteur éclairé*

S'il est évident qu'un acte terroriste est un acte délictueux, ne serait-ce qu'en considérant les pertes en vies humaines qu'il engendre et au regard du droit à la vie réaffirmé dans la Convention des droits de l'homme de 1948, au regard aussi de ce que les terroristes sont jugés par les tribunaux, chaque fois que celui-là a pu être interpellé, on est fondé à se demander si ceux-ci connaissent la législation antiterroriste en vigueur, au niveau mondial comme dans les Etats où ils résident, ou dans lesquels ils s'appêtent à frapper. Question évidemment banale ! Car, assez souvent, l'acte terroriste n'est pas un acte innocent, ni naïf. C'est une action généralement bien pensée, bien planifiée, et savamment orchestrée. Il nécessite le concours de plusieurs intelligences, lesquelles parfois se réclament des organisations les plus institutionnalisées, qu'elles se nomment Al-Qaïda, Hezbollah, ASALA, ou encore le PKK. Chacune de ces organisations a à sa tête un chef, capable de négocier, de planifier, d'argumenter, et surtout d'échapper aux systèmes de sécurité qui cherchent en permanence à les traquer. Pourquoi donc fuient-ils ? De qui ont-ils peur ? Ou de quoi ? De la justice ! Ils craignent tous d'être capturés et jugés, parce qu'ils savent qu'ils seront condamnés. Le terroriste sait que son acte est condamnable, c'est un infracteur éclairé.

#### *2.3.2.2. Le trafic des drogues*

On appelle *drogue* toute substance psychotrope dont la consommation entraîne des effets hallucinogènes pour l'organisme. C'est « *une substance capable de modifier l'état de*

*conscience... ». On appelle « drogue douce » un stupéfiant « qui a des effets mineurs sur l'organisme, comme les dérivés du cannabis » ; et « drogue dure » un stupéfiant « engendrant un état de dépendance » (Larousse). Au regard de cette définition, il apparaît important de s'arrêter sur les types de drogues pour voir s'il y en a qui sont bénéfiques, à qui ? Ou pourquoi ?*

#### *2.3.2.2.1. Les types de drogue*

A côté de la distinction entre drogue douce et drogue dure donnée par Larousse, on rencontre celle beaucoup plus récente que retient Estievenart (2004) entre les « *drogues naturelles* » et les « *drogues de synthèse* ». Les drogues naturelles sont les drogues que l'on cultive naturellement. C'est la cocaïne, la marijuana, l'herbe et le cannabis. Les drogues de synthèse par contre sont des produits fabriqués en laboratoire. Ce sont les amphétamines, l'ecstasy. On connaît au Cameroun les effets du tramol (nom commercial de la molécule de *tramadol*) dont l'usage devenu monnaie courante par une bonne franche de la jeunesse a motivé une sortie officielle des autorités en charge des questions de sécurité et de santé publiques. D'une manière générale, si certains pays ont légalisé l'usage de certains types de drogues, sans doute en raison de leur très forte présence sur leur marché national, et par voie de conséquence leur très haut niveau de consommation, la plupart des drogues dans la plupart des pays, sont taxées de *drogues illicites*, c'est-à-dire que leur production, leur commercialisation, et leur consommation sont interdites par la loi, au niveau national et même international.

#### *2.3.2.2.2. Le trafic de drogue : un serpent de mer*

Le trafic des drogues est reconnu comme un problème réel dans la plupart des pays au monde. « *Dès les années 1980, il est apparu de plus en plus clairement que les drogues étaient en passe de devenir l'un des défis globaux majeurs des sociétés contemporaines* » (Estievenart, 2004 : 85). Et la complicité que ce secteur entretient avec le terrorisme et la grande criminalité est quasi indiscutable, mais aussi indissoluble voire inébranlable. Tout commence par l'état d'ébriété dans lequel la drogue plonge son consommateur, lequel n'hésite pas à passer à l'action agressive dans des circonstances favorables, et ainsi à commettre d'autres délits. Par ailleurs, les trafiquants de drogues, conscients de ce que leurs activités sont reconnues comme illicites par la plupart des gouvernements s'organisent en réseaux d'écoulement et de consommation. L'activité générant beaucoup d'argent, chaque

réseau souvent veut avoir le monopole et cherche à asseoir son hégémonie. Il s'ensuit donc la formation des gangs, des groupes criminels et même terroristes, les amenant à commettre des crimes à grande échelle, des assassinats, des meurtres, des exécutions sommaires, pour protéger leur business lucratif ou pour démontrer leur puissance à des groupes rivaux. Ainsi l'activité prospère et rien ne semble à mesure de l'arrêter, d'autant plus qu'elle enrichit ses acteurs et fait les affaires des consommateurs. Tenons par exemple : « *le produit du trafic (de drogues) était estimé en 1987 à quelque 400 milliards de dollars par an. Seize ans plus tard, en 2003, les Nations-Unies l'évaluent à 600 milliards de dollars* » (Estievenart, 2004 : 85, *ibid.*). Aucun continent ni aucun pays n'est véritablement épargné, l'ampleur du phénomène est mondiale, même s'il semble avoir plus d'impact dans certains pays par rapport à d'autres. Ainsi les USA, la Colombie, le Venezuela, l'Argentine, le Brésil sont constamment cités en Amérique du Sud; la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne, le Royaume-Uni, les Pays-Bas sont souvent indexés en Europe ; l'Inde, le Pakistan, le Japon, la Corée du Sud, en Asie, sans oublier la Chine ! En Afrique, la Guinée-Bissau, le Nigéria, la Côte d'Ivoire, l'Afrique du sud, le Maroc, ..., le Cameroun, connaissent eux aussi le problème de la vente et la consommation illicites des drogues.

Parlant seulement de l'Europe, Estievenart (2004 : 86, *ibid.*) écrit : « *l'Europe où les ¾ des saisies mondiales sont effectuées, constitue le plus important marché pour la résine de cannabis (haschich) ; l'herbe (marijuana) cultivé dans l'Union Européenne est également de plus en plus répandue* ». Etdécrivant ce qu'il appelle « *la situation globale des drogues dans l'Europe des quinze* », l'auteur démontre que l'herbe et le cannabis connaissent une « *consommation en hausse* ». S'agissant des amphétamines et ecstasy, « *l'Europe est devenue depuis plusieurs années, une zone clé pour la production et la consommation d'amphétamines et d'ecstasy. Après le cannabis, il s'agit des drogues illégales les plus communément utilisées* » (Estievenart, 2004 : 86, *ibid.*). Et la cocaïne ? « *Presque tous les pays sont préoccupés par la consommation croissante de la cocaïne* ». Les pays auxquels il fait référence ici sont ceux de l'Union Européenne. L'auteur en conclut à une « *augmentation de l'usage problématique des drogues* » au sein de l'Union, qui entraîne une forte « *prévalence des maladies transmissibles* » surtout chez les usagers de drogues par voie intraveineuse. Les infections à VIH dues chez les UDVI avoisinent les 30 %, et « *les coûts à long terme résultant de l'infection par l'hépatite C, tant en termes de soins médicaux qu'en termes de souffrance personnelle, sont aussi considérables dans les états membres (de 40 à 90 %)* » (Estievenart, 2004 : 87, *ibid.*). Il ne fait aucun doute que cette situation est transposable dans les autres

continents, ou tout au moins dans la majorité des pays au monde. Le nombre de réseaux qui s'établissent entre ces différents pays est difficile à contrôler, et le degré de criminalité qu'ils engendrent est inestimable. Il y a eu la mafia en Italie, à Naples, comme à Palerme exactement, il y a les gangs aux USA, en Colombie, et des bandes criminelles disséminées à travers le monde qui ont fait et continuent de faire chaque année des millions de morts, du côté des consommateurs comme du côté de leurs victimes passives. Assez pour que les Nations-Unies s'en inquiètent :

*Face à ce défi, les Nations-Unies élaborèrent en 1987 une stratégie globale constamment confirmée et renforcée depuis par la communauté internationale. Elle repose sur quatre principes : la responsabilité partagée entre pays producteurs et pays consommateurs ; l'équilibre et la proportionnalité, notamment entre la réduction de la demande et des risques d'une part, et la réduction de l'offre d'autre part ; des stratégies nationales globalisantes, structurées et hiérarchisées ; enfin l'existence d'un système de coordination de l'ensemble des activités relatives à la drogue, assorti des capacités d'arbitrage intersectorielles nécessaires (Estievenart, 2004 : 85).*

Depuis lors, le trafic et la consommation des drogues ont-ils pour autant été supprimés ? A peine s'ils ont même régressé ! Outre la tolérance dont ont bénéficié certaines drogues dans les législations d'un certain nombre de pays, la consommation des drogues semble maintenant bénéficier de l'encouragement de certains gouvernements, qui pourtant disent officiellement la combattre. L'exemple de la Guinée-Bissau où la drogue est dite être trafiquée par certains hauts cadres de la vie publique ou de l'Etat est là pour en rendre témoignage (Afric Magazine, n° 269, Février 2008). De même, la Russie a été accusée officiellement par le Comité International Olympique d'avoir organisé en 2014 un vaste programme de dopage de ses athlètes devant participer aux Jeux Olympiques, ce qui a poussé ce dernier à suspendre aussitôt tous les athlètes russes de toutes les compétitions organisées par lui ! Ainsi, dès lors que dans la demande les gouvernements s'en mêlent et s'en contentent, pour ainsi dire, la production, la distribution et la consommation des drogues ont encore de beaux jours devant elles, mais toujours de manière illicite et tacite ! Le caractère éclairé de telles infractions est-il encore à démontrer ? Que non !

Il faut craindre que, par contre, les drogues commercialisées avec autant de facilité dans les territoires contrôlés par les plus grandes puissances, ne finissent par être entièrement légalisées – et toutes – dans le monde entier. Que tous les hommes aient finalement le droit de se droguer, et que ne reste non-drogué que celui qui, de son bon vouloir, accepte de rester en dehors de la drogue, ce serait certainement le commencement de la fin. Un drogué ayant ouvertement le droit de discuter une place d'ascenseur ou de métro avec un non-drogué, ou

que le premier sache qu'il va devoir compétir aux Jeux Olympiques ou paralympiques avec des adversaires qui comme lui peuvent se droguer sans incidence, voilà une expérience qui serait intéressante à vivre... Mais, au-delà de toutes ces circonstances, c'est sur le plan sanitaire que les conséquences seraient dramatiques. Que d'infections ! Que d'affections ! Et combien dans ce cas nous faudrait-il de médecins ? Seuls les dieux pourraient y répondre.

### **2.3.2.3. Les pirateries et contrefaçons**

Le phénomène de la piraterie et de la contrefaçon lui aussi est un mode d'illégalisme très répandu. Il se rencontre dans toutes les sociétés, se prononce par toutes les bouches. Peut-être est-il aussi tapi dans la plupart des esprits, ceux qui sont éveillés. Le prochain paragraphe essaie de cerner la nature de ce problème.

#### *2.3.2.3.1. Nature du phénomène de la piraterie et de la contrefaçon*

La piraterie dont il est question dans ce paragraphe n'est pas la piraterie maritime, ni aérienne. Ces actes intègrent déjà le domaine très étendu du terrorisme, dont les contours et les mobiles ont été décrits sous le paragraphe consacré à cette forme d'illégalisme éclairé. La piraterie à laquelle nous faisons référence ici concerne toute forme de « piratage » des œuvres de l'esprit, celle que les spécialistes des secteurs concernés appellent plus techniquement la contrefaçon : « *les spécialistes du droit d'auteur utiliseront le terme de contrefaçon là où les éditeurs et les auteurs parlent de piratage, de pillage, de plagiat, ou encore de violation de contrats* » (Pierrat, 2000 : 81). Qu'est-ce que donc la contrefaçon de manière plus claire ? Quelle est son ampleur dans le monde contemporain ? Ses auteurs sont-ils des infracteurs ? Si oui, en sont-ils éclairés ?

Pour répondre à ces questions, Pierrat (2000 : 81) reprend les dispositions de l'article L. 335-2 du code de la propriété intellectuelle appliqué en France, lequel dispose que « *toute édition d'écrits, de composition musicale, de dessin, de peinture ou de toute autre production imprimée ou gravée, en entier ou en partie, au mépris des lois et règlements relatifs à la propriété des auteurs est une contrefaçon ; et toute contrefaçon est un délit* ». Il poursuit en évoquant les dispositions de l'article 335-3 du même code qui ajoute qu'est également une contrefaçon « *toute reproduction, représentation ou diffusion par quelque moyen que ce soit, d'une œuvre de l'esprit en violation des droits de l'auteur, tels qu'ils sont définis et réglementés par la loi* » (Pierrat, 2000 : 81, *ibid.*). On convient donc avec lui que « *tous les agissements qui mettent à mal un droit de propriété littéraire ou artistique sont juridiquement*

*des contrefaçons* »(Pierrat, 2000 : 81, *ibid.*). Tout en renvoyant le lecteur à consulter les dispositions des articles 80 et 81 de la loi du 19 décembre 2000 citée, lesquelles énumèrent toutes les matières et toutes les formes que peut prendre la contrefaçon, proprement dite ou assimilée. Ce paragraphe ne veut ressortir que ces formes que met en exergue Pierrat (2000) parce qu'elles constituent le prototype de la contrefaçon que l'œil même du profane du droit d'auteur peut constater, reconnaître et certainement condamner : l'édition pirate, le plagiat et le non-respect du contrat.

Traitant de la même question, Seuna (2008 : 161) fait une différence entre « *la contrefaçon proprement dite* » et « *la contrefaçon par assimilation* ». D'après cet auteur, la contrefaçon proprement dite est un « *comportement que la loi punit comme violation du droit d'auteur ou de droit voisin : reproduction non autorisée d'une œuvre littéraire ou artistique, communication au public d'une interprétation, atteinte au droit à la paternité, etc.* » (Seuna, 2008 : 161, *idem.*). Et la contrefaçon par assimilation est tout « *fait que la loi assimile à la violation du droit d'auteur et des droits voisins. Ce fait dérive de cette violation, en est la conséquence, la favorise ou la complète* » (Seuna, 2008 : 161, *ibid.*). Il cite par exemple l'exportation d'objets contrefaisants, la neutralisation des mesures techniques de protection des œuvres, etc. L'auteur fait remarquer qu'au terme des articles 80 et 81 de la loi du 19 décembre 2000, « *les actes de contrefaçon constituent des délits* » ; et l'article 82 de la même loi énonce que « *les infractions visées aux articles 80 et 81 sont punies d'un emprisonnement de cinq (5) à dix (10) ans et d'une amende de 500.000 à 10.000.000 de FCFA ou de l'une de ces deux peines seulement* » (Seuna, 2008 : 161, *ibid.*). Le même article 82 en son alinéa 2 ajoute que « *les peines prévues au présent article sont doublées lorsque l'auteur de l'infraction est le cocontractant du titulaire du droit violé* ». Ce qui signifie que le fait d'avoir établi un contrat au préalable avec le titulaire de l'œuvre constitue pour l'auteur de l'infraction une circonstance aggravante. Au sens de notre recherche, il devient un infracteur éclairé en puissance. Pour un médecin, il noterait *infracteur éclairé + + + !*

#### 2.3.2.3.2. *L'ampleur du problème*

De manière générale, la contrefaçon, quelle que soit la forme, n'épargne aucun pays. D'après une étude réalisée à la Business Soft Ware Alliance, relayée par le journal *Le Jour* (N° 1101) : « *le Cameroun est le troisième pays africain pour ce qui est de la piraterie des logiciels...* » ; et les statistiques qu'il avance sont sans appel : « *82 % des logiciels installés dans les ordinateurs camerounais sont piratés* » (Djoyem, 2012, in le Jour n° 1101, p ; 9) ! En



dehors du Cameroun, d'autres pays furent également épinglés par l'enquête sus-évoquée de Business Soft Ware Alliance. Dans l'ordre de leur importance en utilisation de logiciels piratés : le Zimbabwe (91 %), l'Algérie (85 %), le Cameroun (82 %), le Nigéria (82 %), la Zambie (82 %), le Kenya (79%), le Botswana (79 %) et la Côte d'Ivoire (79 %) (Djoyum, 2012 : 79). Cette activité causerait aux propriétaires de droits, un manque à gagner sur toute l'Afrique centrale et de l'Ouest de l'ordre de 27 millions de dollars, soit un peu plus de 13,5 milliards de francs CFA (Djoyum, 2012, idem.). Les raisons évoquées pour cette autre forme d'illégalisme : les coûts élevés des différents logiciels. « *C'est un problème d'argent. On veut bien utiliser des logiciels de qualité pour éviter les mauvaises surprises. Mais quand vous demandez le prix en boutique vous êtes scandalisé* » affirmait un employé d'une société de messagerie de Yaoundé. « *Certains magasins vous demandent plus de 75000FCFA pour Window 7, alors qu'à côté vous avez un cousin qui peut vous l'installer gratuitement* » rapporte Djoyum (in Le jour N° 1101, du 10 janvier 2012, p. 9, ibid.). Il n'y a pas que le problème du manque d'argent de la part des consommateurs qui explique la propension et l'expansion de la piraterie. Il y a d'autre part la quête de l'enrichissement de la part des distributeurs comme cause potentielle de ce commerce illicite. Dans son ouvrage, Pierrat (2000) parlant du *General Agreement of Tariffs and Trade* (GATT), témoigne que les aspects du droit de la propriété qui touchent au commerce ont été l'objet de discussion depuis 1986, dans le cadre de cet accord général sur les tarifs douaniers et le commerce. « *Les négociations ont été très tendues, en particulier avec la Chine, directement désignée par les autres protagonistes comme responsable de la piraterie* » (Pierrat, 2000 : 27). Cependant, la piraterie dont était accusée la Chine cette fois n'était pas celle des logiciels informatiques, mais plutôt des œuvres littéraires et artistiques. Mais, l'index pointé sur le Céleste Empire donne là évidemment la preuve que le problème n'est pas typiquement africain : il est mondial !

#### 2.3.2.3.3. Une législation dense contre la piraterie

Existent-ils des lois qui protègent la propriété intellectuelle ou artistique ? Les premiers éléments de réponse ont déjà été apportés dans le cadre même de ce travail, par Pierrat (2000) et Seuna (2008). Ces deux auteurs ont, dans leurs œuvres respectives, énuméré l'abondante législation qui encadre la production intellectuelle dans leurs pays respectifs et même dans le monde. D'un point de vue pratique, il ne peut être fait ici qu'une présentation sommaire de quelques dispositions à l'échelle internationale, car les pays disposent

aujourd'hui en leurs seins des cadres réglementaires propres sanctionnant les actes de piraterie, sur lesquels on ne peut revenir de manière spécifique. La convention de Berne de 1886, qui protège les œuvres littéraires et artistiques ; la convention universelle de Genève de 1952 sur les droits d'auteurs administrée par l'UNESCO, sont les cadres réglementaires de référence au niveau mondial. Il existe par ailleurs des conventions signées par des Etats aux niveaux continentaux et sous-régionaux, des « *traités bilatéraux et multilatéraux* ». C'est le cas du traité de Montevideo (du 11 janvier 1889) qui lie un certain nombre de pays européens – quatre au total dont la France - et cinq pays d'Amérique du Sud, l'arrangement de Vienne de 1973 sur la propriété des caractères typographiques, le Traité de Rome, etc. Dans la pratique, ces traités bilatéraux ou régionaux trouvent peu de cadres d'application, la plupart des pays signataires étant déjà affiliés et liés par les conventions de Berne et de Genève, d'autant que la convention de Berne est de tous les grands traités internationaux sur la propriété littéraire et artistique, celui qui présente le plus haut niveau de protection. Mais, comme le dit Pierrat (2000 : 95), « *ces traités peuvent se révéler utiles quand l'Etat étranger n'est adhérent à aucune des grandes conventions internationales* ». Il existe par ailleurs des organismes spécialisés qui veillent sur le respect de ces outils de protection. C'est le cas de l'Organisation Mondiale pour la Propriété Intellectuelle (OMPI), de l'Organisation Africaine pour la Propriété Intellectuelle (OAPI) au niveau africain. Chaque Etat en dernier ressort s'approprie l'esprit des conventions internationales et peut établir sa législation propre tout en gardant ses accords avec les pays amis. Au Cameroun, la situation est quelque peu surprenante au regard de ce qu'on lui connaît d'habitude : nombre de ces Conventions internationales n'ont jamais été ratifiées, que ce soit la convention de Rome de 1961, pour la protection des artistes et interprètes ou exécutants, des producteurs de phonogrammes ou des organismes de radiodiffusion, ou la convention de 1971 pour la protection des producteurs de phonogrammes contre la reproduction non-autorisée de leurs phonogrammes (Seuna, 2008, *ibid.*). De ce qui précède, « *la loi camerounaise se révèle en définitive, comme le principal texte sur le droit d'auteur et les droits voisins au Cameroun* » (Seuna, 2008 : 28). La loi à laquelle est faite référence ici est celle du 19 décembre 2000, qui est venue abroger l'ancienne loi n° 90 / 010 du 10 août 1990 relative aux droits d'auteurs et aux droits voisins du droits d'auteurs.

#### 2.3.2.3.4. Les pirates sont-ils vraiment des infracteurs éclairés ?

La question qui semble évidente cache une réalité complexe. Car, il n'est pas évident de comprendre le droit d'auteur et les droits voisins lorsqu'on n'est pas soi-même acteur de la filière artistique ou littéraire. Et même, loin s'en faut de croire que tous les auteurs y comprennent la réalité de l'affaire, puisque ce qui est protégé aujourd'hui ne le sera plus au bout d'un certain temps, que les droits sont accordés à celui qui compose qu'à celui qui produit ou traduit, à celui qui édite qu'à celui qui distribue ! Cependant chacun en ce qui le concerne est chargé de s'enquérir, lorsqu'il s'agit d'exercer une activité, de la législation y relative. Les acteurs des filières littéraire et artistique ne font par dérogation à cette règle. Par ailleurs, chacun a au moins une fois lu dans un ouvrage une mention du genre : « *tous droits de traduction, adaptation et de reproduction par tous procédés réservés pour tous pays* » (Bergeret & al, 1976). Les livres ou quelques fois les éditeurs n'hésitent pas à revêtir les qualités de pédagogues pour sensibiliser et prévenir la faute, comme ci-dessous :

*La loi du 11 mars 1957 n'autorisant au terme des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et d'autre part, que les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite (Bergeret & al, 1976).*

Dans cet autre ouvrage écrit 32 ans plus tard, l'éditeur écrit :

*Cette œuvre est la propriété de l'auteur. La loi du 19 décembre 2000 interdit la reproduction, la transformation et la distribution non autorisée par l'auteur ou ses ayants droit. De tels agissements, constituent des actes de contrefaçons punis de peine d'emprisonnement ou d'amende (Seuna, 2008 : 2).*

Les millions d'ouvrages d'art, ou littéraires et autres, susceptibles d'être protégés portent depuis les conventions les mêmes mentions. Rien de ce qui a été publié ne l'a été sans une pensée pour le bien-être et le bénéfice de son auteur ; et depuis des générations, ces mentions figurent dans toutes les œuvres de cette nature.

A moins de prétendre qu'ils soient devenus tous aveugles, analphabètes et même sourds, nombre de ces contrefacteurs sont des infracteurs éclairés, sinon tous. On s'en moquerait peut-être, à tort ou à raison, si le délit ne se limitait qu'aux seules œuvres littéraires et artistiques – ce qui est déjà très grave puisque cette piraterie tue la créativité. Mais, lorsqu'on apprend qu'on a contrefait des médicaments, même l'esprit ensommeillé sort de sa léthargie, reprend conscience brusquement et examine les moyens en son pouvoir pour

définitivement ne rien laisser passer ! Mais y parviendra-t-on, lorsque s'ajoute au nombre de ces infractions éclairées la cybercriminalité ?

#### **2.3.2.4. La cybercriminalité**

A la fin de son livre, Philippe Metzger écrit : « *c'est le destin des grandes inventions que de donner à l'homme de nouvelles perspectives* » (Metzger, 2004 : 92). Il en a ainsi particulièrement été le cas de l'internet. Né à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle, suite aux recherches de sécurisation de l'information stratégique effectuée par l'agence des USA ARPA.net, mis au point dès 1957, l'internet a révolutionné l'existence au quotidien de l'homme et, probablement influencé significativement mais aussi irréversiblement la destinée de l'humanité. Le réseau internet dont on doit dire à proprement parler que « *la conception ne résultait à priori d'aucun besoin ou manque sociétal* » (Metzger, 2004 : 9) est devenu aujourd'hui un outil incontournable de diffusion rapide des informations pertinentes, parfois vitales dans nos sociétés, entre les peuples, les pays, les continents, etc. ; toutes choses qui lui accordent une place de choix dans l'éventail des moyens de communication dont dispose l'homme moderne. « *On ne peut plus aujourd'hui le considérer comme un simple gadget. Il occupe dorénavant une place quasi prépondérante, malgré l'opposition de quelques détracteurs, et a modifié en profondeur, sans que l'on y prête attention nos comportements sociaux* » (Metzger, 2004 : 14, *ibid.*). Ainsi, poussé par le développement technologique, renforcé par l'éducation des consommateurs, disons mieux, leur formation, la publicité, le rabaissement des coûts des divers équipements, l'internet est devenu l'apanage de tout le monde : des foyers aux entreprises, des commerçants aux administratifs, des utilisateurs néophytes aux professionnels aguerris, etc. Et, entre ces différentes catégories d'utilisateurs, est apparue une autre, assez spéciale, tant par ses méthodes aussi diversifiées que par ses buts visés : les criminels cybernétiques ou les cybercriminels !

Qu'est-ce que la cybercriminalité ? Comment la comprendre ? Qu'est-ce qui fait du cyber criminel un infracteur éclairé ?

Formé de deux entités, à savoir « cyber » et « criminalité », la syntaxe du mot cyber criminalité est en elle-même évocatrice. En effet, si le radical cyber se rapporte dans le sème à la cybernétique, c'est-à-dire, à « *l'étude des processus de commande et de communication chez les êtres vivants dans les systèmes sociologiques et économiques* » (Larousse, 1998), la criminalité elle désigne « *l'ensemble des actes criminels et délictueux commis dans un groupe*

*donné à une époque donnée* » (Larousse, 1998, idem.). La cybercriminalité est donc l'ensemble des actes criminels ou délictueux commis au moyen des outils servis par les technologies de l'information et de la communication (TIC), que ce soit l'ordinateur ou le téléphone portable. Elle peut s'appuyer sur le réseau internet ou pas ; elle peut avoir une étendue nationale ou internationale, être le fait d'un individu isolé ou consister en des réseaux organisés. Le radical/préfixe *cyber* se retrouve également accolé à plusieurs autres mots : cybercafé, cyberspace, cybernautes, cyberattaque, cybernéticien, etc., tous ayant en toile de fond, l'existence d'un environnement virtuel dans lequel est plongé l'opérateur qui va exercer telle ou telle activité, respectivement.

En ce qui concerne la cybercriminalité, l'internaute ordinaire, non professionnel, connaît les *spams*, messages provenant de correspondants inconnus, anonymes, dont il ne peut savoir le moyen par lequel ils accèdent à son adresse électronique. Ces correspondants anonymes, eux, portent collectivement le nom de *spammers*, et ne sont rien d'autres que des criminels qui accèdent à nos adresses électroniques sans notre consentement éclairé et nous envoient des messages non-désirés, inconvenants, et souvent même ennuyeux. Il y a en plus des *hackers*, ces « *casseurs de systèmes* » qui cherchent à réaliser un exploit, celui d'accéder à des systèmes hautement sécurisés de données des grandes entreprises ou des grands organismes. Ce fut le cas avec « *la pénétration des ordinateurs du Pentagone et de la NASA par des étudiants, de celui de l'école polytechnique ou du Commissariat à l'énergie atomique, etc.* » (Rosé, 1988 : 14, idem.). « *L'ordinateur peut être l'instrument ou l'objet du crime* », écrit encore Rossé (1988 : 14, ibid.). Selon les cas, les crimes peuvent être des vols, les fraudes, l'escroquerie, les accès non-autorisés comme ci-dessus, les vols de services, de données et de logiciels. Ainsi que l'écrit toujours Rossé (1988 : 14, ibid.) : « *la criminalité informatique regroupe toutes les formes de fraudes, de sabotages, vols, indiscretions, de détournement d'informations et de logiciels* ». Mais, la cybercriminalité est-elle synonyme de criminalité informatique ? Il nous semble qu'une nuance peut être faite, que la cybercriminalité est davantage moins étendue que toute la criminalité informatique, puisque cette dernière intègre les vols et la destruction de matériel informatique lui-même, alors que la cybercriminalité paraît exclure ces manifestations d'agressivité pour ne garder que la fraude et le sabotage matériel qui constituent le domaine caractéristique de la criminalité informatique, et donc de ce fait ont une dimension agressive. « *Les modalités sont également très variées : délits en apparence mineurs (piratage) coexistent avec escroquerie, chantage, détournement de fonds et de biens qui engendrent des pertes très importantes* » (Rosé,

1988 :13, Ibid.). Ainsi, un vol d'ordinateur ou le sabotage du matériel bureautique, quoi que relevant de la criminalité informatique, ne sont pas des actes de cybercriminalité au sens où nous avons voulu l'entendre dans ce travail.

Le cybercriminel est-il véritablement un infracteur éclairé ? Dans sa catégorisation, D. Parker (cité par Rosé, 1988 : 63, *ibid.*) distingue sept catégories de criminels informatiques. On retrouve : **A)** les « amateurs ». C'est la catégorie de criminels informatiques la plus fournie. Ils sont donc les plus nombreux ; et « *le plus souvent ils commettent un délit à cause de problèmes financiers, afin de compenser des difficultés professionnelles ou pour satisfaire leurs penchants égoïstes* » (Rosé, 1988 : 63, *ibid.*). **B)** les « détraqués » : cette catégorie concernent des personnes souffrant de déséquilibres psychologiques, plus ou moins graves. Ils utilisent la violence. **C)** Le « crime organisé » comme la mafia. Pour ce type de criminels, « *les cas sont encore peu nombreux* », pensait D. Parker qui ne recensait à son actif que 12 cas sur 1000. Mais, « *lorsqu'elle utilise l'informatique, il s'agit d'opérations criminelles de grande envergure* » (Rosé, 1988 : 67, *ibid.*). **D)** Les « puissances étrangères ». Les motivations essentielles qui déterminent cette catégorie de criminels sont l'espionnage ou le vol des secrets commerciaux. **E)** Les « professionnels ». D'après D. Parker, ceux-ci n'appartiennent pas au crime organisé et sont d'ailleurs peu nombreux à commettre des crimes informatiques. « *Les quelques cas connus concernent essentiellement les escroqueries effectuées à l'aide d'ordinateurs* » (Rosé, 1988 : 67, *ibid.*). **F)** Les « casseurs de systèmes » encore connu sous le nom de hackers. « *Ils utilisent des failles dans les procédures d'accès aux systèmes informatiques* » (Rosé, 1988 : 68, *ibid.*). Et pour D. Parker, « *les délinquants de cette nature ne sont pas forcément des criminels en col blanc [...] Ils cherchent tout simplement à atteindre un but, sans vouloir en tirer profit, tout simplement pour se faire plaisir* » (cité par Rosé, 1988 : 68). Les infracteurs retrouvées sur cette catégorie sont souvent des non-professionnels. La plupart du temps, les hackers sont des collégiens, ou des étudiants, qui n'ont jamais fait l'objet d'une interpellation policière. Ce sont donc des *ambianceurs*, des chercheurs amateurs, des expérimentalistes en quête de gloire. **G)** Les « extrémistes idéalistes », enfin. Ce sont essentiellement des groupes terroristes. Et Rosé (1988) nous donne l'exemple des Brigades rouges en Italie, et de CLODO en France, le sigle CLODO voulant dire : comité liquidant ou détournant des ordinateurs.

Considérant cette typologie de Parker, à l'exception des *détraqués* et des *hackers* dont la présomption d'innocence concernant leur probable enfreint délibéré à la loi pourrait être

envisagée, laquelle autre de ces catégories peut-elle se prévaloir de l'ignorance de l'existence des règles sanctionnant la criminalité informatique dans chaque Etat ? A l'évidence, aucune ! Car, bien avant que l'informatique ne devienne un domaine aussi couru et que la criminalité informatique n'émerge comme type potentiel ou ordre particulier d'infraction pour générer ses lois propres, toutes les législations nationales condamnaient déjà le vol et l'escroquerie, les détournements de deniers publics, les crimes organisés, tout comme l'espionnage. Chaque code pénal avait d'ailleurs prévu des sanctions aussi semblables les unes que les autres, et plus ou moins sévères selon les pays. Au Cameroun, avant que la loi n° 2010/012 du 12 décembre 2010 contre la cybercriminalité ne soit promulguée, et plus tard celle n° 2014/028 du 23 décembre 2014 réprimant les actes de terrorisme, le pays disposait d'un code pénal, notamment la loi n° 65/LF/24 du 12 décembre 1965 et la loi n° 67/LF/1 du 12 Juin 1967 qui sanctionnaient les crimes et délits commis sur le territoire camerounais, ainsi que ceux commis à l'étranger par des citoyens camerounais. Lesdites lois ne seront remplacées qu'en 2016 par la loi n° 2016/007 du 12 juillet 2016 portant Code pénal du Cameroun qui « *abroge toutes dispositions antérieures contraires ayant le même objet* » (article 371). Il ne peut donc être admis que les Camerounais commettant des actes de cybercriminalité aient été ignorants de ce que ceux-ci constituaient des infractions incriminées par la loi et sanctionnées comme telles. Pourtant depuis l'avènement de l'ordinateur dans notre pays, la cybercriminalité est née ; la vulgarisation de cet outil informatique n'a eu pour effet que de l'amplifier. La situation est aussi la même à l'international. Et tous les cybercriminels sont parfaitement conscients que leurs actes sont proscrits et punis par la loi. Pour cette raison ils les posent avec une sagesse qui frise le génie. Nous en avons-nous-même fait l'expérience. Dans notre campus universitaire, nous rencontrions une fiche d'information faisant état d'un « avis de recrutement international de l'UNICEF pour l'exercice 2018-2019 ». Nous-nous décidions alors d'en savoir plus sur ce recrutement. Il fallut postuler en ligne, à l'adresse [unicef.france@europe.com](mailto:unicef.france@europe.com), ce qui fut fait ! Des réponses nous furent envoyées consécutivement et conséquemment à nos réactions, et tout se passait bien, jusqu'à cette ultime étape - une correspondance portant « *décision du Jury du corps commun d'inspection commis à l'étude du dossier* », portant les références : « *Paris, le 07 septembre 2018...* », et bien sûr les identifiants de l'UNICEF- où un processus annoncé gratuit au départ allait être payant, à 350 Euro, soit 227500 FCFA, pour la validation de notre admission :

*Compte tenu du délai que vous disposez pour la validation de votre admission, lition dans ce document, vous devez nous expédier une somme de 350 Euro par l'agence de transfert d'argent Western Union ou Money-Gram aux coordonnées de*

*notre Directrice financière du Programme de recrutement 2018-2019 pour la validation de l'admission de votre dossier afin d'obtenir les papiers cités.*

Autant mieux le dire, un certain nombre de fautes de grammaire étaient contenues dans ce document que nous nous sommes donné le droit de corriger pour rendre le texte digeste et permettre à ce que toute l'intrigue ne soit contenue que dans l'esprit du texte et de la réalité « virtuelle » qui se trouve en arrière-plan. Précisons également que les « papiers cités » consistaient en une lettre d'invitation, un billet d'avion, une lettre de confirmation signée par le ministre des affaires étrangères ; une lettre de demande de visa signée par le consulat français. « Avec ces papiers, nous'indiquait-on, vous irez retirer auprès du Consulat de votre pays » les papiers suivants : (1) Votre certificat d'hébergement ; (2) Votre carte grise ; (3) Votre Assurance internationale ; (4) Votre visa ; (5) Un permis d'autorisation de travail. Mentionnons enfin qu'un certificat d'admission était joint à cette « décision » qui portait en titre et en majuscules l'intitulé « PROGRAMME DE RECRUTEMENT », nos noms et prénoms et le numéro 0018/UNICEF 2018/QC/2018-2019 supposé ou déclaré être celui de notre dossier. Naturellement ledit « certificat d'admission » était dit établi à Paris le même 07 septembre 2018 ; quoi de plus normal. D'après cette norme donc « après avoir effectué le transfert », le Certificat d'admission signé et le bordereau de transfert Western Union devaient être renvoyés à l'adresse : [unicef.france@europe.com](mailto:unicef.france@europe.com) sous 72 heures. Et l'affaire était bouclée. Intrigué par cette Grace qui frisait le ridicule, mais résolu à pousser notre expérience jusqu'au bout, nous nous étions rendu au siège de la représentation nationale de l'UNICEF au Cameroun, où il nous avait été dit que, non seulement un tel programme de recrutement massif n'existait pas, qu'il ne pouvait être ni possible ni envisageable, mais que surtout « toute procédure de recrutement au sein de l'UNICEF est gratuite quel que soit le pays où l'on se trouve » (interview d'un responsable de l'UNICEF-Cameroun, le 13 juin 2018). La vérité était ainsi établie de manière irréfutable : le vaste mouvement de recrutement au sein de l'UNICEF pour lequel nous avons postulé en ligne n'était que de l'arnaque ! Arnaque tellement bien ficelée et protégée que ses auteurs, dont on peut deviner un niveau d'instruction au moins secondaire et de solides connaissances en informatique, ne peuvent ne pas avoir été sensibilisés ou avertis sur les risques encourus au regard de la loi camerounaise. Ils sont donc éclairés ! Et c'est le cas de la quasi-totalité des cybercriminels.

Ceci aurait pourtant été sans signification si cette forme de criminalité ne s'arrêtait qu'au niveau de ces manipulations qui ne peuvent surprendre que l'homme naïf. Mais, quand elle s'attaque aux Etats, à leurs économies, à la vie des personnes physiques, cibles



d'enlèvement ou de meurtres, lorsqu'elle devient un outil de propagande et un *modus operandis* à la portée des terroristes, il y a là de quoi avoir des insomnies ! Et il importe qu'une attention toute particulière soit portée sur cette question actuelle et mondiale de cybercriminalité, tout comme nous le faisons ici sur ces autres formes d'infractions éclairées que constituent les crimes de guerre et assassinats politiques.

### **2.3.2.5. Les crimes politiques**

Un autre type d'infractions qui suscite frayeurs et indignation : les crimes politiques. Il faut regrouper ici les crimes de guerre et les assassinats politiques proprement dits. Si les assassinats politiques peuvent être difficiles à prouver – comme on le verra plus loin -, les crimes de guerres, eux, sont encore plus difficiles à reconnaître.

S'agissant des assassinats ciblés, le mardi 02 octobre 2018, par exemple, le journaliste saoudien Jamal Khashoggi disparaît à l'ambassade d'Arabie Saoudite à Ankara ! « *Une disparition ordonnée au plus haut niveau du Royaume saoudien selon la Turquie* » (Saviana, 2018, in [www.Marianne.net](http://www.Marianne.net), consulté le 15 octobre 2018, à 9 heures et 37 minutes). En effet, la Turquie, la France, l'Angleterre, l'Allemagne, les USA et d'autres démocraties occidentales accusaient vertement la Chancellerie de Ryad, et plus précisément Mohammed Ben Salman, le Prince d'Arabie Saoudite, d'avoir commandité l'assassinat de ce journaliste. D'après les enquêtes, il aurait été décapité vivant et son corps dissimulé entre le Consulat Saoudien et la résidence du consul à Ankara... D'abord d'apparence dubitative au départ, le pouvoir de Ryad finit par reconnaître les faits, face à la pertinence des preuves des agents de renseignements turcs ! Bien avant ces évènements, en 2006, le 1<sup>er</sup> novembre, Alexandre Valtérovich Litvinenko, un ancien agent des services secrets russes, est empoisonné au polonium à l'Hôtel Millennium à Londres. Il décède le 23 novembre ! L'homme est dit avoir travaillé pour le KGB, puis pour son successeur le FSB à partir de 1986. Farouche opposant à Poutine, qu'il accuse de « *négliger la lutte contre la corruption* », il quitte son pays en 2000 pour s'établir à Londres. Et en 2003, il est recruté pour travailler comme « consultant » par les services secrets britanniques. Devenu ainsi ennemi du régime de Russie, l'homme va périr de suite d'un empoisonnement que le juge britannique Robert Owen attribuera à la Chancellerie du Kremlin. Dans son rapport en janvier 2016, le magistrat soutient que le Kremlin – donc le président russe Vladimir Poutine – a « *probablement approuvé le meurtre à Londres de l'opposant russe Alexandre Litvinenko* » ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org), consulté le 15 octobre 2018). Pour Owen, « *le fait qu'Alexandre Litvinenko ait été empoisonné par du Polonium 210*

*fabriqué dans un réacteur nucléaire suggère que MM. Lougovoï et Kotvoun (les assassins) agissaient pour le compte d'un Etat plutôt que d'une organisation criminelle* ». Dans des circonstances toujours aussi troublantes, d'autres opposants au pouvoir de Russie sont rapportés être régulièrement assassinés (wikipedia.org). C'est le cas de l'opposante Anna Politkovskaïa, journaliste, retrouvée morte le 07 octobre 2006, et de Sergei Skripal qui est retrouvé « *agonisant ...en compagnie de sa fille, éveillant les suspicions d'une tentative d'assassinat de Moscou* ». Cependant le pouvoir de Russie accuse plutôt des organisations d'Europe d'être derrière ces crimes pour, selon lui, tenter de discréditer la Russie et son Président. « *Quoi qu'il en soit, on a bien l'impression d'être en présence d'une campagne bien orchestrée ou même de tout un plan de dénigrement continu de la Russie et de sa direction* », a déclaré Sergueï Lastrjembski, représentant spécial du Président russe devant les journalistes à Helsinki à l'issue du sommet Russie-UE ([tps://fr.m.wikipedia.org](https://fr.m.wikipedia.org), consulté le 17 octobre 2018). Fondées ou pas, ces enquêtes menées suite à chacune de ces affaires ont le mérite de révéler au grand public les forts soupçons de culpabilité qui pèsent sur les leaders politiques de ces différents pays, et les meurtres ainsi décriés, sans aucun doute donnent la preuve de l'existence de crimes politiques dans le monde encore à notre ère. Y'a-t-il un pays qui en soit véritablement épargné ? Se penchant sur cette question, sur la fonction suprême, et les probables ou possibles crimes dont elle peut être l'auteure, on tombe sur un certain nombre de faits historiques dont on ne peut nier la véracité : la tentative d'extermination des Juifs par le pouvoir nazi, commanditée par Adolphe Hitler, les purges politiques organisées par Staline en son temps, les exécutions sommaires des opposants politiques ou adversaires idéologiques des dictatures d'Europe et d'Asie d'avant-première guerre mondiale et même d'après, les meurtres à ciel ouvert des premiers leaders politiques d'Afrique d'après les indépendances... Toute une cohorte de faits qui montrent à suffire que les chefs politiques, ceux-là mêmes qui édictent les lois protégeant la vie, ont dans l'histoire, posé assez souvent des exactions qui la compromettaient ou la supprimaient.

Toutefois, les faits auxquels on vient de faire référence ci-dessus sont trop décalés de notre époque et de ses conditions juridiques et sociales. Il paraît assez évident qu'en son temps, les législations avaient un caractère nationaliste. Avec l'adoption de la Déclaration universelle des droits de l'homme, les législations nationales tendent à s'uniformiser. Par conséquent, dans tous les Etats, les principes de cette Déclaration Universelle sont valables. Ainsi par exemple : « *tout individu a droit à la vie, à la liberté et la sûreté de sa personne* » (article 3). De même, les articles 5, 9, et 11 de la Déclaration ajoutent que « *nul ne sera*

*soumis à la torture, ni à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants* » (article 5), « *nul ne peut être arbitrairement arrêté, détenu ou exilé* » (article 9), et que « *toute personne accusée d'un acte délictueux est présumée innocente jusqu'à ce que sa culpabilité ait été légalement établie au cours d'un procès public où toutes les garanties nécessaires à sa défense lui auront été assurées* » (article 11). Il n'est fait sur cette question exception de personne. Hommes, femmes, enfants, détenus, hommes libres, chacun bénéficie de cette égale protection. Les organisations continentales, et les Etats, ne font que répercuter ce désir ardent dans leurs ères géographiques de contrôle respectives, souvent par des textes qui sont des émanations de ce texte originel. Il y a eu la Convention des Nations-Unies contre la torture, la Convention européenne de sauvegarde des droits de l'homme (1950), la Charte sociale européenne (1962), la Charte européenne des droits de l'homme, la Chartes des droits fondamentaux de l'Union Européenne du 07 décembre 2000. Au niveau Africain, la Charte Africaine des Droits de l'Homme, adoptée par l'ancienne Organisation de l'Unité Africaine (OUA) – devenue union africaine (UA) – en 1981. Pour cette dernière encore : « *la personne humaine est inviolable. Tout Etre humain a droit au respect de sa vie et à l'intégrité physique et morale de sa personne* », lit-on à l'article 4. Certes, le même article poursuit qu'il reste à chaque Etat, par rapport à l'esprit de chacun de ces textes de définir en dernier ressort la forme qu'ils revêtiront dans son territoire, mais il conclue en réitérant que « *nul ne peut être privé arbitrairement de ce droit* ». Dans la Constitution camerounaise en vigueur depuis 1996, « *toute personne a droit à la vie et à l'intégrité physique et morale. Elle doit être traitée en toute circonstance avec humanité. En aucun cas, elle ne peut être soumise à la torture, à des peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants* » (Préambule). On ne peut pas penser que la situation soit différente s'agissant des Conventions du vieux Continent.

Au sujet des crimes de guerre justement, seules les instances compétentes en matière des droits de l'homme, du droit de guerre et des territoires en conflit peuvent se prononcer valablement. Il faut avoir une solide connaissance du droit international humanitaire pour mieux se saisir des affaires y relatives. Connaître la Déclaration universelle des droits de l'homme (1948), la Convention des Nations-Unies contre la torture ou autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (10 décembre 1984), les conventions de Genève du 12 août 1949... En ce qui concerne lesdites Conventions de Genève, qui ne s'appliquent qu'en cas de conflit armée, notamment la Convention pour l'amélioration du sort des blessés et des malades dans les forces armées en campagne, la Convention de Genève pour l'amélioration du sort des blessés, des malades et des naufragés des forces armées sur mer, la

Convention de Genève pour le traitement des prisonniers de guerre, et la Convention de Genève relative à la protection des personnes civiles en temps de guerre, elles ont toutes en commun l'article 3 qui s'applique en cas de conflit armé ne présentant pas un caractère international et surgissant sur le territoire de l'une des « *Hautes parties Contractantes* », et qui contraint chacune des Parties au conflit à appliquer « *au moins* » les dispositions dont ce paragraphe ne reprend que l'alinéa 1 :

*Les personnes qui ne participent pas directement aux hostilités, y compris les membres des forces armées qui ont déposé les armes et les personnes qui ont été mises hors de combats pour maladie, blessure, détention, ou pour toute autre cause, seront, en toutes circonstances, traitées avec humanité, sans aucune distinction de caractère défavorable basée sur la race, la couleur, la religion ou la croyance, le sexe, la naissance ou la fortune, ou tout autre critère analogue.*

*A cet effet, sont et demeurent prohibés, en tout temps et en tout lieu, à l'égard des personnes mentionnées ci-dessus :*

- a) Les atteintes portées à la vie et à l'intégrité corporelles, notamment le meurtre sous toutes ses formes, les mutilations, les traitements cruels, tortures et supplices ;*
- b) Les prises d'otages ;*
- c) Les atteintes à la dignité des personnes, notamment les traitements humiliants et dégradants ; les condamnations prononcées et les exécutions effectuées sans jugements préalables, rendu par un tribunal régulièrement constitué, assorti de garanties judiciaires reconnues comme indispensables par les peuples civilisés.*

Mais le constat, lui, est clair : c'est celui-ci qu'il y a partout des guerres armées, des affrontements inter ethniques, avec des pertes en vies humaines au nombre inconsideré, où souvent les parties ne respectent pas ces dispositions. Comment donc comprendre de tels illégalismes ostentatoires ? Comment comprendre ce qui eut lieu en Yougoslavie ? Comment expliquer ou qualifier autrement que par un homicide volontaire à grande échelle - un crime contre l'humanité aux temps modernes - les agissements de Charles Staylor, le libérien ? Ce dernier fut d'ailleurs condamné par la Cour Pénale Internationale (CPI) pour « *crimes de guerre* » et « *crimes contre l'humanité* », tout comme avant lui fut poursuivi le Président de l'ex-Yougoslavie Slobodan Milošević devant le Tribunal pénal international pour l'ex-Yougoslavie (TPIY), pour « *crimes de guerre* », « *crimes contre l'humanité* » et « *génocide* » ; celui-ci malheureusement mourut en prison sans jamais avoir été jugé. Et maintenant ces assassinats, ces tueries de masse ou des cadavres ont été jetés par centaines dans des fausses communes, çà et là, en RDC, au Libéria, en Côte-d'Ivoire, etc. sous l'ordre de leurs leaders politiques ? De tels chefs politiques sont donc, eux-aussi, des infracteurs éclairés. Par quoi peut-on justifier cet attrait pour de tels agissements barbares ? La soif du pouvoir ? Le goût du crime ? La volonté de puissance ? On ne peut véritablement pas le

savoir tant qu'on n'est pas entré dans le psychisme des leaders politiques, ces Etres particuliers que Freud traitait de « *Grands malades* » (Freud, 1995).

On lèverait plus facilement nos angoisses si tous ces crimes étaient finalement perceptibles, si la Cour Pénale Internationale pouvait se saisir de tous les dossiers. Mais, peut-on se rassérer de ce que rien de tout ce qui peut se passer ne reste inconnu ? Peut-être certains crimes de cette nature ne sont pas perçus. Une seule chose est sûre, c'est qu'aucun leader politique ne voudra se reconnaître dans aucun de ces actes de barbarie, que ce soient pour les assassinats ciblés, que pour les crimes de guerres, de portée généralisée. Chacun souvent les a toujours ouvertement reniés, comme la peste, mais ils s'y sont pour la plupart implicitement attachés, comme de la colle. Leurs agissements, loin d'être officiels, ont généralement été tacites ! Peut-on alors savoir combien de personnes ont péri ainsi dans le silence, sans que personne ne songe à la main du politique ? Surtout si on considère dans son sens le plus absolu cette vision de la politique que nous donnait Jean Paul Sartre dans ce mot de Hoederer, qui, pour bien narguer son jeune camarade et compagnon de parti et se moquer de son incapacité et sa naïveté politique, parce que ce dernier malgré toute contingence tenait à sa morale, à sa pureté, lui jettait sur la figure ce pamphlet : « *A quoi cela servira-il et pourquoi viens-tu parmi nous ? La pureté c'est une idée de Fakir et de moine... Moi j'ai les mains sales. Jusqu'aux coudes. Je les ai plongées dans la merde et dans le sang* » (Sartre, 1992 : 198). On s'effraie davantage quand on tente de savoir quel peut être le travail des services secrets dans un Etat, et jusqu'où peut s'étendre leur action. Et maintenant que tous les Etats travaillent en collaboration, et dans le même temps, sans doute certains services de cette nature peuvent-ils se mettre ensemble pour combiner leurs actions respectives, en espionnage comme en matière de sureté desdits Etats et de leurs systèmes de défense ; seul le citoyen non instruit peut encore resté insensible à ces réalités obscures. Face à notre impuissance, nous fermons tout simplement les yeux devant ces problèmes qui nous dépassent, comme l'autruche qui ferme les yeux devant son prédateur, et nous nous abritons sous l'ombre des ailes de la démocratie et de ses corolaires que sont la liberté d'expression, la liberté d'association, la liberté de manifestation, la liberté d'aller et venir, et que sais-je encore. Cependant la réalité est là, implacable, indicible, mais en même temps séduisante, telle une Orphée !

Le chapitre qui s'achève nous a permis de parcourir les différents écrits autour de la problématique de l'illégalisme éclairé. On peut retenir que la résistance à la norme n'est pas le

seul fait de la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT) ; elle est une problématique d'ordre général, qu'il convient de mieux cerner, et sur laquelle donc il faut bien investiguer. La Fédération Camerounaise de Football n'est que le terrain sur lequel nous allons mener cette investigation. Elle est de ce fait en quelque sorte le mini-espace, le terrain propice sur lequel nous allons mener notre expérimentation, notre test, avant de pouvoir appliquer les résultats ou les conclusions grandeur nature, sur le monde entier, et dans des domaines très variés, et non plus seulement du seul sport, encore moins du seul football. Pour cela, il faut encore étudier la théorie générale qui sous-tend les problèmes de normes dans une communauté. Et c'est l'objet du chapitre qui va suivre.

### CHAPITRE 3. APPROCHE THEORIQUE DU SUJET

Avec une réglementation si abondante, comment peut-on expliquer la survenue des écarts au sein de la Fédération Camerounaise de Football ? Qu'est-ce qui empêche le respect de la règle dans cette organisation, pour en faire ce « panier à crabes » que décrivait son ancien vice-président, une « *desperate football house* » pour Jean Lambert Nang ? Le problème serait-il celui des hommes dans le sens où un ancien Ministre des sports avait déclaré qu' « *un bon Ministre des sports ne peut pas s'entendre avec la FECAFOOT* » ? Avant de l'affirmer de manière péremptoire, la science recommande d'examiner les modèles théoriques qui permettent de comprendre ces comportements déviants. En effet, il est tout à fait légitime d'examiner une ou plusieurs théorie(s) pour comprendre un phénomène. Une théorie est un ensemble de faits ou d'énoncés généraux plus ou moins abstraits rapportés à un domaine précis. Fisher (1996 : 17) en parlant de la théorie écrit que : c'est « *la formulation d'énoncés généraux organisés et reliés entre eux* ». La théorie est d'autant plus nécessaire pour le chercheur fondamentaliste que celui-ci part toujours d'un problème dont il cherche à découvrir la ou les causes cachée (s), et la théorie constitue alors pour lui le premier outil - et même l'outil principal - qui lui balise le chemin vers la solution, vers sa découverte. Aussi Olivier et al (2006 : 128) écrivaient-ils : « *car, rappelons-le, c'est la théorie qui donne une explication ou une meilleure compréhension d'un phénomène* ». Notre objectif premier n'est-il pas d'abord de comprendre le problème du non-respect des règles à la FECAFOOT, le but de toute recherche fondamentale étant d'abord heuristique ? Et puisqu'il s'agit de comprendre des écarts à la norme, ces sortes de déviations commises d'abord individuellement, quoi que, *in fine*, en masse, dans le cadre d'un travail collectif, la psychopathologie, et notamment la psychanalyse, qui sont des domaines qui se préoccupent du comportement individuel inadapté, peuvent-elles nous fournir quelques pistes ? Plus loin seront étudiées les théories de psychologie sociale, comme la théorie de l'influence sociale, les théories organisationnelles et tout particulièrement celle de la résistance au changement. Enfin, dans ce chapitre, nous allons examiner tour à tour la théorie sociologique de la régulation sociale et celle de l'acteur stratégique de Crozier et Freiberg, puisque cet acteur opère en communauté dans le cadre d'une organisation associative de sport.

#### 3.1. L'apport de la psychopathologie dans l'explication du comportement humain

Le comportement humain requiert un champ d'explication très vaste. La psychopathologie, on le sait, cherche à expliquer le comportement humain morbide et d'y

appliquer une thérapie, afin de ramener le sujet affecté à une production comportementale socialement adaptée. Cherchant à comprendre les motivations qui poussent un individu ou un groupe d'individus à enfreindre des règles organisationnelles, nous pouvons y trouver une source probante d'explication, dans la mesure où Kaës (1993) soutenait que dans le groupe existe un « *appareil psychique groupal* » fonctionnant de manière analogue à l'appareil psychique individuel. Par ailleurs, en se référant à Ernest Dichter et Louis Cheskin pour qui la « *science de la motivation et ses méthodes tendent à mettre au jour les causes réelles du comportement de l'homme* », Alex Mucchielli écrit : « *les motivations, pour ces auteurs, sont alors l'ensemble des facteurs irrationnels et inconscients des conduites humaines* » (Mucchielli, 1996 : 4). Ces facteurs irrationnels et inconscients sont justement ce que scrute, sonde et décrit fondamentalement les travaux et observations psychopathologiques. Un examen des préceptes de cette théorie est donc fondamental.

Dans leur manuel de psychopathologie, en effet, Capdevielle & Doucet (2002) ont si bien résumé les différents modèles de causalité du point de vue psychopathologique que notre attention s'est portée à suivre le cheminement qu'ils ont proposé ou, mieux, l'évolution qu'ils en ont donnée. On va donc *reparcourir* avec eux le modèle organogénétique, le modèle sociogénétique, le modèle psychogénétique et, enfin, l'étiologie multi causale, pour tenter de cerner, puisqu'il en existe, les motivations inconscientes des conduites humaines, afin d'envisager une explication rationnelle et objective de ces comportements délictueux observés chez ces compatriotes de la Fédération Camerounaise de Football au regard de leurs propres textes.

### **3.1.1. Le modèle organogénétique**

Ce modèle concerne en priorité les maladies mentales. Ici, on considère que la maladie mentale est le fruit de causes anatomiques ou biologiques. « *Le modèle organogénétique se caractérise par le fait d'assigner une cause anatomique ou biologique aux affections mentales* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 35). Les maladies mentales sont dans cette logique placées sur le même plan étiologique que toutes les autres affections somatiques. On apprend que ce modèle a d'abord servi à la psychiatrie et se fondait sur les découvertes neurologiques. Les auteurs citent à son actif les découvertes d'Antoine Bayle (1799 – 1858) « *qui, en 1822, mis en évidence l'étiologie anatomique de la paralysie générale* », et celle de Sergueï Korsakov (1854 – 1900) « *qui isole la polynévrite comme déterminant de certaines pathologies mentales* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 35, *ibid.*). Le



modèle organogénétique dans son approche explicative des maladies mentales distingue deux types de causes : les causes exogènes dues à l'action des agents infectieux, et les causes anatomo-physiologiques. On peut d'ailleurs lire que : « *dans cette perspective, les maladies mentales se voient dépossédées de leurs aspects psychiques et le psychisme est lui-même réduit à un organe – le système nerveux – qu'il est possible d'explorer à partir des techniques d'investigation modernes (imagerie cérébrale, scanner...)* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 35, *ibid.*). Est aussi présentée la théorie de l'organodynamisme développée par Henry Ey (1900 – 1977) dans les années soixante, consistant à « *articuler les données somatiques et les données psychologiques afin d'expliquer la genèse de toutes les maladies mentales* ». Cette théorie fut, à en croire les auteurs ci-dessus, l'une des plus caractéristiques de ce modèle. En somme, on retient du modèle organogénétique qu'il explique le comportement humain morbide par les causes organiques, c'est-à-dire fondées sur des atteintes anatomiques ou physiologiques. Ce modèle ne fait pas cas de la psychogénèse qui, bien qu'expliquant la « *vie psychique normale* », « *reste soumise aux fonctions organiques qui en constituent la base nécessaire* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 36, *ibid.*).

Il n'y a pourtant pas que la maladie mentale qui s'explique par les bases organiques. Beaucoup de comportements dits *normaux* s'expliquent eux aussi par les mêmes mécanismes. Tsala Tsala (1993) reconnaît une base biologique à d'autres comportements ordinaires de l'homme. Il présente l'action du système nerveux, le rôle du système endocrinien, le rythme même de l'organisme. Il explique ainsi les comportements résultant des pulsions comme la faim, la soif, ceux engendrés par l'état d'obésité, le comportement sexuel... Dans les toutes premières lignes de son introduction, il écrit :

*Le corps est le support naturel de toute vie psychique et de tout comportement. C'est par notre corps que nous prenons connaissance de notre environnement extérieur. De plus, il est commun de constater qu'une affection somatique peut entraîner une modification morbide du comportement d'un individu, voire de la personnalité* (Tsala Tsala, 1993 : 2).

Plus loin, il précise que « *tout comportement, toute conduite, dépend de l'intégration de processus divers au niveau du corps. C'est le système nerveux qui, à l'aide des glandes endocrines, assure cette fonction d'intégration* » (Tsala Tsala, 1993 : 2, *idem.*). Ainsi donc, l'organogénétique est une explication probante du comportement humain dans son ensemble. Mais, sans doute n'est-il pas l'unique explication possible ; c'est pourquoi les auteurs ont aussi avancé des thèses sociogénétiques.

### 3.1.2. Le modèle sociogénétique

C'est l'approche préconisée par le courant behavioriste. Ici, la causalité est une causalité sociale. L'exemple le plus caractéristique est celui de la découverte du conditionnement et de l'apprentissage de Pavlov. Pour Capdevielle & Doucet (2002 : 36, *ibid.*), cette découverte « *a ouvert le champ d'étude dont le behaviorisme social constitue un courant caractéristique* ». Mayi & Song (2005 : 52) reconnaissent la prédominance du behaviorisme lorsqu'ils écrivent que d'autres écoles, comme le comportementalisme ou behaviorisme considèrent que le symptôme ne recouvre pas nécessairement un conflit psychique ou émotionnel sous-jacent, « *mais qu'il peut être le résultat d'un apprentissage pathologique, d'un conditionnement particulier qui a engendré une conduite spécifique* ». Sont pointés du doigt ici pour expliquer les comportements individuels, morbides ou normaux, la famille, le groupe ethnique, le milieu socioculturel du sujet et les différents niveaux d'organisation sociale dans lesquels il peut se retrouver. En appui de leur réflexion, les auteurs citent les travaux de Nathan (1994), Dahoun (1995), qui, dans le champ de l'ethnopsychiatrie « *montrent comment l'opposition du fou et de l'homme normal peut prendre des formes différentes selon les cultures* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 36, *ibid.*). Et ils précisent que plusieurs autres recherches ont mis en évidence, à partir des comparaisons nosographiques, des relations entre les modes d'organisation socio culturelles des groupes ethniques et les particularités des formes pathologiques. On voit donc bien que le modèle sociogénétique met l'accent sur l'influence que le conditionnement et les facteurs sociaux imposent aux individus. Les observations selon lesquelles les structures névrotiques et obsessionnelles se rencontrent moins dans les sociétés africaines et asiatiques par rapport au monde occidental ne font que renforcer et militer en faveur de cette approche. De même le fait que la symptomatologie des maladies mentales tend à varier avec ou en fonction des époques est également un élément à prendre en compte comme argument en faveur de cet ordre d'explication. Avant de boucler leur présentation de ce modèle, les auteurs évoquent l'étude réalisée par Samitca en 1982 qui a montré que « *depuis 1960, on assiste à une diminution du nombre de névroses classiques au profit d'une augmentation des troubles de caractère et de la personnalité, des états dépressifs non psychotiques et l'apparition de nouvelles corrélations entre les caractéristiques de la symptomatologie psychiatrique* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 36, *ibid.*).

### 3.1.3. Le modèle psychogénétique

Aux deux modèles de causalité précédents s'oppose le modèle psychogénétique. Ses approches caractéristiques postulent « *une détermination purement psychique de la maladie mentale* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 36, *ibid.*). On peut se référer ici aux travaux des chercheurs comme Auguste Ambroise Liébault (1823 – 1904), Jean Martin Charcot (1825 – 1893), Hyppolite Bernheim (1840 – 1919), et d'autres encore, avec la découverte de l'hypnose et son influence sur l'apparition et le traitement de certaines maladies et particulièrement l'hystérie. L'hypnose en effet, et les phénomènes de suggestion « hypnotique » qu'elle rend possible, témoigne de l'existence de pathologies n'ayant pas de substrat lésionnel organique. Ces conclusions sont également confirmées par les découvertes de la psychanalyse. Comme approches ayant le plus caractérisé ce modèle, les auteurs présentent la phénoménologie, la psychologie génétique encore appelée psychologie du développement. En ce qui concerne la phénoménologie, ils affirment (en citant Beauchesne, 1986) que « *le courant de la phénoménologie a considérablement influencé le développement de la psychologie dans son ensemble. Il a assuré les fondements d'une psychologie axée sur les états de conscience, le vécu, le sens, l'expérience de l'être* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 37, *ibid.*). Mais, ils reconnaissent que, quoi qu'elle ait beaucoup contribué à modifier les modalités de traitements proposés aux malades, cette approche ne suffit pas à rendre compte de son étiologie. La psychologie génétique avec Jean Piaget et Henri Wallon est venue combler ce vide. En effet Piaget et Wallon « *proposent tous les deux une théorie des stades de développement qui met l'accent sur un plan de causalité spécifique, interne, qui privilégie l'activité mentale du sujet* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 37, *ibid.*).

Pour Piaget en effet, le développement cognitif se produit à partir de l'équilibration entre le facteur biologique et le facteur environnemental. Et cela se fait à partir de deux processus fondamentaux : l'assimilation et l'accommodation. « *L'assimilation est le processus par lequel un organisme vivant ou un sujet connaissant impose ses structures à un élément ou à un objet* », alors que « *l'accommodation est le processus par lequel un organisme modifie ses propres structures en tenant compte de la résistance du milieu ou des objets* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 38, *ibid.*). On le voit bien, dans la théorie de Piaget, l'activité du sujet joue un rôle primordial ; celui-ci s'auto construit par équilibrations successives.

Pour Wallon, c'est l'opposition entre les domaines affectif et cognitif qui est le moteur du développement. Il postule une « *approche discontinuiste* », c'est-à-dire aussi basée sur le développement en stades successifs et met en rapport à chaque stade le conflit entre les facteurs biologiques et les facteurs sociaux. La personnalité ici est envisagée comme « *une construction progressive où se réalise l'intégration de chacune de ces dimensions à partir de l'activité du sujet* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 38, *ibid.*). Pour Wallon donc, comme pour Piaget, l'activité du sujet est plus que déterminante dans le développement et par ricochet sur la constitution de sa propre personnalité. Par rapport à cette vision, on les considère comme les initiateurs, les pionniers du courant constructiviste.

Ayant constaté l'échec ou mieux l'incapacité de chacun des modèles précédents à rendre compte de la réalité de la maladie mentale dans sa globalité, les auteurs ont peu à peu commencé à s'orienter vers une étiologie multi causale.

#### **3.1.4. Le modèle bio-psycho-social**

Le modèle bio-psycho-social prône le primat des processus d'interaction des trois modèles précédents dans l'explication des causes des maladies mentales. Si chaque modèle pris isolément n'a pu donner que des résultats parcellaires, et par conséquent peu satisfaisants, sans doute faut-il s'orienter vers une théorie qui associe toutes les approches de façon harmonieuse, tout en proposant une explication beaucoup plus crédible, mais aussi plus complexe. Par exemple, depuis longtemps, on sait que la schizophrénie est « *une maladie mentale grave. Elle est l'aliénation mentale par excellence. La schizophrénie est la perte de contact avec la réalité* » (Daco, 1966 : 274). On retrouve chez Capdevielle & Doucet (2002) la description suivante :

*Les principaux phénomènes cliniques qui la caractérisent se manifestent au plan du discours par une désorganisation, une incohérence dans l'enchaînement des idées, des interruptions inexplicables, l'apparition de néologismes et de troubles de la sémantique. Au niveau du comportement, on observe une bizarrerie, des conduites étranges et impulsives, une disharmonie des mouvements et des troubles moteurs. Enfin, sur le plan de l'affectivité et du caractère, on repère des émotions discordantes et des sautes d'humeurs* (Capdevielle & Doucet, 2002 : 40, *ibid.*).

Y a-t-il un des modèles de causalité parmi ceux présentés ci-dessus qui aurait suffi à cerner cette réalité complexe qu'est la schizophrénie ? Pouvait-on se pencher sur une causalité purement organique ou sur la seule dissociation psychique pour la comprendre ? L'observation des faits a démontré que non ! D'une part, « *les travaux contemporains présentent cette pathologie comme le résultat de l'interaction de plusieurs facteurs en*

*particulier des facteurs génétiques et neurobiologiques* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 40, *ibid.*). Les auteurs ci-dessus écrivent plus loin que « *d'autres travaux ... permettent d'avancer l'idée d'un dysfonctionnement cérébral à l'origine d'une atteinte des grandes fonctions cognitives impliquées dans la production de l'action* ». Et par après, « *à ces hypothèses s'ajoutent celles qui évoquent sur le plan psychologique des perturbations psychologiques survenues pendant l'enfance dans la relation mère-enfant, ainsi que des interactions familiales pathogènes* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 41, *ibid.*). Dans cette présentation des hypothèses successives avancées pour expliquer l'étiologie de la schizophrénie, on voit clairement apparaître le facteur organique, le facteur psychologique et le facteur environnemental. On se trouve donc là en plein dans une approche multi causale de nature bio-psycho-sociale, que des recherches ultérieures sur le stress et la psychobiologie contemporaine vont pouvoir rendre compte de la pertinence et de la justesse ; les premières en reliant la survenue des maladies somatiques chroniques à un stress professionnel, en fonction de certaines caractéristiques psychologiques du sujet comme par exemple sa capacité à faire face audit stress , et les secondes, en étudiant par exemple les compétences du nouveau-né à communiquer, confirment « *les influences réciproques entre les caractéristiques individuelles – d'origine biologique – et l'environnement social* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 42, *ibid.*). Peut-on ainsi concevoir que l'attrait pour l'illégalisme étudié puisse s'expliquer par une approche biopsychosociale ? Autrement dit, le fait qu'un sujet libre veuille ou en vienne à braver la norme dont-il connaît bien l'existence et les contours peut-il être assujetti à une lésion cérébrale, ou à une cause sociale, ou encore psychologique ? Ou de tout cela à la fois ? Si de toute évidence, on peut répondre par l'affirmative à cette question presque transparente, est-ce pour autant qu'on peut se targuer d'éloges d'avoir répondu efficacement à la question de déterminer la cause de ces nombreux illégalismes qui freinent le développement de notre société et tout particulièrement dans le domaine du sport et du football ? Comment donc ces différents facteurs interagissent-ils entre eux ? Ce qui revient aussi à se demander en d'autres mots quelle est la part ou le rôle que joue chacun d'eux dans la survenue des écarts, ou encore lequel fait quoi ? Où ? A ces questions, même cette approche multi causale peine à apporter des réponses entièrement satisfaisantes. Peut-être la psychanalyse pourra nous offrir des pistes intéressantes.

### **3.1.5. La causalité selon les psychanalystes**

Aussitôt qu'on a parlé de psychanalyse, chaque esprit avisé pense à Freud. Ce n'est donc pas une surprise si les auteurs présentent d'abord, de manière exhaustive, les travaux de

ce grand psychanalyste. Car, la vérité même dans le domaine de la criminologie n'échappe pas à cette réalité, ainsi que l'écrivent Merle & Vitu (1997 : 75) : « *c'est évidemment à partir des notions fondamentales définies par Freud que la criminologie psychanalytique a pris son élan* ». En suivant encore de près le cheminement qu'avait adopté pour nous Capdevielle & Doucet, (2002, *ibid.*), notre attention sera focalisée sur les éléments de la métapsychologie freudienne d'une part et l'étiologie sexuelle des névroses d'autre part.

### **3.1.5.1. La métapsychologie freudienne**

On retient de Freud l'idée assez originale d'un psychisme constitué en appareil, l'appareil psychique. Cet appareil a pour rôle de transformer ou de gérer l'énergie psychique. Les phénomènes psychiques sont ainsi analysés d'un point de vue topique, économique et dynamique.

Au plan topique, deux descriptions de l'appareil psychique se sont succédé dans le temps. D'abord le système conscient-préconscient-inconscient (1905), ensuite l'opposition Ça-Moi-Surmoi. Dans la première topique, l'inconscient est décrit « *comme un lieu séparé de la conscience qui constitue l'essentiel du psychisme* », et « *le refoulement est le mécanisme par lequel une représentation, un souvenir, est mis à l'écart et tenu à distance du conscient* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 45, *ibid.*). Bergeret (1975 : 49) écrit : « *l'inconscient est la partie la plus archaïque de l'appareil psychique, la plus proche de la source pulsionnelle. Son contenu est, en effet, constitué essentiellement de représentations de ces pulsions* ». Nous notons toujours avec Bergeret que dans la perspective de cette première topique, l'inconscient a deux caractéristiques essentielles : il est « *constitué historiquement au cours de la vie de l'individu et, plus précisément, pendant son enfance* », et en ce qui concerne son fonctionnement, « *il est avant tout caractérisé par le processus primaire, c'est-à-dire qu'à son niveau, l'énergie est libre que la tendance à la décharge se manifeste sans entraves* » (Bergeret, 1976 : 50, *ibid.*). La deuxième topique elle, pour autant qu'elle ait aussi trois composantes, comme on l'a vu, n'est pas cependant l'équivalent terme-à-terme de la première. Seul le ça a vraisemblablement la même résonance, la même portée que l'inconscient.

Le point de vue économique traite essentiellement de l'énergie psychique. Freud postule que l'énergie psychique est essentiellement soumise au principe de constance, c'est-à-dire que le psychisme fonctionne de manière à maintenir aussi bas que possible la quantité d'énergie qu'il contient. Il distingue deux types d'excitations : celles qui proviennent de

l'environnement et celles qui proviennent de l'intérieur de l'organisme. S'il est possible alors d'échapper aux excitations provenant de l'environnement, le sujet ne peut en revanche pas échapper à celles qui lui viennent de l'intérieur. Celles-là, Freud les appelle les *pulsions* et elles se « *manifestent comme une force constante à laquelle il est impossible de se soustraire* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 45, *ibid.*).

La pulsion comprend quatre éléments à savoir : la *poussée*, qui est le moteur de la pulsion, le *but*, c'est-à-dire la recherche de sa satisfaction, son *objet* qui est ce à partir de quoi elle peut atteindre ce but ; et sa *source*, soit le processus somatique localisé dans un organe ou une partie du corps. Notons ici que la satisfaction de la pulsion par l'atteinte de son but obéit au principe de plaisir, et donc est gouvernée dans un premier temps par les processus primaires. Par rapprochement à cette façon de voir, le détournement de deniers publics, le détournement de primes des joueurs, seraient le fruit des pulsions et des instincts et relèveraient donc des processus primaires et non des processus secondaires d'élaboration de la pensée.

### **3.1.5.2. L'étiologie sexuelle des névroses**

Freud a postulé que la maladie mentale avait une étiologie sexuelle. Ce sont les événements traumatiques à caractère sexuel qui engendrent les divers types de névroses. Mais il précise que « *les événements évoqués par ses patients consistent en de véritables scénarios imaginaires (fantasmes) et non pas en des événements réellement vécus* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 46, *ibid.*). On retient aussi de ses observations qu'il existe un décalage dans le temps entre le moment où le sujet rencontre l'expérience traumatique et le moment où apparaissent les effets, les deux moments étant reliés par un lien associatif : « *Ainsi, le trauma n'agit jamais directement sur le sujet. Il produit son effet après-coup à partir non pas de plusieurs facteurs mais de plusieurs chaînes symboliques qui se recoupent* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 47, *ibid.*). Le schéma causal que propose Freud dans cette description est fondamentalement différent de la causalité telle qu'elle était étudiée jusque-là. La détermination n'est plus immédiate, elle se fait dans le futur, et de ce fait cesse d'être linéaire, pour devenir médiatisé, par un élément qui va servir de lien d'association.

### **3.1.5.3. La causalité étudiée par Lacan**

A la suite des travaux menés par Freud, l'histoire nous enseigne que Jacques Lacan lui aussi s'était intéressé au problème de la causalité. Son approche n'est pas si éloignée de

celle de Freud, en ce sens qu'il postule lui aussi une étiologie mentale. Mais il s'en distingue grâce à quelques particularités qui font la spécificité de son raisonnement. Il identifie trois types de causes à savoir la cause imaginaire, la cause signifiante et la cause réelle, selon la prévalence qu'il donne à l'imaginaire, au symbolisme ou au réel. Dans son œuvre, Lacan opère un passage de la causalité imaginaire à la détermination signifiante, ce qui signifie la prévalence du symbolique, donc du langage sur l'imaginaire. Il postule deux opérations mentales dans le processus de constitution de l'individu : l'aliénation signifiante et la séparation. L'aliénation signifiante « *correspond au moment où le sujet entre dans le langage avant même de parler* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 48, *ibid.*). Lacan parle d'aliénation puisque l'enfant est soumis, passivement, au discours de son entourage. C'est un asservissement de l'enfant au signifiant de l'autre, lui-même n'étant représenté que par le signifiant, pendant qu'une part de son être subit un refoulement. Et c'est cette division qui crée l'inconscient. L'autre opération qui est la séparation se produit au « *moment où le sujet relève le manque dans l'Autre : la mère n'est pas toute, elle est manquante – opère avec son propre manque* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 48, *ibid.*). Ainsi pour Lacan, la cause est bien signifiante car c'est ce signifiant lui-même qui est à l'origine de la création du sujet.

Mais dans un second temps, la pensée de Lacan s'est affinée, en établissant une nuance à la détermination signifiante. En effet, pense-t-il, si le sujet est bien la détermination du signifiant, il fait aussi obstacle au déterminisme signifiant. De ce point de vue la cause ne se réduit donc pas à la seule détermination signifiante. A cet égard, Mayi & Song (2005 : 33) voient « *le mouvement lacanien comme un retour à Freud* ». Car, pour Freud, l'inconscient n'est pas réductible à la seule dimension du signifiant, il a une dimension sexuelle. Et ainsi, pour Freud comme pour Lacan :

*L'excédent sexuel n'est jamais que la récupération d'un plus sur le fond d'une perte inaugurale, le manque d'un objet mythique (deuxième type de manque) qui aurait pu satisfaire le sujet. Cet objet qui est manquant inaugure le désir et occupe la place de la cause. Cette cause perpétue la division du sujet* (Capdevielle & Doucet, 2002 : 48, *ibid.*).

Au terme de cet exposé du regard de la psychanalyse sur la causalité, on peut ressortir que celle-ci met l'accent d'une part sur la détermination signifiante parce que l'homme est un être de parole (un « parlêtre » pour reprendre l'expression de Lacan), par laquelle s'exerce cette détermination, et d'autre part la cause sexuelle, « *le dévinement par l'enfant du monde imaginaire maternel* » (Lacan, 1956-1957 : 271 in Capdevielle & Doucet, 2002 : 48, *ibid.*). Pour la psychanalyse donc, « *la détermination signifiante crée un point d'indétermination.*



*C'est à ce point précis que se situe l'inconscient Freudien* » (Capdevielle & Doucet, 2002 : 47, *ibid.*). C'est à ce point qu'à son tour Lacan parle de « clocherie » et cette *clocherie* est à rapporter au sujet en tant que celui-ci peut faire obstacle en partie à ce déterminisme du signifiant.

Qu'elle était l'importance de tout le développement ci-dessus pour notre recherche ? C'était de voir au travers de la psychopathologie et de la psychanalyse s'il est possible de comprendre par ces moyens les comportements qui sont devenus presque maladiques de ces infracteurs qui ne reculent devant rien pour assouvir leur *pulsion* de prévarication, cette pulsion qui se traduit par un attrait pour les actes délictueux de manière globale, enfreignant ainsi à toutes lois et réglementations en vigueur. Freud lui-même n'avait-il pas avancé que « *tous les gouvernants sont des malades* » (Freud, 1995). On retient ainsi que pour expliquer les causes des comportements pathologiques, la psychopathologie avance les facteurs bio-psycho-sociaux dans le cadre d'une étiologie multi causale. Un détour vers la psychanalyse nous a permis de comprendre l'interprétation de la causalité par l'existence d'un inconscient responsable de la survenue de la pathologie mentale. Ce qui reviendrait à dire que l'attrait pour l'illégalité qui est étudiée dans cette recherche, particulièrement chez l'infracteur éclairé, a son origine dans le psychisme des individus qui composent notre société, ou ceux constituant l'organisation FECAFOOT qui a été choisie comme terrain d'investigation. Tout en sachant que, toujours d'après la psychanalyse, l'inconscient se forme lui-même à partir d'une part du signifiant initial auquel l'être est exposé et qu'il subit presque abusivement, et, d'autre part le repérage du manque dans le corps maternel et la représentation mentale, fantasmatique, que l'enfant en fait. De cette manière, « *la psychanalyse, en permettant l'explication des traumatismes de l'inconscient a prêté quelques lueurs à la criminologie* » (Merle & Vitu, 1997 : 74, *idem.*).

Mais, au demeurant, le travailleur qui va commettre tel ou tel forfait est-il un malade mental, au sens de la psychopathologie ? Les écarts à la norme des travailleurs de la FECAFOOT relèvent-ils de la maladie mentale ? Ce qui reviendrait à dire que toutes ces conduites indélicates participent de l'activité de l'inconscient ! A quoi Freud pensait-il lorsqu'il avançait justement que tous les dirigeants sont des malades ? Il est connu que la psychopathologie s'occupe du sujet individuel, même si dans un certain sens, elle parlera de *thérapie de groupe*. Mais ces faits d'illégalisme décriés s'observent au même moment chez un ensemble de membres de l'organisation, sinon tous. Ne convient-il pas d'étudier cet illégalisme comme d'un phénomène social, pour trouver les lois sociales qui l'ont engendré.

Sauf à croire que tous ont grandi dans le même environnement au départ, puisqu'on ne peut soutenir qu'ils soient nés des mêmes géniteurs, et que de ce fait ils partageraient les mêmes gènes, il faut bien reconnaître que les facteurs sociaux dans lesquels ils baignent ont leur part de responsabilité, de sorte que par eux et sous leur influence, ils produisent des comportements identiques tout en étant différents et d'origines différentes. Ce qui ne contredit d'ailleurs pas la psychopathologie dans son ensemble puisqu'elle postule en dernière analyse une étiologie multi causale, à la fois biologique, psychologique et sociale. Les leaders, les sujets composant le « top management » et ceux du « middle management » de la fédération sont des individus lucides, ayant tout contact avec la réalité ; ils sont adaptés à leur environnement et vivent en harmonie avec lui. Une poursuite vers les théories de la sociologie ou de la psychosociologie s'avère ainsi inévitable si on veut étudier efficacement leur comportement délictueux, ou leur attitude délictueuse.

### **3.2. Les théories sociologiques et psychosociologiques**

Pour s'assurer une explication probante de l'attrait pour les actes délictueux qui s'observe comme une caractéristique innée chez un certain nombre de leaders d'une même organisation, il faut également l'envisager comme un fait social. On devrait l'assimiler à une forme de criminalité ou de déviance, ou même de comportement ou d'attitude généralisée, découlant d'une stratégie de la part de ces personnes considérées chacune comme un acteur au sein de l'organisation. On envisage ici les phénomènes d'influence sociale, mais mieux encore, les théories organisationnelles, la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), et la théorie de l'acteur et du système de Crozier et Friedberg (1977).

#### **3.2.1. La théorie de l'influence sociale**

La première théorie qui sera étudiée dans ce sous-chapitre est celle de l'influence sociale, dont Gustave Nicolas Fisher a si bien retracé l'évolution et résumé les contours. Fisher (1996 : 60, idem.) regroupe sous le vocable d'influence sociale un ensemble de phénomènes très variés. Selon lui, l'influence sociale « désigne de manière très large le fait que la pression d'une personne devient une prescription pour l'orientation de la conduite d'une autre personne ». Pour en faciliter l'exploitation et optimiser ses apports dans cette recherche, il est judicieux de commencer par examiner les bases de cette théorie de l'influence sociale telles qu'elles ont été présentées dans ses *concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (Fisher, 1996, idem.).

### 3.2.1.1. Les bases de l'influence sociale

Dans son développement Fisher (1996) avance les phénomènes suivants comme étant les bases de l'influence sociale : les processus de l'influence diffuse, la production des normes, et la dissonance cognitive. Ce que voudrait faire entendre Fisher dans cette analyse, c'est que les éléments évoqués jouent comme les facteurs sous-jacents qui sous-tendent, engendrent les formes et la production du phénomène de l'influence. Comment chacun d'eux opère-il donc pour que finalement l'influence se produisent ?

#### 3.2.1.1.1. Les processus d'influence diffuse

Au nombre de ces processus, on retrouve les phénomènes d'imitation, de contagion sociale et de comparaison sociale.

Par *imitation*, on entend un processus social par lequel un individu, appelé *suiveur*, fait siens les comportements d'un autre qui de ce fait devient son modèle. Ceci se fait assez souvent de manière inconsciente, d'autant plus que l'acte d'imitation se réalise en général dans des situations de groupe ou de foule. Fischer (1996 : 61, *ibid.*) écrit que dans les premiers temps de son utilisation en psychologie, « *l'imitation était définie comme une caractéristique sociale résultant de la suggestion hypnotique et créant une sorte d'attraction invisible pour ressembler aux autres* ». Tarde, en son temps, s'était déjà intéressé à ce phénomène d'imitation ; et à ce sujet, Fischer (1996 : 61) affirmait que : « *l'imitation est un processus social fondamental. Elle a un caractère dynamique et sélectif et ne peut être définie seulement comme le décalque d'une autre conduite : elle n'est pas une simple copie, mais une transformation d'un comportement individuel en un comportement social* ». L'imitation est une modalité de l'apprentissage social comme on le verra plus loin.

La contagion sociale quant à elle rend compte de l'idée que « *les opinions et les émotions se communiquent et par là, se multiplient et se renforcent* » Fischer (1996 : 61, *ibid.*). On retrouve à l'intérieur de chaque groupe social une circulation des émotions et des sentiments entre les personnes, et ceci se fait à travers un phénomène diffus de suggestion. On peut donc ainsi se passer des attitudes, des comportements spécifiques groupaux.

La comparaison sociale enfin traduit le fait que les individus ont besoin de valider leurs propres opinions, leurs jugements et leurs actions, en les comparant aux opinions des autres. « *À travers la comparaison de leurs attitudes, ils obtiennent une estimation de leur comportement qu'ils peuvent harmoniser avec celui des autres* » (Fischer, 1996 : 63, *ibid.*).

### 3.2.1.1.2. *La production des normes*

Fischer (1996 : 63) écrit qu' « *une norme peut être définie comme un type de pression cognitive et psychosociale se référant à des valeurs dominantes et des opinions partagées dans une société ; elle s'exprime sous forme de règle plus ou moins explicites en vue d'obtenir des comportements approuvés socialement* ». Les normes tendent ainsi à uniformiser les comportements des membres d'une société ; elles exercent une sorte de pression cognitive sur les individus, régissent les modalités de leurs actions, et en même temps organisent leur compréhension du monde et des autres. Une norme est produite lorsque le sujet trouve une situation ambiguë face à laquelle il se forme des jugements personnels et est établie à la suite d'une « *convergence des jugements individuels, lorsqu'ils sont confrontés entre eux, vers une position de référence commune* » (Fischer, 1996 : 63, *ibid.*).

### 3.2.1.1.3. *Les fonctions des normes*

Pour Fischer (1996, *ibid.*), les normes ont pour fonction essentielle de réduire l'ambiguïté, l'évitement du conflit entre les individus et la normalisation des relations entre les personnes. Les normes constituent donc une base de l'influence sociale dans ce sens que, comme cela vient d'être dit, elles exercent une pression cognitive plus ou moins forte selon qu'elles sont implicites ou explicites. Ces pressions cognitives ont pour effet de contraindre l'individu à une sorte de conformité vis-à-vis du groupe social. Ceci est d'autant plus important que le groupe constitue une sorte de protection pour l'individu, qui de ce fait éprouverait beaucoup de difficultés s'il venait à être rejeté par lui. La normalisation des relations avec l'autre s'avère donc nécessaire pour lui, il se trouve dans une prédisposition constante à cette normalisation indispensable.

### 3.2.1.2. *Dissonance cognitive et influence sociale*

La dissonance cognitive est un processus producteur de changement d'attitudes. En effet, l'individu cherche habituellement un état d'équilibre interne qui est un état de stabilité. Or, « *la dissonance cognitive, c'est l'état de tension intérieure résultant d'une coexistence discordante entre deux idées ou des opinions acquises antérieurement et un ou des faits nouveaux* » (Fischer, 1996 : 68). C'est donc un état d'instabilité, un état de tension psychologique, qui amène les individus à vouloir réduire l'état de perturbation ainsi engendré. La dissonance peut résulter d'une décision prise, elle peut être introduite par un fait accompli, peut résulter de l'effort, ou enfin émaner de la tentation.

### 3.2.1.3. Les formes de l'influence sociale

On recense habituellement deux formes de l'influence sociale à savoir la conformité et la soumission.

#### 3.2.1.3.1. La conformité

« La conformité peut être définie comme la modification de croyances ou de comportements par laquelle un individu répond à divers types de pressions d'un groupe, en cherchant à se mettre en accord avec les normes ambiantes par l'adoption de comportements approuvés socialement » (Fischer, 1996 : 71). Les premiers travaux sur la conformité ont été l'œuvre de Asch en 1951 qui, à partir d'une expérience restée célèbre sur la perception visuelle à travers la comparaison des lignes, a étudié l'indépendance du jugement des individus face aux pressions sociales. A la suite de Asch, d'autres chercheurs ont essayé de savoir les motivations qui poussent les gens à se conformer. Il en est ressorti deux orientations essentielles : la conformité prise sous l'angle individuel, ou d'après son expression au sein d'un groupe.

#### a). Les déterminants de la conformité

A l'état actuel de nos connaissances, la conformité est influencée par trois types de facteurs : les caractéristiques de l'individu, les caractéristiques du groupe et la situation spécifique dans laquelle se trouve le sujet, ou à laquelle il fait face.

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles, deux facteurs ont particulièrement retenu l'attention des chercheurs : la nationalité et le sexe. Mais de manière plus générale, la compétence individuelle dans l'accomplissement d'une tâche réduit le désir de se conformer. Aussi, il a été démontré que les femmes se conforment beaucoup plus facilement que les hommes.

S'agissant des caractéristiques du groupe, les facteurs qui se sont montrés déterminants dans le processus de conformité sont la taille du groupe, l'unanimité du groupe et les relations entre l'individu et le groupe. En effet Asch a démontré que « la conformité augmentait suivant la taille du groupe, jusqu'à ce que celui-ci se compose de quatre personnes ; au-delà, le poids de la conformité diminue » (Fischer, 1996 : 74, *ibid.*). Cette restriction opérée par Asch a amené d'autres chercheurs à poursuivre que « la conformité s'accroît à mesure que la taille du groupe augmente, mais le degré de conformisme des individus est fonction du

*moment à partir duquel il arrive dans le groupe* » (Fischer, 1996 : 75, *ibid.*). L'unanimité influence la conformité dans la mesure où plus les membres d'un groupe sont unanimes, plus la pression à la conformité est grande chez chacun des sujets qui le composent. Les relations qu'entretient un individu avec son groupe jouent aussi un rôle dans le processus de la conformité, tant ces relations sont modifiées au cours du temps et deviennent capables de produire ou de susciter d'autres engagements, même des changements de rôles. Les caractéristiques de la situation sont déterminées par les exigences de la tâche. Ainsi, la conformité est plus importante lorsqu'une tâche est difficile et ambiguë que lorsqu'elle est simple à remplir ou à exécuter. Le groupe se présente comme une source d'information pour le sujet.

### **b). Interprétation de la conformité**

La conformité a été interprétée selon plusieurs hypothèses. D'abord l'hypothèse des normes de groupe, ensuite l'idée de la dépendance, et plus tard le phénomène de la négociation.

Les normes du groupe permettent d'expliquer la conformité dans ce sens que les membres d'un groupe doivent se soumettre aux règles d'un groupe pour atteindre ou accomplir les buts que le groupe s'est fixé. Ainsi, la moindre déviance n'est pas tolérée et le membre déviant fait l'objet de sanctions sévères allant jusqu'au rejet systématique.

La dépendance recouvre l'idée que « *lorsqu'un groupe est confronté à l'évaluation d'une situation, il élabore un système de réponses qui assure non seulement la réduction de l'anxiété, mais aussi sa cohésion* » (Fischer, 1996 : 76-77, *ibid.*). Le système en question devient une norme, puisqu'il constitue en la matière la réponse la plus adaptée qu'on attend de chacun ; et si un des membres entreprend de s'y opposer, il court le risque d'être rejeté par le groupe. Il faut toutefois relever que cette interprétation réduit le sujet à un état de passivité qu'il n'est pas totalement dans le processus de conformité. C'est pourquoi Moscovici (1984) a formulé l'hypothèse de la négociation.

L'interprétation de la conformité comme une négociation entre le sujet et le groupe est fondée sur l'idée que l'individu dispose d'abord d'un système de réponses qui lui est propre, et que la conformité survient à la suite de conflits interpersonnels entre le système du sujet et celui de la majorité : « *dans cette situation, la consistence interindividuelle apparaît*

*comme un facteur essentiel dans l'adaptation de la réponse. La négociation définit alors la conformité comme un compromis* ». (Fischer, 1996 : 77, *ibid.*).

Ayant ainsi présenté la conformité, l'autre modalité de l'influence sociale qui a retenu l'attention des chercheurs est la soumission. C'est d'elle que nous traitons immédiatement dans la suite du développement ci-dessous.

### 3.2.1.3.2. *La soumission*

La soumission est le processus par lequel un individu obéit aux instructions. Il existe deux types de soumission : la soumission librement consentie, et la soumission à une autorité.

#### **a). La soumission librement consentie**

C'est une forme d'influence « *qui consiste à amener quelqu'un à se comporter de façon différente qu'à son habitude, en le manipulant de telle sorte qu'il a le sentiment de faire librement ce qu'on lui demande* » (Fischer, 1996 : 78, *ibid.*). Dans ce type d'influence, nous enseignons Fischer, il n'est fait aucune pression sur l'influencé, bien au contraire, on lui laisse l'illusion d'être libre de poser l'acte qu'on lui demande ou de ne pas. Nous apprendrons encore que cette forme d'influence s'obtient à travers deux stratégies à savoir : la stratégie d'influence « du pied sur la porte » et « la stratégie d'amorçage ou de la faveur déguisée ». La première consiste à faire une première demande anodine à quelqu'un pour l'amener à poser le comportement attendu de lui plus tard ; et la seconde « *consiste à amener quelqu'un à s'engager sur une proposition qu'on lui fait, mais sans qu'il connaisse le coût réel de son acte* » (Fischer, 1996 : 80, *ibid.*).

#### **b). La soumission à l'autorité**

C'est cette forme de soumission qui implique obéissance. Fischer la définit comme « *la modification du comportement à travers laquelle un individu répond par la soumission à un ordre qui lui vient d'un pouvoir légitime* » (Fischer, 1996 : 81, *ibid.*). Ce type d'influence a été étudié de façon systématique pour la première fois par Stanley Milgram. Ce chercheur est arrivé à démontrer que l'autorité, du fait de son pouvoir légitime est une des sources d'influence les plus importantes. Ainsi, la soumission aux pressions sociales est d'autant plus grande que ces pressions proviennent d'un pouvoir légitime, d'une autorité. Un individu en vient par conséquent à modifier son comportement et à produire un comportement contraire à

ses propres convictions, puisque dans ce cas, il ne se sent plus personnellement responsable de son acte.

Ce qui est important et qu'il faut certainement relever ici est que ces deux formes d'influence que nous venons de présenter se produisent en situations ordinaires où les sujets peuvent modifier leurs comportements et se soumettre à des ordres. Mais, il existe d'autres situations où cela n'est plus possible, et l'influence produit alors, au lieu de la conformité ou de soumission, la résistance, l'anomie, la déviance. On est alors amené à étudier l'impact que peut avoir l'influence sociale et à observer les particularités où peuvent survenir ces différents éléments.

#### ***3.2.1.4. L'impact de l'influence sociale***

Tout le monde en conviendra : il est impossible d'expliquer psychologiquement certains changements importants, radicaux, qui se produisent dans les systèmes sociaux, les structures institutionnelles, les organisations diverses, si on s'en tient seulement à la conformité et à la soumission. Pour pouvoir expliquer ces changements, il faut bien considérer d'autres phénomènes : ce sont les phénomènes de résistance, d'anomie, et de déviance. Outre ceci, il faut aussi intégrer dans le processus même de l'influence, ce que Moscovici a appelé l'influence minoritaire, c'est-à-dire, l'influence des minorités.

##### *3.2.4.1.1. Résistance, anomie, déviance*

La présentation que fait Fischer dans son ouvrage regroupe ces trois concepts dans un même sous-titre. Mais à l'observation, on conclut très rapidement que ces trois données ne se produisent pas sous le même registre. Ils ne s'auraient donc être abordés globalement. La résistance semble tellement distante de l'anomie et de la déviance, et l'anomie elle-même, si elle peut faire émerger des déviances, n'en n'est pas consubstantielle ou assimilable. Nous commençons donc par rendre compte comme Fischer lui-même de la résistance face à l'influence.

##### *3.2.4.1.2. La résistance individuelle : la réactance*

La résistance individuelle se produit lorsque l'individu a le sentiment de perdre sa liberté ou son indépendance. Ce dernier entreprend alors de réagir aux pressions en opposant un comportement que Fischer nomme la *réactance*. Et, pour cela Fischer définit la réactance comme « *une résistance individuelle aux pressions sociales, qui s'exprime par le*



développement d'une motivation négative, liée au sentiment de leur indépendance à préserver, à certaines valeurs qu'ils défendent, ou à certains engagements antérieurs » (Fischer, 1996 : 87, *ibid.*).

#### 3.2.4.1.3. L'anomie sociale

Il y a anomie lorsque « *la conduite des individus n'est plus régie par des normes claires* » (Fischer, 1996 : 88, *ibid.*). L'anomie traduit les conflits existant entre les valeurs et les normes dans un contexte donné. Les systèmes sociaux étant très complexes, induisent un effet d'évolution des normes. Celles-ci changent alors rapidement et entraînent une usure des valeurs traditionnelles et un dérèglement des relations entre l'individu et la société qui explique alors l'émergence des comportements allant dans le sens du dérèglement social.

Merton (in Fischer, 1996 : 89, *ibid.*) avance que « *l'anomie résulte du fait que la société propose à ses membres des objectifs, mais ne leur donne pas des possibilités de les atteindre* ». Le résultat est l'émergence d'une tension qui va créer un affaiblissement du consensus dont l'effet devient une relative absence de norme.

#### 3.2.4.1.4. La déviance

La déviance est une conséquence de l'influence sociale. Elle se définit comme « *un type de conduite qui place les sujets en dehors d'un système social de règles établies, où leur comportement ne paraît plus régi par elles* » (Fischer, 1996 : 89, *ibid.*). Les déviants sont ceux qui ne se conforment pas à la norme, ou qui refusent de se soumettre et de ce fait présentent des comportements de résistance (réactance), des dépersonnalisations avec les phénomènes de désindividualisation. Le comportement de la déviance montre que l'influence ne fonctionne pas en sens unique, et que le pôle minoritaire peut aussi, à son tour, exercer une influence sur la majorité.

#### 3.2.1.5. L'influence des minorités

Une minorité peut aussi sous certaines conditions influencer la majorité, et amener celle-ci à adopter des positions très voisines de la sienne. Les travaux de Moscovici ont mis en évidence ce qu'il appelle « *le style comportemental du minoritaire* » (Moscovici, 1979). C'est un type de comportement qui permet au minoritaire de gérer le conflit avec la majorité en résistant en même temps à ses pressions.

La théorie de l'influence sociale qui vient d'être présentée permet de lire la réalité sociale qui se déroule dans un milieu sociale où les personnes s'influencent mutuellement. La résistance quant au respect de la norme qu'on s'est soi-même prescrite peut-elle relever d'un au moins des mécanismes de cette influence sociale ? A la Fédération Camerounaise de Football, quelle peut avoir été la part de responsabilité de la conformité, ou celle de la soumission dans la production des comportements constituant des écarts par rapport à leurs propres règles qui ont été observés ? Le refus de donner des primes aux joueurs, le trop perçu par les encadreurs, ou encore l'élection d'un Président en dehors de toute régularité peuvent-ils s'expliquer par le désir de se conformer, ou par l'obligation de se soumettre ? A supposer que l'on puisse répondre par l'affirmative, un certain nombre de questions viennent directement à l'esprit : à qui lesdits responsables auraient-ils voulu ressembler d'une part, et pour quelle raison ? D'autre part, qui se trouverait en position de pouvoir les soumettre ? Peut-être aussi cette troisième interrogation : dans le cas où c'eut été la soumission, pourquoi chacun d'eux ne pouvait-il pas cultiver la réactance dont a parlé Fischer, de sorte que chacun faisant ainsi comme tout le monde, le droit et la loi eurent été préservés ? A ces questions, la réflexion se trouve quelque peu butée. Car, dans le premier questionnement, la conformité opère lorsque le sujet se trouve en face d'un groupe relativement grand où chacun des membres produit le même type de réponse et celui-ci est amené à donner la sienne. Or, dans le cas concerné, le décideur, l'ultime ordonnateur des actions, est aussi celui qui dicte la conduite que l'ensemble doit exécuter. Dans ce sens, il apparaît improbable que ce soit par la conformité qu'on puisse expliquer les conduites déviantes de son fait, à moins de considérer que la conformité dans son cas se soit opérée en comparaison avec d'autres groupes différents de sa Fédération. Certes la société camerounaise abonde de personnes qui ont géré des entreprises qui ont fait faillite, à cause de l'amateurisme et l'esprit de prévarication de leurs gestionnaires, lesquelles se sont au détriment de ces entreprises enrichies. Mais, est-ce à ce type de réponse qu'un être équilibré doit se conformer ? La réponse sera « Non ! » car, autant ceux-ci n'auront pas communiqué sur une probable réponse commune à donner chacun dans sa situation, autant notre gestionnaire ne court aucun risque d'être rejeté par un quelconque groupe au cas où il ne faisait pas comme les autres ? Se conformer dans ce cas est donc une attitude à interroger ! Il ne reste alors qu'une seule hypothèse : la conformité, si elle peut être invoquée, ne l'est que par rapport à la tradition de cette organisation elle-même, ou, pour ainsi dire, à la culture organisationnelle de cette association. Ce qui nous replonge dans la même problématique : pourquoi donc les leaders d'une organisation sociale ne respectent pas eux-mêmes les règles qu'ils ont énoncées ?

En considérant au contraire la soumission, le travail est plus facile. Qui peut véritablement soumettre le Chef ? Personne, si ce n'est sa conscience ! Nous l'avons vu avec Mandela, la décision du Chef est de souveraineté, parce que le Chef lui-même est souverain. Un Chef qui se laisse influencer, encore négativement, n'est pas un bon Chef. Non que le Chef ne doive pas écouter ; mais qu'ayant écouté, il prenne enfin la décision juste pour sa communauté. Lorsque les conseillers éventuels viendraient à l'induire en erreur, qu'il s'en plaigne une fois qu'il s'en rend compte, et prenne les mesures nécessaires. Lorsque par contre le Chef a décidé, toute la chaîne de collaborateurs doit se ranger à exécuter, parce que la décision est concertée, judicieuse. Si elle ne l'a pas été – nous voulons dire que la décision n'est pas le fruit d'une concertation –, les exécutants doivent tout de même s'exécuter, s'y soumettre, simplement parce que c'est la décision du Chef, de la hiérarchie, qui en porte la responsabilité des conséquences. Il n'y a donc que le Chef qui peut soumettre et pas l'inverse ! Or, dans le cas d'espèce, autant le Président de la Fédération ne s'était véritablement jamais plein de la qualité de la collaboration dont il bénéficiait, autant les décisions et les actions qui en résultaient comme on le démontre dans ce travail ne pouvaient et ne peuvent jusqu'à ce jour démontrer leur caractère judicieux. Cependant que tous ces collaborateurs approuvaient la gestion en cours, puisque ce Chef fut réélu, quoiqu'incarcéré, et que, dans une espèce de continuité, son Secrétaire général l'a succédé dès lors qu'on avait établi son indisponibilité. Toute la chaîne agissait donc en synergie d'action, et c'est tout aussi logiquement que tous doivent en porter la responsabilité. La seule soumission – que ce soit celle librement consentie, puisqu'il existe un code de lois auquel tout le monde doit se référer, ou celle à l'autorité – ne permet pas de rendre compte de ce malaise généralisé, si ce n'est, encore une fois, que lorsqu'on considère celle venant du Chef. Nous retrouvons encore notre problématique !

Comme il a été évoqué la possibilité que les membres de la Fédération Camerounaise de Football aient pu vouloir se conformer avec le type de réponses produit dans des organisations similaires au sein de la grande société camerounaise, on peut leur accorder qu'ils aient tout simplement appris ces comportements qui se vivent et se partagent socialement. C'est alors que nous vient l'idée de se pencher vers la théorie de l'apprentissage social. Peut-être trouvera-t-on en elle l'explication logique qui puisse nous permettre de boucler définitivement cette interrogation qui se fait oppressante et lancinante, à savoir, la raison ou la cause qui amène les chefs à ne pas obéir à leurs propres règles.

### 3.2.2. La théorie de l'apprentissage social

La théorie de l'apprentissage social est associée au nom d'Albert Bandura. En effet, c'est Bandura (1980) qui, dans son livre *l'apprentissage social* paru aux éditions Mardaga, a systématisé de manière décisive ce mode d'apprentissage. Celui-ci intègre les aspects sociaux de l'apprentissage et se situe à l'articulation du behaviorisme et du constructivisme. Il s'agit donc tout particulièrement de rendre compte du rôle des influences sociales dans les apprentissages. Pour ce faire, ce chercheur (Bandura, 1980) a distingué trois facteurs que nous présentons ci-dessous à savoir l'imitation, la facilitation sociale et l'anticipation cognitive.

#### 3.2.2.1. Les procédures d'acquisition dans l'apprentissage social

Il importe de rappeler que toutes ces procédures d'apprentissage que nous allons présenter ont leur source dans l'environnement de l'individu.

##### 3.2.2.1.1. L'imitation ou apprentissage vicariant

Ce mode d'apprentissage se produit lorsque le sujet observe un congénère en action, c'est-à-dire exécutant le comportement à acquérir alors qu'il reste lui-même passif. Pour Bandura (1980 : 120), « *on repère un comportement d'imitation lorsqu'il y a une similitude entre le comportement d'un modèle et celui d'un sujet* ». Le suiveur et l'imitateur observe les comportements des modèles et les conséquences de ces comportements pour ceux-ci, autrement dit, si les conséquences pour les modèles sont gratifiantes, le suiveur aura tendance à reproduire les comportements observés, par contre si les conséquences sont désagréables, il tendra à réfuter les comportements en cause.

Les modèles sont généralement des congénères, c'est-à-dire des pairs ou des adultes. Mais ils peuvent aussi correspondre à des symboles ayant une valeur sociale importante : c'est le cas des mots, des idées socialement valorisées, des images, des événements (Gaonach, google.fr). C'est ainsi que Bandura explique l'acquisition des comportements agressifs. Il démontre que les enfants présentent les comportements agressifs, en frappant sur les poupées en tissus, lorsqu'ils ont vu un congénère agir comme tel auparavant, sans en être réprimandé (Bandura, 1980). Ici donc, il n'y a point besoin d'un processus d'« essai et erreur » pour acquérir le comportement comme le voulait Skinner, mais l'acquisition est spontanée.

Reuchlin (1986) cependant fait une distinction, ou mieux une nuance, entre l'apprentissage imitatif proprement dit et l'apprentissage vicariant. Pour lui, l'apprentissage

imitatif est celui où le « suiveur » et le « leader » sont tous les deux en mouvement simultanément, alors que dans l'apprentissage vicariant, seul le modèle est actif, le suiveur restant inactif tout d'abord, pour le devenir lorsqu'il se présente seul devant une situation idéale. Aussi écrit-il : « *une définition plus stricte limite l'apprentissage vicariant à celui qui est acquis par simple observation sans que l'observateur soit actif. Lorsqu'il devient actif, l'observateur n'est plus en présence du modèle* » (Reuchlin, 1986 : 162).

#### 3.2.2.1.2. *La facilitation sociale*

La deuxième modalité de l'apprentissage sociale étudiée par Bandura (1980) est la facilitation sociale. Elle est une contagion comportementale, et consiste en l'amélioration de la performance d'un individu sous l'effet de la présence d'un ou de plusieurs observateurs. Reuchlin (1986 : 163, idem.) affirme que « *l'expression est employée lorsque l'observateur et le modèle ont déjà réalisé l'un et l'autre le même apprentissage ou, de façon plus générale, possède l'un et l'autre le comportement dont il s'agit dans leur répertoire* ». Ainsi l'association du modèle et de l'observateur ne peut donc qu'améliorer leurs performances respectives dans la production de ce comportement. La facilitation est rendue possible, affirme Reuchlin, par l'affaiblissement d'une inhibition, et l'abaissement d'un seuil de réponse.

En définitive ce n'est donc pas sur l'apprentissage que s'applique la facilitation, mais sur la performance, et ceci dans le sens d'une amplification ou d'un accroissement de celle-ci, l'observateur et le modèle ayant au préalable acquis tous les deux le comportement en question. Pour Zajong (1967), la présence d'un public serait compromettante pour l'apprentissage, mais plutôt favorable à la production de la performance. On aboutit à ce que Reuchlin (1986) appelle « *l'effet d'audience* ». Ce dernier explique cet effet en reprenant les thèses de Desportes (1969), qui évoque un niveau de tension et de motivation suscitée par la présence de spectateurs et correspondant à « *l'activation de la formation réticulée* ».

#### 3.2.2.1.3. *L'anticipation cognitive*

La troisième modalité de l'apprentissage sociale est l'anticipation cognitive. Elle est l'intégration d'un comportement par raisonnement à partir de situations similaires.

### ***3.2.2.2. De l'apprentissage social au sentiment d'auto efficacité***

La théorie de l'auto efficacité se situe dans le prolongement de l'apprentissage vicariant. Selon cette théorie définie par Bandura, la perception qu'à un individu de ses capacités à effectuer ou exécuter une activité influence et détermine son mode de pensée, son niveau de motivation et son comportement. Pour Bandura, l'expérience vicariante, c'est-à-dire l'opportunité de pouvoir observer un individu similaire à soi-même exécuter une activité donnée constitue une source d'information importante influençant la perception d'auto efficacité. Bandura reprend que les personnes cherchent à éviter les situations et les activités qu'elles perçoivent comme menaçantes, mais s'engagent dans des situations qu'elles se sentent aptes à accomplir. Par l'observation du modèle, le sujet se met en confiance et développe une motivation plus grande, et la certitude qu'il peut, lui aussi, exécuter avec succès cette activité. Cette certitude va ainsi le pousser à l'action. L'expérience vicariante vaut pour les adultes comme pour les enfants, dans le domaine professionnel comme dans le domaine scolaire, voire dans bien d'autres domaines, y compris médical.

Ainsi décrite, la théorie de l'apprentissage social semble avoir une pertinence dans cette étude au regard de la société globale. Mais quelques interrogations subsistent. Puisqu'ils sont les leaders dans leurs organisations respectives, et qu'ils sont les seuls à impulser les comportements adoptés par le reste des membres du groupe, leur apprentissage à eux ne peut donc s'opérer que vis-à-vis des modèles pris dans d'autres groupes. A quel moment par exemple les Chefs sont-ils donc exposés au comportement résistant ou anti conformiste des modèles de l'exo groupe organisationnel ? De plus, les comportements qui font l'objet d'un apprentissage semblent être des comportements positifs sur le plan de leur valeur intrinsèques pour le sujet apprenant ; les leaders apprécieraient-ils la transgression des normes ? Ou encore quel bénéfice cela leur apporte de transgresser la règle qu'ils ont eux-mêmes fixée ? Existe-t-il même quelque bénéfice ? Ou, enfin, la transgression ne survient-elle que dans le cas où celui-ci tire effectivement un bénéfice ? Dans ce cas, lequel ? Peut-on réellement expliquer les écarts observés à la Fédération Camerounaise de Football par l'apprentissage social ? Difficile de trancher, tant d'autres variables semblent jouer un rôle, notamment les variables liées à l'organisation dans son ensemble et au travail même qui y est effectué. On trouve par conséquent nécessaire, d'abord, d'explorer encore ces autres pistes, pour espérer avoir une compréhension assez exacte du problème.

Mais, on ne saurait clore cette partie sur l'apprentissage social sans évoquer tout de même le rôle de l'apprenant dans le processus d'apprentissage. Il semble au contraire nécessaire de l'examiner avec minutie.

### ***3.2.2.3. Le rôle de l'apprenant dans le processus d'apprentissage***

Quel rôle joue l'apprenant dans ce processus d'apprentissage ? Quelle est sa part de participation dans ledit processus ? Cette interrogation, aussi anodine et simpliste qu'elle puisse paraître, ne manque pas d'intérêt. Pour les anciens grecs en effet, les premiers psychologues, l'enfant est une « tabula rasa ». Cette conception a largement influencé les pédagogies antiques qui éduquaient l'enfant en tant que celui-ci était un réceptacle passif. Il devait tout recevoir des maîtres et il n'était pas fait cas de ses capacités à réfléchir ou à penser : *« le maître, considéré comme détenteur unique du savoir monopolisait la parole, apportait les formules et procédait lui-même aux expérimentations. Toute la pédagogie était centrée sur lui »* (MINEDUC, 2001 : 10). Aujourd'hui, avec la prise en compte des processus mentaux, les compétences de l'élève ont été ré estimées, et ses pensées sont de plus en plus prises en considération, au point où, l'apprenant est de nos jours placé au centre de toute action pédagogique, il est *« au centre de son apprentissage »*. Celui-ci est amené *« à faire des déductions, à découvrir des sous-entendus, à formuler des hypothèses, et à les vérifier à travers une activité bien menée par le maître. Dès lors, l'enfant [...] devient acteur de ses propres apprentissages, faisant ainsi du maître un guide discret »* (MINEDUC, 2001 : 12).

Dans les nouvelles approches pédagogiques, l'enfant n'est donc plus considéré comme un être passif. Au contraire, on sait aujourd'hui qu'il participe activement dans le processus qui mène à l'acquisition de ses propres connaissances. En est-il de même dans l'apprentissage social ? Très certainement : oui ! A supposer que l'apprentissage social avait une place dans les transgressions de la norme par les leaders, et notamment à la FECAFOOT, quel serait donc la part de participation du top-management dans cet apprentissage ? A trouver !

### **3.3. Les théories organisationnelles**

La Fédération Camerounaise de Football est avant tout une organisation. L'organisation a été définie comme une collectivité d'individus qui développent des activités inscrites dans la durée et dirigées vers un ou plusieurs buts (Hellriegel & all, 1992). La FECAFOOT s'intègre parfaitement dans cette définition. Elle a des activités qu'elle mène et elle a ses buts propres tels que nous les avons énumérés au chapitre précédent. Ainsi il est

nécessaire d'examiner les théories qui traitent des organisations, dans l'intérêt de comprendre l'explication la meilleure qu'elles peuvent donner de ces illégalismes, non plus des seuls chefs, mais de tous les maillons d'une structure organisationnelle comme celle de la FECAFOOT. Certes, beaucoup d'auteurs ont traité des organisations dans le temps, mais nous n'évoquerons que ceux dont les travaux paraissent plus pertinents pour la compréhension de notre sujet. Trois grands modèles ont effectivement été développés, successivement, pour expliquer le comportement de l'homme au sein de l'organisation. Ce sont : le modèle mécaniste, le modèle socio-affectif et le modèle dit de l'élément et de la structure. Sans déroger à la règle qui impose un esprit de concision, nous présentons rapidement le contenu de ces trois modèles pour en extirper les possibles principes théoriques qui pourraient permettre de saisir notre objet.

### 3.3.1. Le modèle mécaniste

Sous ce modèle, seront examinés les travaux de Taylor, ceux de Fayol et enfin ceux de Max Weber, trois auteurs que les enseignements dans les sciences de gestion ont pris pour références, pour esthètes, indépendamment de la spécialité.

#### 3.3.1.1. *Le taylorisme ou organisation scientifique du travail (OST)*

En observant les travailleurs et les employeurs de son époque, Taylor (Frédéric Winslow : 1856-1915) est arrivé à conclure que ni l'employeur, ni le travailleur, n'étaient « bienorganisés ». Il proposa donc une théorie basée sur l'« *organisation scientifique du travail* », visant à organiser rationnellement les moyens et les méthodes de travail afin que la production augmente le plus possible. Sa méthode consiste à segmenter et simplifier les tâches (le travail) afin que les gestes pour les effectuer puissent être réalisés en un temps minimum et soient reproductibles de façon quasi automatique par le plus grand nombre des travailleurs (Hellriegel & al. 1992). C'est ce qu'on a appelé **la standardisation** (il opérationnalise et standardise non seulement les méthodes, mais aussi les outils pour qu'ils soient parfaitement adaptés aux tâches).

Le modèle de management proposé par Taylor est fondé sur quatre grands principes :

- **La planification du travail.** Elle est de la responsabilité de la Direction. Celle-ci doit analyser rigoureusement chaque poste de travail, puis le diviser en différentes tâches, et fixer une base de temps standard pour chacune d'elle ;
- **La sélection des ouvriers.** C'est aussi à la Direction de sélectionner les ouvriers (les exécutants) par rapport à la tâche, puis de les entraîner.



- **La standardisation des tâches.** C'est encore la direction qui fixe la nature de la tâche, mais aussi comment elle doit être exécutée, le temps exact imparti à l'ouvrier pour l'exécuter. L'ouvrier n'est qu'un exécutant ;
- **L'équité entre l'exécutant et le donneur d'ordre.** Ceci exige le partage clair de la responsabilité du travail entre ces deux parties.

Ainsi donc, la division du travail est fondamentale. Elle se fait sous deux orientations : **La division verticale**, dans laquelle les tâches de conception, de planification, et de commandement reviennent à la direction ; et l'exécution revient à l'ouvrier ; et **la division horizontale** où le travail est découpé ou segmenté en gestes simples, et probablement attribué à plusieurs exécutants de même rang.

La théorie de Taylor est supposée apporter quatre niveaux de satisfaction au sein de l'organisation (Hellriegel & al., 1992, idem.) :

- a). L'augmentation des bénéfices dans l'entreprise** (d'où sa prospérité), mais aussi le bon climat au sein de l'entreprise du fait du partage clair de la responsabilité du travail, entre l'exécutant et le chef. Ce qui traduit en quelque sorte une satisfaction de l'entreprise elle-même.
- b). Satisfaction de l'ouvrier :** A deux niveaux : - ses efforts sont diminués ; et son salaire est supposé augmenter du fait d'une augmentation de son rendement qui entraîne des bénéfices au sein de l'entreprise.
- c). Satisfaction de l'encadrement :** Mieux formé, plus technique, il maîtrise mieux sa fonction et bénéficie de l'estime de ses ouvriers, lesquels ne sont plus soumis à l'arbitraire.
- d). Satisfaction du consommateur :** Il y a baisse du prix de vente du produit, du fait de la baisse des coûts de production. Et les ouvriers peuvent acheter, grâce au Taylorisme, les nouveaux biens produits parce qu'ils sont bien rémunérés.

La théorie de Taylor (le Taylorisme) repose sur trois (3) postulats :

- 1) **Le scientisme :** La croyance en la toute-puissance de la science. Elle doit être capable de résoudre n'importe quel problème qui se pose à l'homme.
- 2) **Le « one best way » :** Il n'existe qu'une seule façon optimale d'exécuter chaque activité et une seule. Elle met en relation un personnel compétent, bien sélectionné, bien entraîné, donc qualifié et la spécialisation et le bon enchaînement des tâches.

**3) L'homo-economicus (ou œconomicus) :** Taylor considère l'homme essentiellement motivé par des considérations mercantilistes. Ce qui intéresserait l'homme dans le travail – et « à son travail »-, c'est le salaire.

Et c'est ce dernier postulat qui a aussi constitué la principale faiblesse de son approche. Toutefois, il est important et juste de mentionner que la théorie de Taylor a été d'un grand apport dans le management des organisations en son temps. Elle fut d'ailleurs mise en application par Ford dans le cadre de ce qu'on a appelé le fordisme. C'est en effet Henri Ford qui dans ses usines de fabrication et de montage des véhicules aux USA, a véritablement utilisé les préceptes de Taylor, en procédant à une segmentation des tâches et en instaurant le travail à la chaîne, de sorte que le taylorisme puisse devenir une réalité. Suivant le principe de Taylor, l'ouvrier doit être bien rémunéré en contrepartie du travail mécanique qu'il fournit. Et Ford dans ses usines aux USA a appliqué ce principe et ses employés étaient les mieux payés de tous les USA, et ils étaient censés acheter les voitures de la même marque, c'est-à-dire les voitures fabriquées par eux-mêmes dans leur propre usine.

### ***3.3.1.2. Fayol ou l'administration scientifique du travail***

Henri Fayol (1841-1925) est un ingénieur comme Taylor. En 1916, il publie un livre intitulé « l'administration industrielle et générale » dans lequel il décrit six fonctions qui prédominent dans l'organisation. Contrairement à Taylor, Fayol ne s'intéresse pas uniquement à la production, et il préconise qu'on peut classer les activités nécessaires à la vie de l'organisation du travail en six grandes fonctions, dont cinq étaient déjà connues de l'époque : la fonction technique de production et de transformation ; la fonction financière (recherche et gestion des capitaux) ; la fonction commerciale (achat et vente) ; la fonction sécuritaire (pour les biens et les personnes) ; la fonction comptable ; l'administration (la fonction administrative centrée sur les moyens humains) (Hellriegel & al., 1992, *ibid.*).

D'après Fayol, ces six fonctions sont à des degrés différents présentes à chaque poste de l'entreprise (car une fonction est un regroupement de tâches et non un regroupement d'emplois : un même emploi peut donc assumer des tâches correspondant à des fonctions différentes). Le travail de l'ouvrier est dominé par la fonction technique (80%) (et le reste pour les autres fonctions) ; le directeur général (DG) consacre 50% à la fonction administrative, et le reste 10% pour chacun, et ainsi de suite pour les autres services.

Actuellement, dans le management moderne, les activités de l'organisation sont classées en quatre catégories : **les fonctions de direction** (activités qui contribuent à fixer des buts à atteindre et des modalités d'action) ; **les fonctions de production** (activités qui consistent à monter des biens et services, encore appelés produits) ; **les fonctions de distribution** (activités de mise à disposition aux clients des biens et services, études commerciales, vente et publicité) ; **les fonctions logistiques** (activités de ravitaillement, de manutention, de sécurisation, transport et stockage des matériaux).

Au regard de la complexité de la tâche qui incombe au manager, Fayol milite pour que l'administration soit enseignée dans les filières de gestion, de la comptabilité et de la gestion administrative, appelée aujourd'hui Gestion des Ressources Humaines (GRH). Il constate que l'ingénieur est formé seulement à la technologie, mais pas à l'administration, cependant que son rôle ne peut se limiter à commander et à contrôler.

#### *3.3.1.2.1. Les quatre dimensions du commandement.*

Dans son processus de commandement, Fayol dégage quatre types d'activités qu'il appelle les « *dimensions de commandement* ». Elles concernent particulièrement : **le contrôle** : il consiste à vérifier avec rigueur la réalisation des tâches, l'application des procédures établies et des ordres donnés ; cette dimension suppose des sanctions. **La prévision (ou l'anticipation)** : elle consiste à anticiper l'avenir en établissant un programme et en fixant des objectifs ; cette dimension suppose d'être souple pour s'adapter à des modifications de la situation ; **l'organisation administrative (GRH)** quant à elle consiste à définir le rôle que chacun occupe dans l'entreprise ; cette dimension nécessite de doter l'entreprise de tous les organes nécessaires à son bon fonctionnement. **La coordination**, enfin, revient à relier et harmoniser toutes les actions, principalement au travers de conférences hebdomadaires.

#### *3.3.1.2.2. Les quatorze principes d'administration du travail chez Fayol*

A partir de ces quatre dimensions de commandement donc, Fayol identifie ce qu'il appelle les quatorze « *principes d'administration* » visant à augmenter la productivité de l'entreprise (wikipedia.com).

- **La division du travail et son corollaire**, la spécialisation des postes et des fonctions.

- **L'autorité**, c'est-à dire le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir, et en même temps la responsabilité de celui qui est investi de l'autorité, donc les sanctions auxquelles il peut s'exposer.
- **La discipline** qui s'applique de façon stricte à tous et qui suppose la sanction.
- **L'unité de commandement** : un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.
- **L'unité de direction** : un seul chef et un seul programme pour un ensemble visant un même but.
- **La subordination de l'intérêt particulier à l'intérêt général.**
- **La rémunération du personnel** : elle doit être équitable c'est-à dire représenter le juste prix à payer pour le service rendu.
- **La centralisation.**
- **La hiérarchie** : la série des chefs qui va de l'autorité supérieure aux agents inférieurs.
- **L'ordre** : tant matériel qu'au niveau du personnel.
- **L'équité** : qui réclame que les relations dans l'organisation soient justes, car adaptées aux situations et aux personnes.
- **La stabilité du personnel.**
- **L'initiative** : l'initiative de tous, venant s'ajouter à celle du chef et, au besoin, la suppléer, est une grande force pour l'entreprise.
- **L'union du personnel** : l'esprit d'entreprise est l'expression du paternalisme de Fayol.

Une petite nuance est à apporter cependant entre les deux conceptions de l'entreprise faites par ces deux auteurs. Dans sa conception, le postulat comportemental de Fayol est moins mécaniste que celui de Taylor. Il ne réduit pas le comportement humain à la recherche de la satisfaction des seuls besoins matériels. L'homme s'investit au contraire dans sa tâche à laquelle il apporte ses qualités propres.

### ***3.3.1.3. Weber et l'organisation bureaucratique***

Max Weber (1864-1920) a fondé un modèle d'organisation inspiré de l'armée prussienne reposant sur des bureaux chargés de remplir les différentes fonctions administratives. Ce modèle est fondé sur les droits et les règlements, et avait pour objectif de rompre avec l'arbitraire et l'à-peu-près dont étaient victimes les travailleurs. L'organisation bureaucratique insiste sur la discipline, l'autorité du chef, le respect strict de la routine administrative, la communication écrite. La rationalité a ici une place centrale, tout doit être

fondé sur les règles (droit et règlement), de sorte que le processus décisionnel soit objectif (Hellriegel & al., 1992, *ibid.*)..

#### *3.3.1.3.1. Les quatre (4) grands principes de la bureaucratie rationnelle*

En étudiant le modèle bureaucratique de Weber, on dégage 4 grands principes : **la division du travail** : afin d'augmenter la productivité ; **la structure hiérarchique** : elle établit les niveaux d'autorité de l'organisation, le cheminement de l'information et le rôle exercé par chacun des membres ; **la communication verticale** : circulation de l'information du haut vers le bas en respectant la hiérarchie ; **l'information écrite** : les notes de service, règles et procédures sont établies par écrit pour éviter les erreurs d'interprétations.

#### *3.3.1.3.2. Les conséquences du modèle bureaucratique*

Il se veut plus égalitaire dans ce sens qu'il se propose de traiter tous les travailleurs de la même manière en éliminant l'arbitraire. L'absence de prise en compte du caractère individuel dans la prise de décisions garantit l'équité. Le modèle de Weber considère que l'homme est libre, mais que, du moment où il décide de travailler dans une organisation, il en devient le « sujet » ; il perd sa liberté et doit satisfaire aux obligations et règles officielles liées à son travail.

#### *3.3.1.3.3. Critique du modèle bureaucratique.*

Le modèle bureaucratique a été très décrié au sein des entreprises. C'est le modèle des administrations. On lui reproche à la fois sa lourdeur et sa rigidité, dues à une forte hiérarchisation et les procédures décisionnelles qui sont fastidieuses, son côté déshumanisé aussi (son manque d'humanisme) et le sentiment général d'insatisfaction au travail qui prédomine dans le personnel.

Néanmoins, ce modèle ne considère pas l'individu comme totalement interchangeable, car il lui reconnaît des compétences spécifiques - celles-là mêmes qui doivent être repérées à l'embauche et ensuite leur permettront d'évoluer grâce à un système de promotion.

D'une manière générale, les théories relevant du modèle comportemental mécaniste font l'objet des mêmes critiques. Le modèle mécaniste considère que l'homme au travail est – réductible à un moyen humain ; - gouverné par son environnement matériel, et plus particulièrement par des considérations financières ; - capable de s'adapter à un travail vide de sens ; - totalement incapable d'initiative et ne comprenant que la force ; il faut donc lui

préciser des consignes, le surveiller, le contrôler régulièrement, le sanctionner s'il ne les respecte pas ; - capable de gratitude, c'est-à-dire de loyauté vis-à-vis de l'entreprise et d'obéissance au chef. Toutes ces critiques peuvent se résumer dans le fait que le modèle mécaniste ne considère pas du tout ou pas beaucoup le facteur humain comme élément déterminant dans le rendement des individus au travail et donc dans la production des entreprises. Pour tenter de combler cette lacune, il y a eu émergence d'autres approches que l'on regroupe sous la désignation de « modèle socio-affectif ».

### **3.3.2. Le modèle socio-affectif**

Contrairement au modèle mécaniste, les théories relevant du modèle socio-affectif donnent une place prépondérante au facteur humain, à la motivation de l'homme au travail, à ses caractéristiques psychologiques. Pour comprendre ce que pensent les adeptes de ce modèle et particulièrement Elton Mayo, il faut commencer par étudier la motivation elle-même, savoir ce qu'on dit, à quoi l'on fait allusion lorsqu'on dit d'un homme qu'il est motivé. Ainsi percevra-t-on la différence entre la conception mécaniste du travail humain et la conception du modèle socio-affectif.

#### **3.3.2.1. Qu'est-ce que la motivation ?**

On appelle motivation tout élément extérieur, tout fait imaginaire ou réel susceptible de pousser un individu plus ou moins volontaire à l'action. Pour Hellriegel & all ; (1992 : 158) : « *le terme de motivation sert à désigner les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif* ». C'est aussi l'état de satisfaction qu'éprouve un homme au travail, en rapport avec l'assouvissement de ses besoins, et qui le pousse à produire plus et mieux. Comme on lit dans Karnas (2009 : 17) : « *La question de la motivation au travail s'est développée à partir des préoccupations portant sur la satisfaction de l'homme au travail...Le concept de motivation a ainsi été associé à celui de satisfaction, en référence à la notion de besoin* ». Pour mieux cerner cette notion de motivation, il est nécessaire de l'étudier sous l'angle des deux orientations théoriques qui l'ont abordée dans le temps : les théories de contenus et les théories de processus (Hellriegel & all, 1992).

S'agissant des théories de contenus, elles font référence à la satisfaction de ses besoins par le travailleur. Parmi elles, c'est la théorie des besoins de Maslow qui a été la plus vulgarisée – ainsi que l'écrit Kotler & al. (2009 : 214) : « *de nombreux psychologues ont*

*proposé des théories de la motivation. Les trois plus célèbres sont dues à Sigmund Freud, Abraham Maslow, et Frédérick Herzberg* ». En effet, Maslow (Abraham) distingue cinq (5) niveaux de besoins et ces niveaux sont hiérarchisés. Les besoins d'un niveau supérieur ne peuvent être activés que si ceux du niveau directement inférieur ont été satisfaits, conduisant alors à une structure pyramidale des besoins, ainsi qu'il suit, de la base au sommet de la pyramide : les besoins physiologiques ; - les besoins de sécurité ; - les besoins d'appartenance sociale ; - les besoins d'estime de soi , c'est-à-dire reconnaissance de soi à ses yeux et aux yeux d'autrui (Karnas, 2009 :18), et ; - les besoins d'actualisation qui sont les besoins de réalisation de soi, de développement de soi (Karnas, 2009, idem.). A la suite de Maslow et en réaction à sa formulation, diverses autres formulations ont été théorisées par d'autres chercheurs comme Porter, Alderfer, Herzberg, Maclelland. Pour tous ces modèles, la motivation au travail est la traduction de la satisfaction par le travailleur de ses besoins « supérieurs ». Et comme l'écrit Karnas (2009 : 65-66) :

*Ces modèles sous-tendent encore aujourd'hui de nombreux raisonnements sur l'organisation, et de nombreuses interventions en entreprise : ils étayent souvent les réflexions sur l'organisation du travail et sur ce que seraient de « bonnes conditions de travail » (soit des conditions qui permettent la satisfaction des besoins supérieurs), ils servent aussi souvent de toile de fond aux actions qui visent à accroître la participation des travailleurs aux objectifs de l'entreprise.*

On a ainsi les théorisations d'Alderfer, de Hertzberg, comme on le verra plus loin.

Les théories des processus quant à elles « visent à expliquer comment les besoins déterminent les conduites – et comment ce processus est médiatisé par les conduites de l'organisation » (Karnas, 2009 : 66). Ainsi certains auteurs ont insisté sur l'importance des récompenses et des punitions (système récompense / punition) dans l'engagement professionnel ; d'autres, dans des perspectives plus cognitivistes, ont mis en avant les notions d'équité (Adams), les objectifs à réaliser (Locke) et d'expectative (Vroom) - Vroom parle d'expectative (l'individu s'attend à ce que la conduite qu'il adopte permettra à l'organisation d'atteindre le résultat attendu) ; d'instrumentalité (l'individu s'attend à ce que ce résultat entraînera telle ou telle conséquence pour lui (prime, promotion, fatigue, accident...) et de valence (les conséquences ci-dessus sont souhaitées ou non voulues, ou que le travailleur est indifférent à leur égard). « Cette théorie, écrit Karnas (2009 : 67-68, idem.), influence certaines pratiques en entreprise notamment l'évaluation du personnel et les actions visant à obtenir un changement de comportement ». C'est le cas par exemple lors des campagnes en vue d'un changement de comportement. Aujourd'hui, les chercheurs orientent, à partir des

théories de processus, leurs recherches sur les notions d'*implication* et d'*engagement* au travail (Karnas, 2009, *ibid.*).

La motivation peut donc se décliner en deux modalités : La motivation intrinsèque, celle qui émane du travailleur, visant la satisfaction d'un ou de ses besoins; et la motivation extrinsèque, qui lui provient des encouragements, des récompenses et gratifications à lui faites par sa hiérarchie (ou parfois les punitions infligées aux autres travailleurs).

Après avoir ainsi défini le concept de motivation, intéressons-nous brièvement aux différentes formes de pensées ayant caractérisé le modèle socio-affectif.

### ***3.3.2.2. L'approche structuro-fonctionnaliste de l'organisation***

Sans remettre en cause totalement la bureaucratie, l'approche structuro-fonctionnaliste cherche à corriger ses imperfections, à trouver les moyens pour l'adapter à l'entreprise en réduisant les dysfonctionnements qu'elles entraînent. Elle est l'œuvre des auteurs comme R.K. Merton, Philip Selznik et A. Gouldner. Ces derniers mettent en exergue que la bureaucratie aboutit finalement à un déplacement de ses buts, car sa lourdeur et sa rigidité font de l'observation des règles une fin en soi (et font souvent oublier ses objectifs originels (Merton) ; c'est ce que Merton nomme la « sub-optimisation ». Selznik en 1957 propose alors la délégation de pouvoir comme un moyen de combler cette lacune. En 1954, Gouldner, démontre que l'environnement physique, mais aussi psychologique, ont une importance notoire pour corriger les défauts et insuffisances de la bureaucratie rationnelle. Ainsi Gouldner définit trois types de bureaucraties en fonction de leur environnement :

- **La fausse bureaucratie** : les règles ne sont pas appliquées par la direction et ne sont pas respectées par les employés ; les conflits entre direction et employés sont quasiment inexistantes ; l'insubordination est traitée de façon informelle ; brille par son inefficacité.
- **La bureaucratie représentative** : Les règles sont établies en commun, appliquées par la direction et sont respectées par les employés ; les conflits entre direction et employés sont quasiment inexistantes ; le respect des règles est assuré par un assentiment implicite mutuel.
- **La bureaucratie punitive** : les règles sont appliquées par la Direction et sont respectées par les employés ; il n'existe pas de fortes tensions et de nombreux conflits entre direction et employés ; l'application des règles est imposée par la Direction et s'accompagne des sanctions.



### 3.3.2.3. *Elton Mayo et l'école des Relations Humaines*

A partir des expériences menées à la Western Electric Company entre 1924 et 1927, les ingénieurs commençaient à réaliser que le modèle taylorien n'était pas toujours vérifié ! On trouve la description de ces premiers constats avant l'intervention de Mayo dans la Revue Sciences Humaines N° 52 de Juillet 1995 (pp 37 – 39). Telle est la présentation qu'en ont fait les rédacteurs desdites expériences dans la revue :

*De 1924 à 1927, une expérimentation très taylorienne est entreprise par des ingénieurs dans l'usine Hawthorne de la Western Electric Company. Il s'agissait en effet de créer des conditions de travail optimales dans un atelier en trouvant l'intensité de l'éclairage qui provoque chez les ouvrières la plus grande efficacité au travail. L'hypothèse est qu'il existe une intensité forte de l'éclairage qui permet d'obtenir une productivité maximale. Deux groupes sont constitués :*

*- un groupe témoin : dont l'intensité de l'éclairage était constante ;*

*- un groupe expérimental : dont l'intensité de l'éclairage variait.*

*Or, les deux groupes voient leur rendement augmenter. De plus, le rendement continue à augmenter dans deux autres situations tout à fait contraires à l'hypothèse originelle : lorsqu'on diminue l'intensité de l'éclairage et lorsqu'on retourne aux conditions. Par conséquent, sur le plan taylorien, cette expérience était un échec. Elle ne peut en effet trouver à s'expliquer par des variables physiques manipulées (intensité de la lumière, pause, durée du travail...). Par conséquent, le groupe d'ingénieurs en conclut que des éléments plus psychologiques semblent intervenir dans cette expérience pour augmenter l'efficacité des ouvrières au travail.*

Ayant ainsi constaté l'échec de la théorisation de Taylor, les ingénieurs vont décider de poursuivre cette expérience à la Relay Assembly Test Room. La suite de l'expérience est décrite ainsi qu'il suit :

*Cinq ouvrières de cet atelier d'assemblage de relais téléphoniques, volontaires et sélectionnées en raison de leur affinité sont isolées dans une pièce où les expérimentateurs font varier les facteurs physiques (humidité, température, nombre et durée des pauses, durée hebdomadaire de travail). Un observateur est en contact permanent avec les ouvrières et tisse de bonnes relations avec elles. Le constat est identique au précédent : il semble que les ouvrières produisent plus que lorsqu'elles sont seules, même lorsqu'on aggrave leurs conditions de travail.*

De manière quasi irréfutable, cette deuxième phase de l'expérience a établi l'existence des facteurs psychologiques dans l'amélioration des performances des ouvrières. On constate que le changement des conditions de travail est resté sans effet sur l'amélioration ou la modification de la performance des jeunes femmes. Les conditions physiques et donc, la division du travail, donc son organisation scientifique, ne sont pas le facteur le plus déterminant dans la production de l'efficacité au travail.

Mayo intervient donc et observe qu'il existe une organisation informelle à l'intérieur même de l'organisation formelle. L'organisation formelle est la structure organisationnelle

telle que instituée et reconnue officiellement. Elle est représentée par l'organigramme. Elle prescrit des modèles d'interaction entre ses membres dans le but d'un meilleur accomplissement des tâches. L'organisation informelle quant à elle désigne la fonction sociale qui se joue derrière l'organisation formelle. Celle-ci naît au travers des relations qui se tissent entre les membres au sein de l'organisation formelle. Elle est basée sur une logique des sentiments et tend à satisfaire les valeurs propres au groupe qui la compose. Ainsi, les organigrammes des entreprises ne représentent pas les distinctions sociales inhérentes à l'organisation (prestige spécifique au poste, distinction hommes-femmes...). Mayo postule ainsi que pour améliorer la productivité, il faudrait que l'organisation laisse les organisations informelles qui se créent en son sein prospérer et fixer elles-mêmes leurs propres règles ainsi que leurs objectifs.

Deux autres expériences vont être menées à la Western Electric Company par Mayo, avec pour ambition de montrer l'influence des facteurs psychologiques sur l'efficacité au travail. L'une se déroule dans le *Mica Splitting Test Room*, l'autre dans le *Second Relay Assembly Test Room*. Au terme de ces deux expériences, Mayo et son équipe arrivent à la conclusion que c'est les bonnes relations sociales au sein de l'entreprise, le bon climat social, qui induisent l'augmentation du rendement de celle-ci.

Il faut relever que dans un premier temps, Mayo n'a pas rejeté les principes de l'école mécaniste. Il considérait seulement que l'homme au travail n'est pas déterminé par les seules conditions matérielles. Pour lui, l'individu travaille mieux lorsqu'on lui accorde une considération. Ainsi, pour lui, le sujet au travail se caractérise par le fait que, premièrement, il ne réagit pas directement aux conditions physiques qui lui sont faites, mais aux conditions telles qu'il les ressent en tant qu'individu social. De cette manière, sa réaction dépendra de son niveau de motivation au travail, la cohésion du groupe dans lequel il est intégré et le style de commandement auquel il fait face. Ensuite, le travailleur peut prendre plaisir à travailler dès lors qu'il appartient à un groupe au sein duquel il se sent bien ; il peut de plus se sentir utile au travail, lorsque l'encadrement est à son écoute et l'encourage à prendre des initiatives. Lorsqu'il se retrouve dans un tel environnement, il peut alors s'intégrer à l'organisation et produire plus et mieux.

#### 3.3.2.3.1. *Interprétation de l'effet Hawthorne*

En se référant aux théories existantes, Mayo considère dans un premier temps que l'organisation remplit essentiellement deux fonctions : la première fonction est une fonction

économique, de production de biens ou de services, mais aussi de rétribution financière de ses membres pour le service rendu; la deuxième fonction que remplirait l'organisation est une fonction sociale, qui consiste dans le maintien d'un bon climat à l'intérieur de l'organisation, la coopération entre ses membres, et leur satisfaction individuel ou d'appartenir à un groupe.

Mais plus tard, dans un second temps, Mayo et son équipe vont remettre en cause totalement les théories classiques. Dans leur nouvelle approche organisationnelle, l'entreprise apparaît d'abord comme un système social dans lequel l'homme est mu par ses affects, son désir d'appartenance à un groupe, son estime de soi, .... Plutôt que par des considérations matérielles.

#### *3.3.2.3.2. Les six variables psychosociologiques en jeu dans l'effet Hawthorne*

A la suite de ses travaux de recherche, Mayo ressort six variables qui caractériseraient selon lui toute organisation, et qui marquent une différence ou un décalage total d'avec les conceptions purement mécanistes de l'école classique (Hellriegel, D. & al. 1992). Au rang de ceux-ci, il y a d'abord : **1). Le commandement** : il quitte son style autoritaire pour un style plus démocratique ; **2). Le statut social de l'ouvrier** : il s'élève et il est plus enviable d'être écouté qu'ignoré ; **3). La cohésion du groupe** : elle renforce l'intérêt pour le travail (plaisir d'être et de travailler ensemble), alors que la division du travail, au contraire entraîne le désintérêt pour le travail ; **4). Les objectifs du groupe** : au départ ce sont ceux de l'entreprise. En se les réappropriant, les membres du groupe acquièrent un sentiment d'utilité sociale ; **5). Le leadership informel** : du groupe émerge un leadership qui est tout à fait indépendant de la hiérarchie ; **6). Le sentiment de sécurité au travail** : il est meilleur pour les membres du groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Avant de refermer ce chapitre sur le développement théorique, un dernier tour s'avère tout aussi nécessaire : c'est celui qui concerne les théories du groupe et du leadership.

#### *3.3.2.4. Les théories du groupe et du leadership*

Le sujet porté en avant dans cette étude impose que soit aussi scrutées des théories qui ont traité de la personne même du leader, donc du Chef. Cet ensemble de travaux qualifiés ici de théories du leadership a été l'œuvre des auteurs comme Homans (1950), Lewin (1943), Lippitt et White, Likert (1951), Frieder (1967), et beaucoup d'autres. Ils visaient à expliquer le comportement organisationnel des travailleurs par le type de leadership auxquels ceux-ci étaient

soumis. Commençons par dire, pour recadrer, que le leadership s'entend comme la capacité que manifeste un membre d'user du pouvoir dont il dispose pour conduire le groupe vers les objectifs que celui-ci s'est assigné. C'est « *une manière efficace d'exercer l'autorité* » (Karnas, 2009 : 71). Quelque peu restrictive dans son acception française, au sens où nous venons de l'entendre, « *dans la littérature anglo-saxonne cette notion de leadership recouvre tous les aspects liés au commandement dans les organisations* » (Karnas, 2009 : 71, idem.). Pour ce sous-paragraphe, il est d'abord fait cas de ce que Homans (1950) a appelé le *petit groupe*, à la suite de quoi seront abordées les théories de la dynamique de groupe, celle du développement organisationnel et, enfin, la participation directe par objectif de Likert.

#### 3.3.2.4.1. Les petits groupes

Le concept de *petit groupe* a été proposé par Homans (1950). Il désigne ainsi des groupes de petites tailles au sein desquels on peut mener des études approfondies et réaliser des observations plus fines sur les comportements sociaux. « *Un petit groupe, écrit-il, consiste en un certain nombre de personnes qui communiquent entre elles pendant une certaine période, et assez peu nombreuses pour que chacune puisse communiquer avec toutes les autres, non pas par personne interposée, mais face-à-face* » (Homans in Anzieu, 2000 : 25). C'est au sein de tels groupes qu'il entreprit ses observations. Ainsi qu'il le dit lui-même : « *si nous voulions établir la réalité d'un système social complexe d'éléments interdépendants, pourquoi ne pas commencer par l'étude d'un système assez petit pour que nous puissions, pour ainsi dire, voir tout le chemin autour d'elle, assez petit de sorte que toutes les observations pertinentes pourraient être faites en détails et de première main ?* » (Homans in Wikipédia, 18 Juillet 2020). En étudiant donc les petits groupes, il a pu observer que la base de l'interaction humaine s'initie selon un intérêt individuel, et que par conséquent, il n'existe pas une tendance individuelle universelle à se grouper (Wikipédia, 18 juillet, 2020, idem. 13h53min). Le comportement individuel régi selon son intérêt propre est à la base de toute relation interindividuelle. Par le concept de *petit groupe* Homans pense expliquer le comportement social des individus dans n'importe quel cadre, que ce soit la société, la famille, ou au travail. Il collabore avec Lewin et ensemble ils contribuent à montrer l'importance de la dimension sociale au travail en tant que celle-ci constitue un facteur de motivation pour les travailleurs. Il défend l'idée que le comportement social dépend de quatre facteurs à savoir : les activités que l'individu effectue au travail, les sentiments qu'il éprouve, les interactions et communications qu'il développe avec les autres, les normes qu'il entretient au travers de son appartenance au groupe (Homans, 1950) ! Quand il les rapporte au groupe, il déduit que ces quatre facteurs individuels se répartissent en deux systèmes distincts : un système

externe au groupe en rapport avec l'environnement, à la structuration formelle de l'entreprise ou de l'organisation – ainsi lorsque l'environnement est celui du travail, l'individu est soumis directement au règlement intérieur, aux consignes ; il est sous l'influence du salaire, de l'évaluation, du contrôle – et un système interne au groupe, lié directement à sa dimension informelle, et qui est constituée par les individus au travail, les normes qui émergent du groupe, ses leaders, sa hiérarchisation ...

Avec sa notion de *petit groupe*, à laquelle il accorde une grande importance dans la compréhension du comportement social de l'homme, Homans contribue à démontrer avec Lewin l'importance des relations sociales comme facteurs de motivation au travail. Le paragraphe qui vient ci-dessous revient sur la théorie de la dynamique de groupe pour cerner l'importance du groupe dans la motivation du travailleur.

#### 3.3.2.4.2. *La théorie de la dynamique des groupes*

Le monde scientifique connaît Lewin, en partie grâce à sa théorie de la dynamique de groupe. Cette théorie indique qu'à l'intérieur d'un groupe, les sujets sont attirés par des relations affectives positives et s'écartent des relations affectives négatives. Au sein d'un groupe, l'interaction entre les différentes forces qui s'exercent tend vers un équilibre quasi stationnaire. C'est ainsi que Lewin explique la cohésion des groupes. En effet, lorsque les forces sont positives pour les individus, ils sont plus attachés au groupe et le groupe est plus cohésif. En revanche, lorsque les forces sont plus négatives les membres se désintéressent majoritairement du groupe et celui-ci est moins cohésif et peut se disloquer. Ceci implique que, si on veut changer les habitudes d'un groupe, il ne faut pas seulement réprimer les comportements à éradiquer, il faut plutôt encourager les comportements souhaités.

Ce qui nous intéresse ici c'est la théorisation que Lewin a faite du style de leadership. A la suite de Lippit et White, Lewin décrit trois types de leaders correspondant à trois types de leaderships bien spécifiés : le leadership autoritaire, le leadership démocratique et le leadership laisser-faire.

##### **a). *Le leader autocratique***

C'est le leader autoritaire. Celui-ci est éloigné du groupe, il dirige à distance par des ordres, il décide seul des activités à suivre et les impose aux membres du groupe. Il détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche sans toutefois avoir une visibilité sur l'avenir. Il répartit les tâches et

constitue souverainement les équipes. Il garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre ([www.revue.org](http://www.revue.org)). « *Ansi l'autocratie induit deux types de réactions : tantôt l'obéissance passive, où l'inertie est un mode de résistance à l'agressivité, tantôt des révoltes violentes où l'accumulation, au cours de la phase précédente, de l'agressivité latente (résultant de la frustration due au style de commandement) atteint son point de rupture* » (Anzieu, 1986 : 83).

***b). Le leader démocratique***

Le leader démocratique participe à la vie du groupe, fait des suggestions et encourage les autres membres, sans donner des ordres, stimule et encourage le dialogue entre les membres avant de prendre une décision. Il joue le rôle de coordonnateur en coordonnant et régulant simplement les activités du groupe, n'intervenant que pour stimuler l'efficacité du groupe ; il crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix. Il présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe aux membres, en se rassurant que ceux-ci sont objectifs et transparents ([www.revue.org](http://www.revue.org), idem.). Ce mode conduit le groupe à « *être le plus productif dans ses tâches* » (Anzieu, 1986 : 83, idem.).

***c). Le leader permissif***

Le leader permissif lui, apporte ses connaissances techniques, sans chercher à s'impliquer émotionnellement dans les activités du groupe. Il accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre des décisions ; il présente les ressources mises à la disposition du groupe, ne fournit d'autres informations que sur demande ; intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions. Il n'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec tous les membres du groupe et reste passif ([www.revue.org](http://www.revue.org), ibid.). Ce mode conduit le groupe à « *un échec à cause de l'abandon par le moniteur ; de cette frustration très forte naissait une réaction d'agressivité entre eux et contre le moniteur* » (Anzieu, 1986 : 84, ibid.).

Les études démontrent la primauté du style démocratique sur les deux autres car, il permet un rendement aussi intéressant que le style autoritaire, avec cependant un meilleur ressenti de la part des membres du groupe, pendant que le style laisser-faire s'avère être improductif et entraîne le désintéressement au travail.

### 3.3.2.4.3. *Likert et la participation directe par objectifs*

Rensis Likert (1951) évolue sur les traces de Lewin. Il énonce cinquante et un (51) traits caractéristiques des entreprises qu'il répartit en huit groupes : style de direction, caractéristique des forces de motivation, processus de communication, processus d'interaction et d'influence, processus de prise de décision, établissement des objectifs, processus de contrôle, objectif de performance et formation. Il identifie quatre styles de leaders : le style 1 ou style exploiteur autoritaire, style 2 ou style autoritaire bienveillant, le style 3 ou style consultatif et le style 4 ou style participatif. Il conclue aussi à la supériorité du style 4. Pour une plus grande productivité, l'employé doit se sentir concerné ! Sans surprise donc, il propose que les employés participent activement, au travers de groupes, à l'élaboration des règles de fonctionnement et aux décisions, pour améliorer la satisfaction de ceux-ci et augmenter leur productivité. Il forge l'expression *linking pin* qui envisage que le supérieur soit le lien entre différents groupes auxquels il participe.

Ces réflexions de Likert ont influencé un autre psychologue des organisations, en la personne de Ducker (1960), qui proposa la théorie de la *Direction Participative par Objectif* (DPO). C'est un mode de Direction où les objectifs organisationnels sont d'abord partagés entre les membres de l'encadrement qui les fixe donc de façon autoritaire, mais où aussi ceux-ci donnent lieu à une négociation portant sur les moyens accordés pour les atteindre. Plus tard, avec Gelinier (1970), la discussion pouvait enfin s'étendre jusqu'aux objectifs eux-mêmes.

Faisant écho aux découvertes de Lewin, de nombreuses études vont être entreprises sur le concept de leadership. Des recherches aussi intéressantes que novatrices, qui sont résumées dans le paragraphe qui suit.

### 3.3.2.4.4. *D'autres théories du leadership*

Un grand nombre de travaux ont été menés par des chercheurs pour comprendre le leadership et l'ensemble de ses mécanismes. Mais avant de poursuivre la présentation des travaux de ces auteurs, il sied de mentionner que le leadership a été abordé dans le temps selon trois (03) grandes approches. On a connu l'approche axée sur les traits de caractère du leader, l'approche axée sur le style de comportement et l'approche axée sur la situation ou leadership situationnel.

### a). L'approche axée sur les traits de caractère du leader

Elle est la plus ancienne. Les premiers chercheurs sur le leadership ont essayé de ressortir les caractéristiques du leader. Parmi les éléments retenus, il y a : **1). Les caractéristiques physiques**, à savoir l'âge, l'apparence, la taille, le poids ; **2). L'intelligence**, c'est-à-dire le niveau d'éducation ; **3). La personnalité** : les leaders sont des personnes ambitieuses, tenaces, courageuses, ayant une forte envie de dominer et faisant preuve de vivacité d'esprit et d'intégrité... ; **4). L'environnement social** : par exemple la position sociale qu'occupe un individu, sa mobilité sociale, etc. **5). L'habileté sociale** : le fait que le leader participe à des activités sociales diverses autres que celles liées à l'organisation, son aptitude à la coopération.

### b). L'approche axée sur les styles de comportement du leader

Ici, on considère plutôt que l'efficacité du leadership dépend des types de comportements adoptés par le leader. Et ces styles de comportement eux-mêmes sont directement en rapport avec la situation dans laquelle le leadership s'exerce. On identifie précisément deux styles de leadership : le style de leadership orienté vers la tâche, c'est-à-dire que le Chef privilégie la définition, la répartition et l'accomplissement des tâches, la définition des objectifs, etc., et se passe plus ou moins du ressenti ou de l'état d'âme des employés ; et le style de leadership orienté vers l'employé, dont il recherche le bien-être, l'établissement de bonnes relations interpersonnelles au sein de l'organisation, un bon climat général, la bonne ambiance, la confiance et le respect mutuel, en reléguant en second ordre l'efficacité dans l'accomplissement de la tâche. On le voit, la dimension psychologique du leader en tant que Chef est fortement mise en avant dans ce modèle. Autrement dit, un leader se caractérise par son comportement et non par sa morphologie, ou son bagage intellectuel.

En tenant compte des deux orientations ci-dessus, Blake & Mouton (1982) ont identifié cinq (05) types de leaderships : **1). L'autocrate**, plus centré sur l'activité, il ne considère l'employé que comme un moyen de production. Ses méthodes sont coercitives, ce qui importe c'est l'atteinte des objectifs ; **2). Le leader social**. Il se situe à l'antipode du précédent et centre son intérêt sur l'employé, en montrant moins d'intérêt pour la production et la productivité. Son but est d'éviter les conflits, alors il privilégie l'ambiance et recherche la cohésion du groupe ; **3). Le laisser-faire**. Lui, il se désintéresse à la fois pour la tâche et pour l'employé. Il ne veut pas s'engager, refuse de prendre des décisions et évite les rapports avec les subordonnés. Il laisse un



champ libre à l'émergence et l'épanouissement des leaders informels ; **4). Le démocrate.** Le Chef démocrate montre un intérêt maximal à la fois pour la tâche et pour l'employé. Pour Blake & Mouton (1982, idem.), c'est le leader idéal : il suscite l'engagement des employés autour des objectifs de production. Il a le souci de valoriser les potentialités des employés et les incite à la prise d'initiative et à innover. **5). L'intermédiaire.** Se situe en permanence dans le compromis entre les exigences liées à l'exécution de la tâche et celles liées à la satisfaction de l'employé. Ambivalent, il fixe des objectifs qui ne nécessitent qu'un travail moyen.

C'est dans ce sillage également que s'inscrivent les travaux de Tannenbaum & Schmidt (1958 ; 1973) et leur *modèle pluridimensionnel*, qui, outre le fait de reconnaître que l'efficacité du groupe dépendait de quatre (04) variables dont les caractéristiques du leader, les caractéristiques du groupe, les caractéristiques de la situation et les priorités d'objectif du leader, avancent que le style de leadership dépend de trois (03) sources : le leader et ses caractéristiques personnelles ; l'employé et la situation, ici le type d'organisation, l'efficacité du groupe, la nature des problèmes à résoudre et le temps dévolu à la prise de décision. Dans Blake & Mouton (1982, ibid.), Tannenbaum & Schmidt (1958 ; 1973), en combinant les quatre variables sus-citées, identifient sept (07) styles de leadership : **1). L'autocrate.** Il est centré sur le supérieur qui prend des décisions devant être exécutées par l'employé. **2). Le vendeur.** Toujours centré sur le supérieur, il cherche à convaincre l'employé d'accepter ses décisions. **3). Le leader qui consulte.** Il présente sa solution et demande l'avis de l'employé. **4). L'intégrateur des suggestions.** Il présente le problème et tient compte des suggestions de l'employé. **5). L'intégrateur des décisions.** Il présente le problème dans un cadre déterminé et délègue la décision à l'employé. **6). Le démocrate.** Il présente le problème et délègue la décision à l'employé.

### c). L'approche axée sur la situation

Pour cette approche, l'idée est que le comportement du leader doit s'expliquer par des variables situationnelles. Son efficacité dépend non seulement de ses traits de caractère, mais aussi de son comportement face à la situation à laquelle le groupe est confronté. L'approche axée sur la situation synthétise donc les deux approches précédentes. Elle postule que les caractéristiques qui ont une influence sur le leadership sont les suivantes : **1). Les caractéristiques personnelles** du leader. Sa personnalité, ses attitudes, ses attentes, ses besoins, sa motivation. **2). Les caractéristiques des subordonnés.** Leurs personnalités, leurs attitudes, leurs attentes, leurs besoins, leurs motivations... **3). Les caractéristiques du groupe.** Son niveau

de développement, sa structure, la nature de ses activités, ses structures formelles et informelles.

**4).Les caractéristiques de la structure organisationnelle :** Source du pouvoir du leader, les règles et procédures, etc.

**d). Frieder (1967) et le modèle contingent**

Même si la théorie du leadership s'est profondément modifiée depuis les travaux de Lewin en 1944, on peut, quelle qu'en soit la formulation qu'en ont faite ses successeurs, toujours retrouver les trois grands types qu'il a élucidés. On peut toujours voir derrière chaque théorisation un style autoritaire ou autocratique, un style permissif et un style démocratique ! Mais, contrairement à Lewin – et avec lui beaucoup d'autres - qui voyait sans conteste la supériorité du style démocratique, Frieder (1967) est arrivé à montrer que, dans la perspective d'une plus grande productivité, il n'y a pas un style de leadership qui soit totalement improductif, que le style de leadership doit varier en fonction des variables situationnelles, comme : la qualité des membres du groupe, le niveau d'acceptation du leader, le niveau d'autorité dont dispose celui-ci, etc. Le leadership de type autoritaire se justifie par conséquent dans deux cas : premièrement lorsque le leader est placé en situation d'autorité forte. Dans ce cas, il entretient de bonnes relations avec le groupe, et les tâches sont programmées. Deuxièmement, le leader est placé en position d'autorité faible : ici, les relations qu'il entretient avec le groupe sont mauvaises et les tâches sont mal définies. En dehors de ces exceptions, dans la plupart des cas, le style démocratique apparaît comme le plus efficace pour la productivité du groupe.

D'autres auteurs ont proposé des modèles semblables, quoi qu'avec de légères variantes : House (1966) et son *modèle du cheminement critique* (path-goal model) ; Hersey & Blanchard (1997) ; Vroom & Yetton (1973). On peut retenir de tous ces travaux que le leadership est plus une affaire de contingence que de traits de caractéristiques physiques individuelles, mais que ceux-ci comptent énormément, dans la mesure où c'est eux qui devraient permettre au Chef de s'adapter à la situation et de produire le style de leadership adéquat.

Le dénominateur commun des théories organisationnelles qui viennent d'être parcourues est d'expliquer l'efficacité de l'employé par la bonne qualité des relations sociales qu'il tisse avec les autres membres de l'organisation. Cependant, d'autres psychologues ont vu cette efficacité comme la résultante de la satisfaction de ses besoins par le travailleur. Ce qui amène aussi à jeter un regard sur ce type d'approche.

### 3.3.2.5. *Les théories des besoins*

Parmi les théories organisationnelles qui ont fait leurs preuves en son temps, il y a les théories des besoins. Quoique plusieurs auteurs aient travaillé dans ce domaine, celle qui a connu plus de succès est la théorie des besoins de Maslow. C'est elle qui va donc être étudiée en premier, et d'autres qui lui ont succédé seront abordées par la suite.

#### 3.3.2.5.1. *La pyramide des besoins de Maslow*

Maslow est l'auteur de la célèbre pyramide des besoins ! C'est un schéma qui résume l'ensemble de sa théorie dans laquelle il postule que le comportement social est une réponse à un ensemble de besoins que nous sommes contraints à assouvir afin de réduire la tension qu'ils suscitent en nous et de retrouver ainsi un état d'équilibre. Il tire son inspiration des travaux de certains physiologistes et notamment Pavlov, et son expérience sur le conditionnement. Dans la perspective de Maslow, la motivation correspond ni plus ni moins qu'à la satisfaction des besoins. Le comportement social peut ainsi être représenté comme un schéma de réduction de la tension en vue du retour à l'équilibre selon le principe de l'homéostasie. On obtient un schéma qui est comme suit :

**Besoin non satisfait → tension → assouvissement du besoin → réduction de la tension**

Il est important d'observer que les besoins décrits par Maslow répondent à trois conditions : ils sont hiérarchisés ; ils ne peuvent être ressentis simultanément ; ils sont vécus successivement selon leur ordre hiérarchique. De sorte que pour qu'un besoin soit senti, il faudrait que le besoin précédent qui lui est directement inférieur soit satisfait (Hellriegel & al, 2004). Il fonde donc une hiérarchie des besoins étalée sur cinq niveaux, classés des plus basiques aux plus sophistiqués, ainsi qu'il suit :

#### **a). Les besoins physiologiques et organiques**

Ce sont les besoins de base. Ce sont ceux que l'individu ressentirait aussitôt ou juste quelques temps après qu'il soit expulsé de la matrice maternelle. Ils sont ressentis les premiers et sont directement en rapport avec le bien-être ou le confort organique. On a donc à ce niveau : la faim, la soif, le sommeil, l'abri, le salaire...

### **b). Les besoins de sécurité matérielle et relationnelle**

Ce deuxième niveau de besoins concerne la sécurité de l'Être. Ils sont au-dessus des besoins physiologiques et sont en quelque sorte en relation avec l'instinct de conservation. Ce sont donc les protections contre toute sorte de dangers, et qui se traduisent par les peurs diverses, dont celle de perdre un emploi, un rang occupé, etc.

### **c). Les besoins sociaux ou d'appartenance**

Ils expriment le désir individuel d'appartenir à un groupe. Celui-ci s'apparente comme un bouclier qui va conforter la sécurité obtenue qui, comme on le sait, n'est pas une donnée immuable, mais plutôt soumise à des contingences temporelles et mêmes circonstancielles. On retrouve donc à ce troisième niveau le besoin d'affiliation à un groupe, le besoin d'amitié, d'amour, etc.

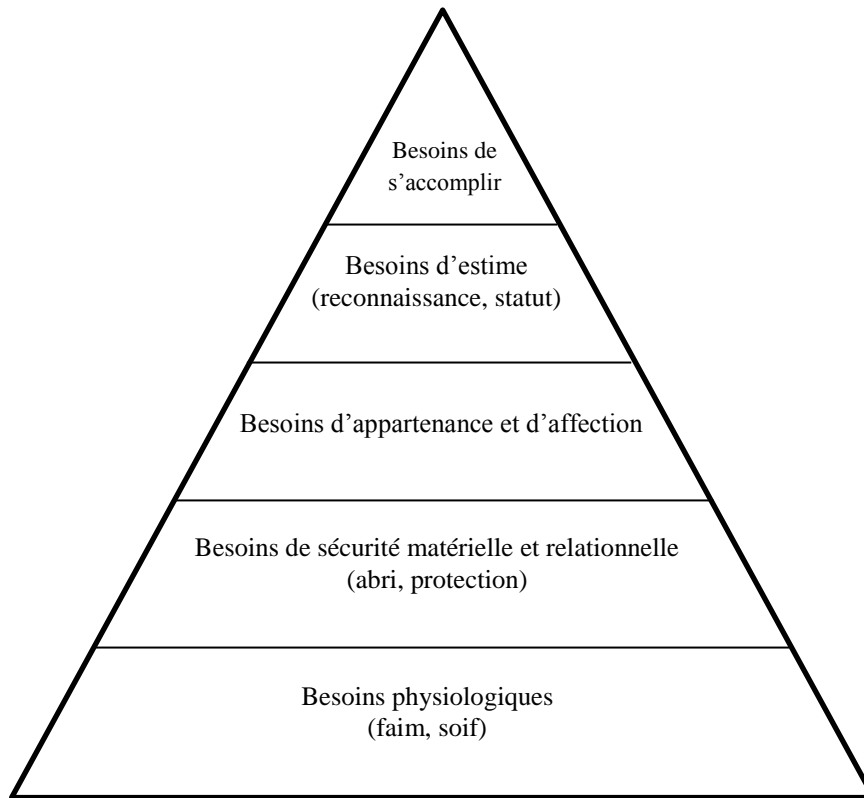
### **d). Les besoins d'estime**

Besoins quelque-peu égocentriques, ils apparaissent lorsque le sujet a assouvi le troisième niveau de besoins qui était celui d'appartenance à un groupe. Ce dernier au sein du groupe, pour ainsi dire, éprouve alors le désir d'être estimé. Ce sont donc les besoins de confiance en soi, le besoin d'autonomie, au sens le plus large, le besoin d'estime d'autrui, le besoin d'un statut social, etc.

### **e). Les besoins de réalisation de soi**

Dernier niveau des besoins selon Maslow, les besoins de réalisations sont les besoins supérieurs que l'individu ressent lorsqu'il a assouvi tous les autres besoins. Il éprouve dès lors un sentiment de complétude, qu'il veut asseoir et parfaire. Surviennent alors des désirs comme celui de développement personnel, celui de créativité, d'inventivité, etc. On les appelle encore les besoins d'actualisation.

Ainsi énoncé, les besoins de Maslow peuvent être représentés dans une pyramide. Cette présentation en elle-même rend compte de cette idée de hiérarchisation que l'auteur établit entre lesdits besoins. La représentation prend la forme suivante :



**Figure 2:** Représentation de la pyramide des besoins de Maslow (Kotler & al., 2009 : 217).

On comprend à la seule observation de la théorie de Maslow que si l'individu n'a besoin que de manger, c'est qu'il éprouve de la faim. Et ainsi que pour trouver une solution à ce besoin, il est capable de mettre sa propre sécurité en jeu. La théorie de Maslow présente donc un avantage certain parce qu'elle permet de visualiser les besoins. Elle est ainsi abondamment utilisée en contexte organisationnel par les managers qui peuvent de cette façon repérer le niveau de besoin où se trouve l'employé et lui allouer les récompenses et autres gratifications conséquentes, auxquelles il sera sensible. En même temps, elle relativise l'importance des gratifications financières sur la motivation au travail.

Toutefois, cette théorie des besoins de Maslow, pour aussi novatrice qu'elle fut ne suscita pas moins l'indignation de certains chercheurs, qui lui trouvèrent quelques imperfections, notamment en ce qui concerne la forte hiérarchisation dont Maslow voulut couvrir les besoins humains. D'autres théorisations firent donc surface, qui visaient à combler les insuffisances relevées dans la formulation de Maslow. C'est la particularité des travaux d'Alderfer(1969) et de Herzberg (1959). Ces autres formulations sont résumées successivement ci-dessous.

### 3.3.2.5.2. La théorie ESC d'Alderfer (1969)

Une des faiblesses de la théorie de Maslow est la forte hiérarchisation qu'il fait des besoins. Pour Alderfer (1969), les besoins ne sont pas organisés en une hiérarchie stricte, mais en une sorte de progression. Aussi, les besoins ne se répartissent pas en cinq catégories mais en trois ensembles à savoir : les besoins d'existence (E), les besoins de sociabilité (S), les besoins de croissance (C). D'où la dénomination de *Théorie ESC*. Hellriegel & al. (1992) la désigne comme la *théorie SRP*, avec : les besoins de subsistance (S), les besoins de relations (R), et les besoins de progression (P). Les deux désignations rendent compte de la même réalité.

Quoi que l'ensemble des besoins d'Alderfer couvre les besoins de Maslow, mais ici la satisfaction d'un besoin n'est pas une condition absolue pour que l'autre besoin puisse s'exprimer, qui lui est supérieur. Cette satisfaction augmente seulement la possibilité que cet autre besoin s'exprime, encore faut-il que sa satisfaction par le sujet soit possible. Enfin, selon Alderfer, les données culturelles jouent aussi un grand rôle dans l'expression des besoins chez un individu. Ainsi tel besoin pourrait avoir une dominance sur tel autre du fait de la culture du sujet, de sa personnalité, de son âge, ou encore des circonstances dans lesquelles il se trouve, etc. Les trois catégories de besoins d'Alderfer se présentent donc comme suit :

#### **a). Les besoins d'existence (E)**

Les besoins d'existence (E) regroupent l'ensemble des besoins physiologiques de Maslow mais aussi une partie de ses besoins de sécurité. Ils se matérialisent par la volonté qu'a l'individu d'améliorer ses conditions de travail. Pour Hellriegel & al. (1992 : 165, idem.), ce sont des « *besoins de subsistance* » ou « *besoins matériels* », qui « *sont satisfaits par la nourriture, l'air, l'eau, le salaire, les avantages sociaux et les conditions de travail* ».

#### **b). Les besoins de sociabilité (S)**

Les besoins de sociabilité sont ceux qui amènent l'individu à établir des relations avec ses semblables. Ils englobent les besoins de sécurité, les besoins sociaux et les besoins d'estime décrits par Maslow. Hellriegel & al. (1992 : 165, ibid.) avance qu'ils « *se rapportent au désir d'établir et d'entretenir des relations avec des collègues des supérieurs, des amis et la famille* ».

### **c). Les besoins de croissances (C)**

Ils sont donc le dernier niveau des besoins, en termes de dénombrement et pas nécessairement en termes de hiérarchie ou d'ordre. Ils correspondent aux besoins de réalisation décrits par Maslow. La description qu'en fait Hellriegel & al. (1992) qui parle de « besoins de progression » est que ce « *sont des besoins qu'expriment un individu en recherchant toute occasion de progresser personnellement, à sa propre façon, en apportant une contribution créatrice et productrice à son travail* » Hellriegel & al. (1992 : 165, *ibid.*)

Voyons enfin la théorisation des besoins faite par Herzberg.

#### *3.3.2.5.3. La théorie bi-factorielle de Herzberg (1959)*

Comme Alderfer, Herzberg dans ses recherches fait aussi un certain nombre de constats, notamment que : les différents besoins peuvent être actifs simultanément ; les besoins agissent simultanément selon qu'ils visent ou non la réalisation de soi ; certains facteurs provoquent l'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas pris en considération, mais ne provoquent pas nécessairement la satisfaction lorsqu'ils sont pris en compte. Dans ce cas, il y a tout simplement absence d'insatisfaction (Kotler & al., 2009, *idem.*).

La satisfaction au travail découle de l'expérience, car elle se traduit au travers de la confrontation au réel, par la réalisation de certaines attentes conscientes ou inconscientes. Elle correspond à la réduction de la tension du schéma de Maslow précédent. La satisfaction déclenche une boucle de rétroaction qui renforce la motivation. Ainsi Herzberg identifie les deux (02) types de besoins : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène !

#### **a). Les facteurs de motivation**

Ce sont ceux qui visent la réalisation de soi. Ils sont les facteurs moteurs et intrinsèques au travail, parce qu'ils sont liés au contenu même du travail. Ils comprennent l'initiative, les responsabilités, la considération, l'autonomie, la bonne ambiance de travail, l'évolution des comptes... A l'inverse, s'ils sont activés, ils provoquent la satisfaction.

#### **b). Les facteurs d'hygiène**

Les facteurs d'hygiène sont ceux de « bonne santé » des relations humaines dans l'organisation. Ce sont des facteurs intrinsèques ou facteurs d'ambiance. Contrairement aux précédents, ils ne visent pas la réalisation de soi. Ils englobent les relations interpersonnelles,

c'est-à-dire les relations que l'individu entretient avec ses semblables, avec ses supérieurs, avec ses subordonnés, et la politique organisationnelle à savoir la gestion des ressources humaines, les avantages sociaux, la politique salariale, le type de contrôle exercé, le système d'information et de communication, les conditions matérielles de travail, les statuts... Même lorsqu'ils sont présents dans l'entreprise, ces facteurs ne provoquent pas la satisfaction, car ils ne permettent pas en soi de redonner de l'intérêt au travail. Mais, en revanche, lorsqu'ils sont absents, ils provoquent l'insatisfaction.

La théorie bi-factorielle de Herzberg peut être présentée dans le tableau comme ci-dessous :

TYPE DE FACTEUR	MOTIVATION	HYGIENE
Présents	Satisfaction	Non-satisfaction
Absents	Non-insatisfaction	Insatisfaction

**Tableau 2 : Présentation des effets des facteurs de motivation et d'hygiène de Herzberg.**

De ces travaux, Herzberg en tire quelques règles de management fondées sur l'enrichissement des tâches. Pour lui, il faut donner au salarié plus de responsabilités et d'autonomie, sans pour autant élargir en ajoutant d'autres tâches. Aussi, il faut lui donner des tâches enrichies, c'est-à-dire qu'il devra mener depuis la conception jusqu'à l'exécution et le contrôle ; ce qui, comme on le voit, s'oppose totalement aux principes de division des tâches de Taylor. Le travailleur décrit par la théorie bi-factorielle présente ainsi les caractéristiques suivantes : il est motivé par le contenu des tâches qui lui sont consignées, ce sont là ses principaux stimulants pour produire son effort ; sa motivation au travail ne repose pas sur l'augmentation de son salaire ou l'amélioration de ses conditions de travail. Ces éléments représentent tout au plus des moyens de réduire l'absentéisme, puisque, même si ces conditions n'interviennent pas directement sur la productivité des salariés, elles peuvent fortement impacter sur le turn-over ; enfin, le fait de ne pas tenir compte de ses besoins d'activité, d'interaction ou de sécurité ne provoque pas réellement d'insatisfaction, mais mène tout de même à la rancœur et à la revendication.

#### *3.3.2.5.4. Les théories X et Y de Mac Grégor, et d'élargissement des tâches de Chris Argyris*

Mac Grégor et Chris Argyris ont des convergences de vues sur ce qui pourrait motiver l'homme au travail. Mac Grégor identifie deux modèles théoriques, l'un appelé



**théorie X** selon laquelle l'homme n'aime pas le travail, est paresseux et fuit les responsabilités, il travaille uniquement pour avoir un salaire, et est mu par la crainte de la sanction, il est manipulable et peut s'adapter à un travail même vide de sens, qu'il est capable de loyauté... Mac Grégor considère que cette hypothèse est erronée. Il opte pour une autre théorie dite **théorie Y**, selon laquelle l'homme peut aimer le travail, il n'y est pas naturellement réfractaire. Si le travail n'est pas conçu pour être ennuyeux, l'homme peut aimer travailler au même titre qu'il aime jouer. Celui-ci éprouve alors une satisfaction dans son travail et s'épanouit à sa tâche. Dans ces conditions, l'homme peut se montrer dynamique, rechercher les responsabilités et avoir de l'ambition. Il est alors capable de s'auto diriger et de s'autocontrôler. L'individu peut ainsi chercher à satisfaire ses propres besoins et adhérer aux objectifs et projets de l'entreprise : c'est le principe de l'intégration. De plus, l'homme cherche à satisfaire des besoins sociaux égoïstes. Il faut donc au maximum les satisfaire afin de lui permettre d'avoir tout loisir à s'investir dans les responsabilités. De cette façon donc, Grégor conclut que les potentialités humaines sont riches et sous exploitées par les organisations du travail. Pourtant, celles-ci pourraient permettre de trouver des solutions à bon nombre de problèmes qui se posent dans des organisations (Hellriegel & al., 1992).

Chris Argyris pour sa part observe qu'il existe un conflit entre les objectifs de développement personnel des travailleurs et les objectifs de développement de l'organisation. Il note que chaque personne ambitionne de donner un sens à sa vie en accomplissant des tâches nouvelles qu'il s'invente. Par conséquent, il propose que diverses mesures soient prises dans l'organisation visant à augmenter la variété des tâches qui incombent aux salariés, et donc de leur permettre de réduire la monotonie et l'aliénation subséquente qu'ils éprouvent ; il propose aussi de tenir des réunions de groupe pour permettre aux salariés de faire des propositions concrètes afin d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise ; et d'adapter la structure pyramidale de l'organisation tout en ne la remettant pas en cause ; il propose d'améliorer les relations entre l'encadrement et les salariés afin de favoriser la prise de responsabilités individuelle. Comme on le voit, Chris Argyris pense également que le travailleur est capable de s'investir à sa tâche et de prendre des responsabilités lorsque les meilleures conditions de travail lui sont offertes. Il retrouve et s'accorde en cela avec Mac Grégor. L'augmentation des tâches et la théorie Y sont donc des sœurs pratiquement jumelles, qui toutes défendent une même cause : la prédisposition de l'homme à aimer le travail une fois qu'il y peut trouver une source de satisfaction de ses besoins (Hellriegel & al., 1992, *ibid.*).

Toutes les théories basées sur la satisfaction des besoins comme source de motivation de l'homme au travail ci-dessus justifient-elles que la Fédération Camerounaise de Football connaisse les problèmes de diverses natures que nous avons énoncés plus haut ? Est-ce pour n'avoir pas pu satisfaire entièrement leurs besoins que les responsables en charges des différentes questions, notamment d'intendance ont souvent peiné à payer les primes des joueurs ? Est-ce par un manque de satisfaction des besoins qu'un Président a été élu au terme d'un scrutin qui fut qualifié plus tard d'élection de la honte ? Les fonctionnaires de la FECAFOOT sont de hauts cadres, bénéficiant d'un certain nombre d'avantages qui les mettraient à l'abri du petit besoin. Quels types de besoins pourraient donc engendrer une compromission d'une réputation par un accaparement à répétition de fonds à classer dans l'ordre du trop-perçu ? Ou alors, serait-ce par la quête d'estime de soi ou de réalisation de soi que tout ceci a été rendu possible ? De manière générale, l'infacteur éclairé commet-il son infraction uniquement parce qu'il cherche à assouvir un besoin comme le dit Maslow ? Sans vouloir dire que cela soit impossible, nous envisageons seulement que des facteurs autres ou additionnels puissent peut-être interférer qui restent à découvrir. Sinon, pourquoi continuer de produire des forfaits éclairés alors qu'on est millionnaire et parfois milliardaire ? Le fait que le bien à manipuler ou dissimuler ne nous appartienne pas jouerait-il un rôle, pour évoquer simplement le goût de *l'incorporation du bon objet* en parlant comme les psychanalystes ? Et si c'était un instinct de conservation ? Pour espérer peut-être voir plus clair et répondre à ces questions, consultons donc un modèle théorique qui tend à mettre l'individu au centre du fonctionnement organisationnel de manière à former avec lui un système. C'est le modèle de l'élément de la structure ou du système.

### **3.3.3. Le modèle de l'élément de la structure ou du système**

Les théories relevant de ce modèle considèrent que l'homme est caractérisé par la complexité de ses réactions. Celles-ci se détournent des conceptions behavioristes qui, par simple application du couple *stimulus-réponse*, imaginent des conditions organisationnelles optimales. En même temps, elles appréhendent l'organisation comme un ensemble marqué par sa structuration, mais aussi par sa complexité. Et pour elles, le comportement de l'homme au travail n'est pas aussi rationnel et prévisible comme l'avait présenté les modèles précédents.

### 3.3.3.1. *La typologie des structures organisationnelles de Mintzberg (1982)*

Les relations que l'homme et les organisations développent se font dans un cadre structurel ; de plus, cette structure façonne les relations que les hommes nouent entre eux au sein de cette organisation. Par conséquent, l'analyse organisationnelle constitue une approche conjointe du fonctionnement de l'organisation et de l'analyse des ressorts du comportement social.

Mintzberg propose un modèle globale des configurations structurelles, qui intègre la plupart des éléments proposés par les analyses organisationnelles précédentes. Il part du constat que l'organisation met en œuvre des moyens pour réaliser la division du travail et pour effectuer la coordination entre les différentes tâches ainsi obtenues. Ces moyens déployés par l'organisation sont les composantes de sa structure organisationnelle.

Ainsi, Mintzberg identifie tout d'abord cinq processus de coordination des activités : l'ajustement mutuel, la supervision directe, la standardisation du processus de travail, la standardisation des qualifications, la standardisation du produit.

Dans l'*ajustement mutuel*, les individus au travail s'ajustent mutuellement les uns les autres et s'adaptent progressivement à leur environnement et à leurs tâches. Le moyen de coordination est la communication informelle. La *supervision directe* concerne la qualité d'avec laquelle l'ensemble des tâches sont coordonnées. Et cette coordination est assurée par une personne qui en est responsable. La *standardisation du processus de travail* est le processus qui consiste à préciser et spécifier les tâches et les conditions et les modalités de travail et à les uniformiser et les règlementer. Un programme précise donc le contenu du travail à effectuer. La *standardisation des qualifications* quant à elle désigne l'établissement en amont d'une typologie de qualifications nécessaires et exigées chez les travailleurs. Par conséquent, un programme précise le type de qualification ou de formation requis pour effectuer le travail. La *standardisation des produits*, enfin, rend compte du résultat final attendu du travail. Ainsi, un programme précise le résultat du travail, les objectifs donnés au salarié guident ses pratiques (wikipedia).

Par la suite, il identifie cinq composantes à partir desquelles sont structurées les organisations. Ces composantes sont : le noyau opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique moyenne, la technostucture, et les fonctionnels de soutien.

Il décrit le *noyau opérationnel* comme l'entité qui est directement reliée à la production, il regroupe l'ensemble du processus de production et réalise ainsi le travail de base de l'organisation ;

Le *sommet stratégique* est constitué par la direction. Il s'assure que l'organisation remplit l'ensemble de ses missions et fonctionne comme un ensemble cohérent, chargé de sa stratégie et des relations avec l'extérieur ;

La *ligne hiérarchique moyenne* est l'ensemble des cadres moyens. Ceux-ci séparent le sommet au noyau opérationnel.

La *technostructure* : dégagée du processus de production, elle analyse le fonctionnement de l'organisation sous trois angles (processus, planification et contrôles) et propose des solutions standardisées (comptabilité, agents de méthode ...) ;

Les *fonctionnels de soutien* sont l'ensemble des autres services rattachés à l'organisation qui ne font pas directement partie du circuit de production. Cette composante est assurée par des unités spécialisées qui permettent que l'organisation assure sa mission principale (courrier, service informatique ...).

En conséquence, Mintzberg dégage cinq (5) configurations d'organisations qu'il désigne par : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnalisée, la structure divisionnalisée, et l'adhocratie.

La *structure simple* correspond à une petite entreprise, souvent jeune. Elle est constituée d'un responsable et de quelques salariés ; elle s'avère flexible et très adaptable. Le sommet stratégique joue un rôle essentiel et la supervision directe est le mécanisme de coordination principal.

La *bureaucratie mécaniste* a pour mécanisme principal de coordination la standardisation des processus de travail. Elle correspond à une entreprise de production de masse qui intervient dans un environnement stable et simple au travers des tâches hautement spécialisées (banque, services, administrations ...). La technostructure occupe une place essentielle dans ce type d'organisation.

La *bureaucratie professionnalisée* quant à elle a pour mécanisme principal de coordination, la standardisation des qualifications. Elle intervient dans un environnement complexe et stable en employant des professionnels hautement qualifiés qui exercent un

contrôle direct sur leur propre travail (enseignants d'université, chirurgiens à l'hôpital ...). Elle repose essentiellement sur un noyau opérationnel et dispose d'un ensemble de services de soutien qui fonctionnent comme une bureaucratie mécaniste (secrétariat, comptabilité ...)

La *structure divisionnalisée*, on peut le dire, est matérialisée par les différents circuits au bout desquels est réceptionné le ou les produit(s). Elle a pour mécanisme principal de coordination la standardisation du produit. Elle est organisée en divisions autonomes qui doivent répondre à la diversité du marché. Elle repose essentiellement sur la ligne hiérarchique moyenne. Le siège central - la Direction - fixe des objectifs à chaque division.

L'*adhocratie* est la qualité établie par Mintzberg qui distingue tout particulièrement sa théorie de l'approche mécaniste, notamment le postulat de Fayol. Elle rompt avec le principe de l'unité du commandement. Elle a pour mécanisme de coordination l'ajustement mutuel. Elle intervient dans un environnement complexe et dynamique en employant des professionnels de divers horizons hautement qualifiés qui doivent sans cesse faire preuve d'initiative et d'innovation.

On retient que la théorie de la structure de Mintzberg est un modèle qui permet d'analyser la forme des organisations du travail en fonction de ce que celles-ci produisent et de l'environnement dans lequel elles opèrent. Le comportement de l'homme n'est donc pas son principal centre d'intérêt. Celui-ci est essentiellement fluctuant, ondoyant, et se déduit des contraintes que lui fixe chaque type d'organisation (Hellriegel & al., 1992, *ibid.*).

### ***3.3.3.2. L'approche systémique de l'organisation***

C'est une approche qui insiste sur l'interdépendance des membres de l'organisation formant un ensemble qui fonde son unité. L'organisation apparaît par conséquent comme un système, puisque toute modification d'un de ses éléments peut entraîner le déséquilibre de l'ensemble, tant sur le plan fonctionnel, matériel que social. Il est donc possible de la soumettre à l'analyse systémique telle que l'expose Ludwig Von Bertalanffy (1956).

De plus, l'organisation est un système ouvert, car il reçoit de son environnement des *inputs* (matières premières, énergie ...) qu'il transforme en *outputs* (produits, services, résultats ...) et qu'il renvoie dans l'environnement. Ce système poursuit des buts (profit, production, pérennité...), s'organise pour les atteindre (planification, budgets ...) et se dote de structure d'exécution, de direction et de contrôle. L'organisation comprend quatre sous-

systèmes : un sous-système de production, un sous-système commercial, un sous-système administratif et financier, un sous-système du personnel (Hellriegel & al., 1992, *ibid.*).

Au sein de l'organisation, chaque sous-système entretient des relations avec les autres sous-systèmes - en plus d'engendrer ces sous-systèmes. Katz & Kahn (1966) mettent en évidence que l'organisation assume une fonction idéologique en attribuant à chacun de ses membres un « rôle », au travers de la place qu'il occupe ([www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com)).

L'approche systémique de l'organisation souffre de la même critique que la théorie de la structure de Mintzberg : elle étudie les organisations du travail, mais ne déduit pas leur fonctionnement de l'analyse du comportement social des individus qui les composent. On reproche à la notion de rôle son déterminisme et le fait qu'elle réduise le comportement de l'homme au travail à une attitude essentiellement adaptative et passive.

Mais, « *être motivé, c'est d'abord pouvoir trouver un sens à son action* » (Mucchielli, 1996 : 7). Quelle est la part de la volonté individuelle dans la production de ces comportements anticonformistes ? N'y a-t-il pas un niveau où le sujet choisit délibérément de poser tel ou tel acte – parfois d'insubordination à la norme, à l'autorité, à la déontologie, etc. – dans la production de son action au sein d'une organisation, ou de cette organisation en particulier ? C'est là l'importance de la théorie de l'analyse stratégique du comportement de l'homme au sein des organisations, que nous nous faisons le devoir de consulter.

### ***3.3.3.3. La théorie de l'analyse stratégique***

Elle a été élaborée dans les années 1970 par les sociologues Michel Crozier et Erhard Friedberg. En 1977 plus précisément, ils publient « *l'acteur et le système : dynamique de l'action organisée* », ouvrage dans lequel ils exposent clairement leur conception de l'organisation, basée sur l'analyse stratégique. Contrairement aux précédentes théories d'organisation, celle-ci considère que l'organisation n'est pas une donnée naturelle, mais un construit social ; et donc qu'elle ne peut être étudiée comme un simple regroupement de personnes qui seraient assimilées aux rouages de l'organisation et assujetties de manière servile à l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est pourquoi l'organisation est appréhendée à la fois en tant que système et en tant que lieu du jeu d'un certain nombre d'acteurs qui la fréquentent. Dans le cadre de ce travail, nous choisissons de présenter les postulats essentiels de cette approche, d'en ressortir les concepts clés, avant de voir comment l'ensemble s'intègre, de manière à donner une meilleure compréhension de notre sujet.

### *3.3.3.3.1. Les trois postulats essentiels de l'analyse stratégique*

L'analyse stratégique repose sur trois postulats de base relatifs au comportement social de l'homme en situation de travail (Crozier & Friedberg, 1977). Ici, quelle que soit l'organisation au sein de laquelle il pourrait opérer en tant que travailleur, il en ressort que :

**Postulat 1 :** l'homme conserve et revendique sa liberté. Ce dernier n'accepte pas d'être considéré comme un simple rouage de l'organisation. Il a une existence propre et ses objectifs ne convergent pas forcément avec ceux de l'organisation, comme l'ont décrit les modèles mécanistes et socio-affectifs, même s'ils n'y sont pas nécessairement opposés.

**Postulat 2 :** L'homme se comporte comme un agent libre de l'organisation. Il n'est ni passif, ni complètement transformé en rouage de l'organisation, mais plutôt un acteur qui a ses propres buts et dispose d'une certaine autonomie dont il peut se saisir.

**Postulat 3 :** l'homme développe au sein de l'organisation des stratégies rationnelles pour atteindre ses propres buts. Ainsi, il n'a pas souvent une conduite claire, encore moins prévisible. Il cherche toujours à s'adapter à son environnement, et aux contraintes auxquelles il fait face à un moment donné. Son action est donc un jeu qui tient compte des stratégies développées par les autres acteurs en présence ; et par commodité, par économie d'énergie pour ainsi dire, il choisit la stratégie la moins insatisfaisante et non forcément la plus optimale.

Dans ce contexte, l'organisation n'apparaît plus comme une entité rationnelle, mais, elle est comprise comme un réseau complexe et essentiellement mouvant, dynamique et incertain, d'interactions entre les différents acteurs qui la composent. Des concepts nouveaux apparaissent qui structurent cette nouvelle vision de l'organisation, et qu'il faut bien ressortir pour faciliter la compréhension de cette théorie, ainsi que – nous l'espérons – celle de notre problématique de recherche.

### *3.3.3.3.2. Les concepts fondamentaux de l'analyse stratégique*

En suivant méticuleusement la réflexion des sociologues Crozier et Friedberg, on recense principalement quatre concepts qui sont essentiels pour élaborer leur explication des phénomènes organisationnels. On cite donc les concepts d'acteur, d'objectif, de contrainte et celui de stratégie. Nous voyons dans la suite à quoi chacun d'eux renvoie pour une saisie meilleur du sens de la réflexion de leurs auteurs.

**a). L'acteur**

Pour les auteurs ci-dessus, chaque sujet, individuel ou groupal, qui intervient au sein d'une organisation est considéré comme un acteur. Les acteurs peuvent donc être des individus ou des groupes, et une organisation n'existe que parce qu'elle met en coprésence des acteurs. Dans une situation donnée, tous les acteurs ne sont pas pertinents. De plus une organisation ne constitue pas toujours un groupe pertinent. C'est le cas lorsque celle-ci n'offre pas à ses membres de réelles opportunités de rassemblements ou d'épanouissement, particulièrement au travers d'actions en commun.

**b). L'objectif**

L'objectif est le but qu'un acteur organisationnel aimerait atteindre. Dans une organisation, le comportement des acteurs n'est pas gratuit. Il est en relation avec les objectifs personnels de chacun et ne peut par conséquent pas être clair ni même explicite. Les objectifs de l'acteur ne tardent pas à s'exprimer dès qu'apparaît pour lui la moindre opportunité qui pourrait lui permettre de les atteindre. Ainsi, les objectifs constituent de véritables enjeux pour les acteurs.

**c). La contrainte**

Dans la poursuite de ses objectifs, l'acteur est confronté à des contraintes et des ressources qui proviennent de lui-même (caractéristiques personnelles dont capacités sociales et psychologiques, intellectuelles...) ou de l'environnement organisationnel (organigramme, hiérarchie, tâche, règlement intérieur...).

**d). La stratégie**

Même consciente et diffuse, les objectifs de l'acteur lui inspirent des stratégies. Ils suivent donc des stratégies qui ne sont pas prédéterminées, et qui tiennent compte des ressources et contraintes en présence. Par conséquent, ces stratégies respectent toujours une certaine logique.

**3.3.3.3. Articulation des concepts au sein de la théorie**

Ce paragraphe s'attarde à résumer la vision développée par Crozier et Friedberg sur deux aspects importants de la vie d'une organisation, à savoir les comportements des individus qui participent à la vie de l'organisation et la gestion du pouvoir au sein de celle-ci.



Nous commençons donc par traiter le point sur la vie des acteurs au sein de l'organisation avant de s'attarder sur la gestion du pouvoir en son sein.

En considérant les concepts définis ci-dessus, les auteurs formulent la théorie de la manière suivante : toute organisation est un jeu de coopération entre ses membres dont le résultat commun est l'objectif de l'organisation. Dans ce jeu, chaque acteur use de sa marge de liberté pour développer ses propres stratégies et tendre vers ses objectifs personnels. Par conséquent, l'objectif de l'organisation est la résultante de ces multiples jeux. Elle apparaît comme un système d'action concret. Des mécanismes de régulation institutionnalisés (et agis par la direction) et individuels interviennent entre ces différents jeux d'acteurs afin de maintenir la stabilité et la structure de l'organisation.

L'analyse de la dynamique du système conduit à s'interroger sur le concept de pouvoir, c'est-à-dire de la capacité qu'ont certains individus à obtenir d'autres individus les résultats qu'ils souhaitent. Le pouvoir n'est pas un attribut, mais une donnée relationnelle. Pour exister en tant que leader, il est nécessaire d'avoir des individus qui acceptent de vous suivre. Ce qui voudrait dire qu'à la fédération camerounaise de football, par exemple, où le scrutin dans la période étudiée, celle de l'ancien exécutif, fut d'abord un scrutin de liste, le Président devait être supporté par ses coéquipiers, nécessairement, pour atteindre un si grand niveau de longévité. Par conséquent, il était fondé à rechercher leur bien-être absolument et durant tout son règne, s'il voulait s'assurer de continuer de diriger la fédération. Par ailleurs, le pouvoir est relatif aux individus impliqués. Même placés dans une situation similaire, des acteurs différents pourront avoir un pouvoir en intensité différente (ainsi dans une situation client-fournisseur, la relation de pouvoir sera différente selon le statut social du client, la quantité de commande qu'il passe ...) enfin, la relation de pouvoir entre deux acteurs est relative entre les enjeux de chacune des parties en présence. Notons encore que le pouvoir d'un acteur est dépendant de celui de l'autre, et que le pouvoir est subjectif, car de nature cognitive : il n'existe pour un individu que s'il est perçu comme tel. Ainsi, il est indépendant de la situation objective dans laquelle se trouve le sujet investi du pouvoir. Il ne dépend pas directement des ressources et contraintes que possède réellement ce sujet, mais de ce qui en est perçu par l'autre individu qui lui reconnaît ou non du pouvoir.

Pour appuyer cette théorie de la relativité du pouvoir, Crozier (1977) met en avant que dans une organisation, la source essentielle du pouvoir dépend de la capacité qu'à l'acteur de faire régner l'incertitude sur l'exercice de sa propre liberté d'agir (réalisation ou non de sa

tâche, transmission ou non de l'information ...). Plus l'incertitude est grande, plus son pouvoir augmente, surtout si elle est pertinente au bon déroulement de l'organisation. Par conséquent, à côté de la hiérarchie de la structure formelle se développent d'autres réseaux de pouvoir.

L'étendue du pouvoir d'un acteur dépend du type de zone d'incertitude qu'il contrôle. On peut ainsi distinguer les sources du pouvoir comme la maîtrise d'une compétence particulière, la maîtrise du lien entre l'organisation et une partie pertinente de son environnement, la maîtrise de la communication et de l'information, la maîtrise des zones d'incertitude qui découlent de règles organisationnelles. Le but des stratégies d'acteur va donc être de chercher à manipuler la prévisibilité de leur comportement propre, mais aussi des autres en modifiant les conditions de la situation et les règles qui régissent les rapports entre acteurs.

#### *3.3.3.3.4. Mérites de la théorie de l'analyse stratégique*

L'analyse stratégique a le mérite d'intégrer une approche systémique de l'organisation à une approche stratégique. L'analyse systémique s'intéresse à l'organisation en tant que système. Elle permet d'effectuer des constats au sein de l'organisation, et sur l'atteinte ou non de ses objectifs. A l'analyse stratégique d'en expliquer ensuite les raisons internes, par exemple les effets contre productifs de la bureaucratie.

L'analyse stratégique, effectivement, s'intéresse aux jeux d'acteurs au sein de l'organisation. Ceux-ci doivent partager les objectifs de l'organisation, mais ils le font en privilégiant leur marge de liberté. Par conséquent, il faut s'intéresser à la rationalité qui guide leurs conduites, c'est-à-dire à leurs stratégies offensives (saisir les opportunités) et défensives (échapper aux contraintes) pour maintenir cette liberté.

La théorie de l'analyse stratégique ne se limite pas à une étude de l'organisation. Elle analyse le comportement social pour en déduire un modèle d'analyse organisationnelle qui importe dans l'entreprise certains des éléments de la vie personnelle de ses membres.

### **3.4. La théorie de la régulation sociale**

La théorie de la régulation sociale est une théorie élaborée par Reynaud (1989). Mais bien avant lui, de nombreux auteurs, notamment Durkheim (1894), Weber, Fayol, Friedberg (1993), Crozier (1977) et beaucoup d'autres, avaient déjà discoursé assez largement sur le vocable de «

règle », telle que nous l'avons vu peu avant, orientant la réflexion beaucoup plus vers l'économie, les entreprises plus précisément. Et c'est pour ne pas demeurer dans cette vision réductionniste que Reynaud (1997) écrit dans la préface de la deuxième édition de ses *Règles du jeu* :

*La théorie de la régulation que j'ai essayé d'exposer n'a pas grand-chose de commun avec la théorie économique de la régulation, théorie structurelle, macroéconomique qui pose au départ de grands systèmes globaux et étudie leur logique interne de fonctionnement et la manière dont ils se décomposent et se recomposent.*

La théorie de la régulation sociale de Reynaud a alors comme un de ses principaux objectifs « *d'essayer de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective* » (Oberson, 2007 : 1). La nouvelle théorie analyse donc comment les règles se créent, se transforment ou se suppriment, c'est-à-dire les processus de régulation. Et il distingue différentes sortes de régulation que nous étudions ci-dessous.

### **3.4.1. Les différentes sortes de régulation**

Pour un ensemble social donné, qu'il soit l'entreprise, le parti politique, un ordre religieux ou même une fédération sportive comme dans notre cas, Reynaud (1997) distingue trois (3) modalités ou types de régulation à savoir : la régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe.

#### ***3.4.1.1. La régulation de contrôle***

Supposons le Décret n° 92/052 du 27 mars 1992 portant régime pénitentiaire au Cameroun. Ce texte a été décrété par le Président de la République, autorité suprême, Chef des armées, en vue de réglementer le régime pénitentiaire au Cameroun. C'est un texte qui sans doute a donc été décrété dans la logique voulue par la politique globale du Président de la République en matière de détention au Cameroun. On a ainsi de bonne raison de croire qu'il ne souhaite pas voir que les hommes (fonctionnaires de l'Administration pénitentiaire) qui sont chargés d'exécuter ces dispositions au quotidien s'écartent de cette volonté, ou même qu'ils ne les respectent pas rigoureusement. Ce qu'il savait devoir apparaître si chacun d'eux en faisait à sa tête. Le Décret n° 92/052 suscité est donc une loi qui vient réglementer tout le système en prescrivant et en contrôlant les comportements de chacun, les sanctionnant dès lors qu'ils sont non conformes à la norme qu'il énonce. Telle est la logique de la régulation de contrôle ! Que l'on soit dans une entreprise, dans un parti politique, dans un Etat même, ou dans la religion catholique pour reprendre l'exemple de Reynaud, la direction cherche toujours à imposer ses vues, ses idéaux aux exécutants de la base, et elle leur détaille point par point dans un texte, le travail tel qu'elle souhaite le voir accompli ; ce que Reynaud appelle le « *travail prescrit* ». Au

sujet justement de ces prescriptions, Reynaud (1997 : 15, *ibid.*) écrit : « *elles sont des règles dont le respect est indispensable pour que l'échange économique ait lieu. Et, pour qu'on les respecte, il faut dans ce cas une police, une inspection, une surveillance et une intervention de l'autorité* ». Même s'il faut reconnaître que dans le cas des prisons, il ne s'agit point d'un échange économique, mais le principe reste cependant vrai.

Considérons d'autre part la loi N° 2018 du 11 Juillet 2018 portant organisation et la promotion des activités physiques et sportives au Cameroun qui a été citée plus haut. Le principe n'est-il pas le même ? Si dans le cadre de l'Administration pénitentiaire, le pouvoir central voudrait réguler l'activité quotidienne des gardiens de prison et autorités pénitentiaires, dans le cadre de la pratique sportive, la même volonté de contrôle et de régulation demeure. Le texte lui-même ne s'en cache pas d'ailleurs. On l'a vu, ses articles sont suffisamment clairs pour indiquer la volonté du Pouvoir exécutif de contrôler le mouvement sportif dans son ensemble, en réglementant les actions de chacun des acteurs. Peut-être ne l'aura-t-on pas assez cité, ce qui nous amène à évoquer à nouveau cette disposition de l'article 87 qui reconnaît au Ministère en charge des sports l'exercice de « *la tutelle de l'Etat sur les associations sportives, notamment les clubs sportifs, les ligues sportives et les fédérations sportives* ». Le texte poursuit même en spécifiant la nature des attributions qui constituent cette tutelle gouvernementale : « *A ce titre il veille au respect par ceux-ci des orientations stratégiques fixées par la politique nationale de développement des activités physiques et sportives* » (article 87(2)). Plus en avant, « *le Ministère en charge des sports exerce le contrôle sur le Comité nationale olympique et sportif du Cameroun et sur le Comité national paralympique camerounais* » (article 87(3)). C'est le sens des sanctions qui sont prévues par ledit texte à l'encontre des contrevenants. En clair, l'organe qui émet les lois exerce une régulation de contrôle sur ceux chargés d'appliquer lesdites lois. Reynaud sur ce point a vu juste. Mais, le fait d'exercer un contrôle signifie-t-il que les récipiendaires sont réduits à être de simples exécutants, qui obéiraient servilement à la volonté des initiateurs de la norme ? Reynaud (1997 : 111, *ibid.*) écrit : « *Dans tous les cas, des contrôleurs essaient d'imposer leurs règles à des contrôlés qui s'efforcent de conserver leur autonomie* ». Voyons en quoi ou comment s'exprime ce désir d'autonomie remarqué par le sociologue français.

### **3.4.1.2. La régulation autonome**

Face à la régulation de contrôle de la hiérarchie, à sa volonté de totale maîtrise-s'oppose généralement une résistance, ou un rejet de la part des exécutants qui énoncent à leur niveau des règles propres de fonctionnement dans l'exécution de leur travail. C'est ce que

Reynaud (1997) appelle la régulation autonome. Dans cette mesure, l'employé d'une entreprise, le fonctionnaire d'une administration, et donc celui de l'Administration pénitentiaire que nous venons d'étudier, de même que celui d'une fédération sportive, ne se bornent pas à appliquer la règle de la hiérarchie comme des automates. Autant l'ouvrier de l'entreprise taylorienne manifeste son autonomie par diverses stratégies à l'exemple du freinage, autant les autres fonctionnaires mettent à leur niveau d'autres types de résistance que Selynick généralise sous l'appellation de « *recalcitrance* » des moyens humains, « *ne se laissant pas facilement transformer en simples instruments, au service des objectifs et buts de l'organisation définis en dehors d'eux* » (Freiberg, 1993 : 57). De ce fait, Reynaud lui-même reconnaît qu'il y a toujours un écart entre le « *travail prescrit* » et le « *travail réel* », – en psychologie du travail on dira entre l'activité c'est-à-dire le travail effectué par l'opérateur, et la tâche qui est le travail prescrit par le patron, le concepteur – et cela parce que, comme l'écrivait Freiberg (1993 : 57, idem.), « *les aspirations et motivations, variables et éventuellement contradictoires des membres d'une organisation entrent en concurrence et en conflit avec la rationalité économique que les buts, la structure et les règles formelles de celle-ci sont censées exprimer* ». Et on assiste, poursuit-il, à la naissance de « *pratiques occultes comme le freinage ou l'imposition de normes de production informelles, comme les rites, les solidarités officieuses ou les cliques* ». Bien sûr, Freiberg faisait beaucoup plus allusion à la production de biens économiques. Mais le phénomène n'est-il pas aussi observable dans le cas de la production des services comme ceux que réalisent les fédérations de sports et particulièrement la FECAFOOT ? Dans plusieurs situations donc, on a vu des missions entières échouer parce que les exécutants n'avaient pas suivi à la lettre les consignes données par les commanditaires. Dans plusieurs cas aussi, des aspects spécifiques d'un travail ou d'un marché ont été souvent repris parce que les acteurs sur le terrain n'avaient pas respecté les clauses et résolutions du cahier de charge. C'est le sens à donner à ces missions de contrôle que les gouvernements effectuent régulièrement sur le terrain d'exécution des marchés publics par eux attribués à des entreprises adjudicataires pour exécution.

Ainsi, le modèle autoritaire de régulation entraîne en retour des manifestations de résistance et celles-ci sont dysfonctionnelles en termes de production de bien commun recherché par l'institution. De même ce modèle exclut la négociation perçue comme la source potentielle d'une remise en question qu'il faut éviter coûte que coûte. Les deux régulations de contrôle et autonome se trouvent aux antipodes et s'excluent mutuellement.

### 3.4.1.3. *La régulation conjointe*

Le modèle de la régulation conjointe contraste avec les deux formes de régulation précédentes. Il vise à réunir les représentants de l'autorité et les personnes concernées au sein d'un même processus de négociation (Oberson, 2007). C'est un modèle qui privilégie le dialogue qu'une guerre ouverte entre les tenants des deux formes de régulation qui précèdent. Cela implique que d'une part, les tenants de la régulation de contrôle abandonnent leur volonté de totale maîtrise des processus de régulation, et d'autre part, la volonté de collaborer (plutôt que de résister) des personnes soumises à l'autorité hiérarchique. Comment comprendre cela dans le cadre des fédérations sportives, des administrations, comme plus haut l'administration pénitentiaire, ou toute autre organisation sociale dotée d'une personnalité juridique ? Il est évident, comme nous l'avons déjà démontré, que la hiérarchie, quel que soit le domaine, impose une ligne de conduite, qu'elle tient fermement à faire respecter. Cette ligne de conduite énonce les idéaux universels, notamment en matière de droits de l'homme, de procédures administratives, d'efficacité pénale, de résultat attendu, etc., et de ce fait prévoit et brandit des sanctions pour les cas avérés de non obéissance ou de non observance des règles qu'elle a établies. Mais, la fédération n'étant point un internat, du fait premièrement de la nature complexe des activités qui y sont menées et, ensuite de la masse monétaire qui y circule, tout comme la prison n'est pas un internat encore moins un presbytère, du fait même de l'homme qui y est incarcéré, les travailleurs, administratifs de la fédération et gardiens de prison, ont certainement établi des règles propres et « efficaces » pour répondre les uns à cette complexité de la tâche suffisamment lourde qui leur incombe, les autres à cette surpopulation carcérale, à la volonté de s'évader plutôt que de purger complètement leur peine de la majorité des pensionnaires, à leur agressivité... Et alors, les deux régulations de contrôle et autonome, au lieu de se rejeter doivent se compléter de sorte que les idéaux de l'une se traduisent dans l'efficacité de l'autre. Et pour que cela soit, le Ministre ou le Procureur doivent, chacun en ce qui le concerne, continuer de faire des contrôles d'inspection, beaucoup plus fréquemment, mais contrôler finalement pour permettre que ces règles néoformées ne soient appliquées de manière souveraine par les susdits administratifs ou les gardiens, mais en respect des idéaux du pouvoir central, ou de l'autorité de tutelle. Ce n'est qu'à ce prix qu'on peut en garantir l'efficacité. Reynaud (1997 :110) ne nous avertit-il pas : « *Bien entendu, toutes les régulations « internes » qu'adoptent les exécutants n'ont pas des résultats heureux. Encore moins coïncident-elles avec celles de la direction, dans le contenu des règles comme dans les objectifs visés* ».

Il faut relever que la négociation dont nous avons parlé ci-dessus entre la régulation de contrôle et la régulation autonome ne veut nullement dire complaisance, ou faiblesse de la première, et expansion anarchique de la seconde. Cette négociation signifie l'établissement d'un compromis, qui pour être adopté nécessite parfois des arbitrages, par exemple des syndicats.

*Une telle conception de la régulation requiert la mise en place des conditions nécessaires à l'élaboration d'un compromis entre partenaires de forces très inégales : les représentants de l'institution et les individus soumis à sa juridiction. L'institution est ici appelée à abandonner la forme autoritaire qui avait abouti à la disjonction entre régulation de contrôle et autonome et à endosser des actions de capacitation favorisant à la régulation conjointe (Oberson, 2007 : 2, ibid.).*

Il faut donc faire preuve d'un sens aigu d'évaluation, d'une capacité réelle de réflexion, et d'un niveau solide de jugement dans la définition des catégories de pensée, des attentes normatives, pour «fixer en commun des règles de compromis »(Reynaud, 1997 : 117, ibid.). Sans qu'elle soit une modalité de la régulation, évoquons la légitimité, nécessaire à toute règle.

### **3.4.2. La légitimité**

On a pu retenir de ce qui précède que la règle établie ne se maintient que par la force, parce qu'elle est elle-même très contraignante. Le contrôle devient donc très nécessaire pour repérer et à temps, les écarts qui feront l'objet de sanctions. Mais, Oberson (2007 : 4, ibid.) relève aussi que :

*La contrainte est liée à une conviction. Les dirigeants du système politique disposent de contraintes physiques à l'égard des sujets. Mais ce moyen de contrôle, quelque usage et quelque abus qu'on en ait pu faire, n'a jamais été suffisant pour établir la solidité d'un pouvoir.*

Ce qui nous amène donc à voir un autre élément essentiel qui est la légitimité car, « un système fondé sur la seule contrainte est hautement instable. Ou il ne se maintient que par une dépense très élevée de contrôle et de contre contrôle » (Oberson, 2007 : 4, ibid.). La règle doit donc offrir un point d'équilibre aux attentes mutuelles. « Plus concrètement, écrit Oberson (2007 : 4), toute règle a besoin de conviction, d'adhésion et de légitimité. Sans cela, la corruption et le traitement au cas par cas feraient très vite leur entrée ». Et reprenant la pensée de Reynaud, il cite : « un marché noir des décisions s'établit, les soumettant à d'autres critères que ceux de la règle officielle »(Oberson, 2007, 4, ibid.). Les lois successives de la FECAFOOT que l'on adoptait à tour de succession des différents exécutifs pouvaient-elles se prévaloir de remplir ces conditions de légitimité pour susciter une totale adhésion ? Cette corruption dont parle Oberson ne se vivait-elle pas de manière à couper le souffle, surtout aux sélectionneurs expatriés pas habitués à nos modes et méthodes de gestion ? Après la coupe du Monde de

football de 2014, l'on apprit que certains joueurs n'avaient pas reçu leurs primes – pendant que les autres avaient bel et bien reçu les leurs – et ceux-ci continuaient de les revendiquer longtemps après la compétition. La règle consistant à octroyer des primes équitablement aux joueurs avait donc été soumise comme ledit Oberson à d'autres logiques, à d'autres critères que ceux de la règle officiellement établie. N'allons point demander les multiples problèmes inter individuels que ce traitement généra dans la délégation. Qu'il suffise de savoir que l'expédition fut un échec cuisant, et une humiliation des plus terribles pour les acteurs sur le terrain, opposés les uns contre les autres, se donnant réciproquement des coups de gueule, des coups de têtes, dans les stades comme en dehors !

Mais, dans le cas des prisons toujours, le pouvoir en place jouit d'une très grande légitimité (du moins officiellement), la règle qu'il énonce devrait en jouir elle aussi. Et qu'elle ne soit plus respectée, voilà un grand paradoxe. Dans ce cas des prisons, ce qui pourrait faire obstacle à l'observance de la règle, c'est sans doute un déficit de conviction, qui influence nécessairement l'adhésion. Déficit de conviction car, nos lois sont très souvent tirées des codes étrangers, sans parfois qu'on les ait suffisamment testées pour les adapter à notre contexte et, nos gardiens eux, n'en ont que trop à faire et à penser, pour maintenir un esprit concentré sur l'observance des règles qui tendraient à ménager des malfaiteurs qui eux, au quotidien, et de plus en plus nombreux, ne respectent rien, ni personne. Or, Montesquieu (1979 : 12) écrit : « *elles (les lois) doivent être tellement propres au peuple pour lequel elles sont faites, que c'est un très grand hasard si celles d'une nation peuvent convenir à une autre* ». Le problème de la conviction de la loi peut donc être posé au Cameroun, si l'on en croit le bimensuel *L'Inspiration* dans son édition N°001 septembre 2008 qui posait à la Une cette question cruciale : « *les Camerounais ont-ils les lois qu'ils méritent ?* » Et dans son analyse, l'éditorialiste écrit :

*La plupart des lois actuelles qui régissent la vie des camerounais datent de l'après indépendance du Cameroun. Elles avaient été transposées au Cameroun à partir du pays colonisateur... raison pour laquelle la performance de ces lois est en dessous de la moyenne car elles s'adaptent difficilement aux habitudes camerounaises (L'Inspiration, 2007 : 7).*

Ne peut-on pas voir là une cause possible pour laquelle la loi qui régit le régime pénitentiaire peine à se faire respecter, dans notre pays, malgré la volonté des pouvoirs publics ? Et le journal de théoriser :

*Généralement un conflit récurrent dans la société est signe montrant l'insuffisance de lois ou la nécessité d'ajuster les lois existantes. Ainsi les révoltes répétées dans les prisons connues ces derniers jours peuvent être un signe qui informe sur la nécessité de*



*revoir les lois qui régissent les prisons* (L'Inspiration, N°001 septembre 2008).

Il n'est donc pas non fondé de formuler une hypothèse sur la conviction ou mieux sur le manque de conviction comme cause de la résistance vis-à-vis de la norme dans les prisons.

Cependant, il n'y a pas qu'au Cameroun où dans les pays pauvres que la loi pénitentiaire est souvent transgressée, où il y a la surpopulation carcérale, où on n'alimente pas tous les détenus, où on ne les soigne pas tous, où les délais de détention sont souvent dépassés... Dans tous les pays au monde, les prisons sont au centre des préoccupations pour ce qui concerne le respect des droits des détenus, y compris dans des pays qui sont dits être des grandes démocraties, qui n'importent point leurs lois, qui sont suffisamment autonomes, économiquement et politiquement. Si dans ces pays aussi les problèmes se posent, qu'est-ce qui influence donc la conviction du système autonome ? Ou alors, est-ce vraiment un problème de conviction ? Ou tout simplement d'incapacité réelle et pas de mauvaise foi ? Cette autre hypothèse n'est pas à rejeter au regard de ce qui est déjà fait par ce même système pour se conformer à la nouvelle donne. Les écarts peuvent donc être dus à la loi elle-même, à son opérationnalité, son adaptabilité. On comprend alors pourquoi les problèmes se posent dans tous les pays. Peut-être qu'il y a des conditions où la loi devient difficile à respecter. Quelles sont ces conditions ? Est-ce le cas de la FECAFOOT ?

Après avoir parcouru de bout en bout la théorie de la régulation sociale comme ci-dessus, on peut quand même - à notre avis - lui reconnaître quelques limites : d'abord le système autonome regroupe l'ensemble du corps exécutant chargé d'appliquer la loi édictée par la hiérarchie ; ce qui peut entraîner des amalgames dans la compréhension des comportements individuels, quand on sait que les grands chefs ont souvent un comportement différent des petits chefs, qui eux-mêmes se comportent différemment d'avec les subalternes ! Ensuite, cette théorie établit ou cherche à décrire les comportements ou les relations entre les acteurs sociaux en rapport avec une norme, sans véritablement expliciter les mécanismes psychiques qui sous-tendent leurs comportements ou ces relations. Et c'est pour combler ces manquements que nous invoquons la théorie de la résistance au changement.

### **3.5. La théorie de la résistance au changement**

C'est d'abord dans l'entreprise que les problèmes de résistance au changement se sont posés. Et dès les années 50, on retrouve déjà dans la littérature managériale les premières traces de ce concept avec Coch et French (1948) : « *un des plus sérieux problèmes rencontré a été la*

*résistance des travailleurs de production face aux changements nécessaires dans les méthodes et les postes de travail* ». Encore en ce début du 21<sup>ème</sup> siècle, les auteurs continuent de penser que ce phénomène est très marqué, dès qu'il s'agit d'opérer un changement dans une entreprise : « *il est notoire que l'introduction de changements et même de simples projets d'innovation soulève initialement des résistances souvent considérables. Cela se produit aussi bien lorsqu'il s'agit de modifier certaines habitudes (d'ordre horaire ou alimentaire par exemple) ou de promouvoir de nouvelles méthodes de travail* » (Maisonneuve, 2010 : 45). Avant de poursuivre notre analyse, voyons premièrement ce que signifie la résistance au changement.

### **3.5.1. Le concept de « résistance au changement »**

Nous suivons de près la présentation de cette théorie faite par Vande Velde et Vas (2000), car elle nous paraît assez exhaustive et très fouillée. Nous étudierons donc avec eux les travaux de Coch et French ; ceux de Lewin (1951), Lawrence (1969), Kotter et Schlesinger (1979) ; Kanter, Stein et Jick (1992). Et par la suite, nous aborderons les origines de la résistance au changement, avant de finir par ses formes.

#### **3.5.1.1. La résistance au changement de Coch et French (1948)**

« *La résistance (au changement) est décrite comme un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise* » (Vas & Velde, 2000). Ce phénomène, assez connu et familier est présenté par les auteurs précédents comme l'une des causes principales des échecs et comme un frein inévitable au changement. En effet, « *ils présentent la résistance au changement comme une combinaison à la fois de réactions individuelles, liées à un sentiment de frustration, et collectives, issues de forces induites par le groupe* » (Vas & Velde, 2000 : 3, idem.). L'idée qui émerge de leurs travaux est que les gens acceptent mieux le changement lorsqu'ils ont participé à la conception de celui-ci. Entendu que la résistance semble être un problème de motivation, les auteurs recommandent aux managers d'utiliser les méthodes de participation de groupe pour dépasser la résistance causée par des normes de groupe dans le milieu de travail. On voit bien ici que la résistance est un phénomène qui est localisé aux échelons inférieurs de l'organisation et que doit surmonter le manager.

#### **3.5.1.2. Les champs de forces de Lewin (1951)**

Kurt Lewin (1951) est l'un des tous premiers auteurs qui a travaillé sur la dynamique des groupes. Il a travaillé sur le changement d'habitudes alimentaires, et a démontré que « *la résistance au changement provenait de l'attachement des individus aux normes de groupe* » (Vas

& Velde, 2000 : 3, *ibid.*). C'est donc, selon lui, sur ces normes qu'il faut agir pour obtenir des changements collectifs. Il bâtit ainsi une théorie des « *champs de forces* » qui présente la résistance au changement comme un contrepoids direct aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Ces forces motrices et résistantes au changement établissent un équilibre au sein d'un groupe et doivent nécessairement être analysées si l'on veut réaliser une action efficace en faveur du changement. Et pour modifier le niveau d'équilibre dans un groupe, il faut soit l'ajout de forces favorables poussant le système vers le changement désiré, soit la diminution des forces de résistance. Vas et Velde (2000 : 3, *ibid.*) écrivent que : « *Kurt Lewin positionne donc la résistance au changement plutôt au niveau des systèmes présents au sein des groupes que de la psychologie des individus en tant que telle* ». C'est-à-dire que dans le cas de la FECAFOOT par exemple, c'est davantage les réseaux d'associations, les schèmes de fonctionnement, les relations entre les différents groupes, que la psychologie ou les caractéristiques individuelles de chaque fonctionnaire de l'administration de la fédération qui font problème. Ils concluent en disant que l'intérêt de la théorie de Lewin est « *de permettre d'expliquer le changement et l'inertie par un jeu de forces antagonistes favorables au changement* » (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Mais ils reconnaissent aussi que ses travaux ne développent pas suffisamment les formes ni les raisons de la résistance au changement qu'on rencontre dans les organisations.

### **3.5.1.3. Les travaux de Lawrence (1969)**

On apprend que cet auteur s'est intéressé de façon plus détaillée aux causes et aux effets de la résistance au changement. Vas et Velde (2000) rapportent que Lawrence (1969) soutient que « *les individus ne résistent pas au changement technique en tant que tel mais à l'impact de ces changements sur les relations sociales* » (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Et il propose comme solution d'impliquer les personnes et de les faire participer au changement. En même temps, il faut chercher à comprendre la nature même de la résistance. Ce qu'on peut retenir de fondamental dans la présentation que font Vas et Velde des travaux de Lawrence (1969) c'est que « *les staffs résistent aussi au changement social* », et il est important que le « *top management* » promoteur du changement en prenne conscience en influençant les attitudes des employés, et « *traiter ainsi le problème à sa source en élargissant les intérêts des staffs, en utilisant des termes compréhensibles pour tous, en adoptant un regard neuf à propos de la résistance et en établissant de nouvelles définitions de fonctions* » (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Par ailleurs, le fait que les individus ne résistent pas aux changements techniques en tant que tels mais seulement à l'impact de ces changements sur les relations sociales pourrait démontrer que c'est

l'opérationnalité de la règle qui peut entraîner sa non-observance intégrale, que d'autre part cette non-observance ne serait que partielle, étroitement liée aux secteurs de défaillance du système et non à la volonté des sujets.

#### **3.5.1.4. Les stratégies de Kotter et Schlesinger (1979)**

Ce qu'on retient des travaux de Kotter et Schlesinger (1979), c'est qu'ils ont proposé une série, « *un continuum* », de six stratégies qui doivent permettre aux managers de surmonter la résistance en les utilisant avec clairvoyance selon les contextes dans lesquels elle survient. Ces stratégies sont « *la communication et la coercition* » (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Si les travaux de ces deux auteurs ne constituent pas une véritable révolution sur la définition ou la localisation du phénomène de résistance, qui ici aussi reste l'apanage des couches inférieures de l'entreprise, leur approche présente quand même un intérêt qui est « *de proposer des stratégies managériales contingentes, selon le degré de résistance rencontré* » (Vas & Velde, 2000, *ibid.*).

#### **3.5.1.5. Les catégories d'acteurs : Kanter, Stein et Jick (1992)**

Ces auteurs se sont eux aussi intéressés au changement planifié dans les grandes organisations. Dans leurs travaux, ils ont identifiés trois catégories différentes d'acteurs lors de la conception et la mise en œuvre de changements au sein des organisations. Il y a d'abord celle qu'ils appellent « *les stratèges* », c'est eux qui conçoivent ; ensuite les « *organiseurs* » ceux qui mettent en œuvre ; et les « *récepteurs* » qui sont les destinataires du changement. Ce qui voudrait dire que les stratèges sont ceux qui énoncent les règles du changement, à l'exemple des grands patrons, des directeurs généraux et autres présidents de conseil d'administration, ou encore dans le cas des administrations publiques, les prisons et les forces armées, le pouvoir exécutif et le législatif qui adopte les lois promulguées par le Président de la République. Les organisateurs sont les chefs de direction, les chefs de bataillon, les officiers supérieurs, les intendants principaux, etc..., et les récepteurs sont les ouvriers, les soldats, les gardiens de prisons... Encore une fois, la classe des récepteurs est identifiée ici comme étant la source principale de résistance au changement. « *Les récepteurs du changement représentent le groupe le plus nombreux (des trois groupes présentés) qui doit adopter et s'adapter au changement... (Ils) apparaissent dans la littérature sur le changement organisationnel comme les sources de résistance principales* » (Kanter & al. 1992 : 379-380). Ce qu'on peut retenir de tout ce qui précède, concluent les auteurs de cet article, c'est une conception de la résistance comme étant l'émanation des subordonnés, les « *personnes situées aux niveaux hiérarchiques les plus bas de*

*l'organisation* » (Vas & Velde, 2000 ; ibid.). Ici encore, les stratèges et les organisateurs ne sont nullement concernés par le phénomène de résistance au changement ; seuls les récepteurs en sont l'apanage !

### **3.5.2. Les origines de la résistance au changement**

On les classe parmi les origines individuelles et les origines organisationnelles (Hellriegel & al., 1992, ibid.)..

#### ***3.5.2.1. Les origines individuelles de la résistance au changement***

Pour parler des origines individuelles de la résistance au changement, on invoque à nouveau Kotter et Schlesinger (1979). En effet, ces auteurs ont identifié « *une combinaison de quatre raisons classiques qui explique la résistance d'un individu* » (Vas & Velde, 2000, ibid.). D'abord, un « *intérêt individuel lié à l'esprit de clocher (parochial self interest)* » ; ici, l'individu se concentre ou se focalise sur son propre intérêt et non sur l'intérêt de toute l'organisation. En deuxième lieu, il y a « *le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement* » de la part des individus largement influencés par leur expérience passée qui les poussent à résister. Il y a troisièmement « *une faible tolérance au changement des gens par peur de ne pas être capable de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus* ». Enfin quatrièmement, « *il semble que les gens résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet* » (Vas & Velde, 2000 : 4, ibid.).

Dans leur article, les auteurs ci-dessus affirment que d'autres auteurs ont avancé « *la peur de l'inconnu, la crainte de perdre ce que l'on possède, la remise en cause des compétences et la préférence pour la stabilité* » (Vas & Velde, 2000, ibid.). Beaucoup d'autres facteurs interviennent et une catégorisation de ces facteurs a été faite par Brenot et Tuvee (1996), et Kanter (1985). Pour Brenot et Tuvee (1996 : 91), les origines de la résistance individuelle se rangent autour de plusieurs thèmes clés à savoir : - le niveau de connaissance, d'éducation et par là l'ouverture d'esprit ; - les aptitudes au changement (volonté de connaissance, créativité, imagination) *versus* les fonctions routinières ; - les raisons économiques ; - les attitudes, les préjugés, l'esprit de clocher ; - les craintes et les conflits, les sentiments d'insécurité, de méfiance, de jalousie, de pouvoir interpersonnel, d'intérêt personnel.

Kanter (1985) quant à lui pense que les raisons qui amènent les « *récepteurs* » à résister au changement sont censées et prévisibles, et ce sont : - la perte de contrôle car, « *trop de*

*choses sont faites vers les gens et trop peu sont faites par eux »*; - la trop forte incertitude par manque d'information sur les étapes et actions futures ; - le manque d'information quand les décisions sont présentées sans préparation ni background, c'est-à-dire en toute surprise ; - les coûts de confusion surtout lorsque beaucoup de choses changent à la fois, en interrompant les routines ; - le sentiment de perdre la face quand le changement laisse les individus à penser qu'ils ont été stupides par rapport à leurs actions passées. On comprend donc qu'il y a une multitude de causes ou facteurs individuels qui sont à l'origine ou qui peuvent être évoqués lorsqu'on parle de résistance au changement des individus. Mais il n'y a pas que des causes individuelles, il y a aussi les causes liées à la dynamique des organisations.

### **3.5.2.2. Les origines organisationnelles de la résistance au changement**

On sait que le milieu influence largement les comportements individuels. Les auteurs qui ont travaillé dans la logique qui attribue aux organisations elles-mêmes les causes de la résistance de leurs membres soutiennent l'idée que *« les différents groupes d'intérêts internes et externes préfèrent des organisations fiables et qui rendent compte de leurs actions rationnellement »* (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). C'est donc ici l'inertie structurelle des organisations qui est fortement défendue (Hannan & Freeman, 1984). *« Ces auteurs mettent également en évidence l'importance des routines, de même que l'institutionnalisation des buts pour assurer la survie et la pérennité des organisations. Ce sont ces phénomènes qui induisent des résistances au changement »* (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Et Vas et Velde (2000 : 5) rapportent que plusieurs autres travaux ont confirmé cette conception de l'inertie de l'organisation en s'appuyant sur le passé comme explication de l'évolution ou de la stagnation de l'entreprise. Ils font ici référence à Bocker (1989), Kimberly (1979). Les auteurs de notre article (Vas & Velde, 2000) font également part des travaux de Starbuck (1965) qui, disent-ils, *« affirme également que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégie, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adoption d'autres stratégies »*. C'est dans la même logique que sont mentionnés les travaux de Quinn (1980), Miller et Friesen (1980) avec leur stratégie *« momentum »* : ici toujours, les organisations suivent timidement le rythme des changements survenus dans leur environnement. On lit dans le même article (Vas & Velde, 2000 : 5, *ibid.*) :

*Il semble bien qu'à la fois la structure organisationnelle, la culture, la stratégie contribuent à un certain niveau de résistance au changement. Les valeurs, les normes sociales, les références auxquelles le groupe ou l'organisation se réfère peuvent être en contradiction avec le changement, ce qui amène à percevoir le changement comme une menace pour le statu quo du groupe ou de l'organisation.*

Ce qui précède peut particulièrement être vérifié dans le cas de certaines organisations, mais pas à la fédération camerounaise de football car, les règles sont adoptées par les personnes mêmes qui devront les appliquées. Elles sont donc, depuis la conception en accord avec leurs valeurs ! Peut-être ceci pourrait être vrai pour le cas des prisons car, celles-ci sont des organisations publiques où le chef hiérarchique direct n'est pas celui qui a le pouvoir de punir, comme cela se fait dans l'armée. Des problèmes d'indiscipline pourraient donc très rapidement se poser dans les prisons, chaque maillon de la chaîne se sentant plus ou moins libre et souverain. Mais dans une fédération de sport qui a adopté librement ses propres règles, que celles-ci ne soient pas respectées par la hiérarchie, voilà qui demande à réfléchir.

### **3.5.3. Les formes de résistance au changement**

Vas et Vande Velde (ibid.) rapportent précisément à ce sujet les travaux de Carton (1997 : 51) qui a catégorisé les formes de résistance en quatre (4) formes principales à savoir : l'inertie, l'argumentation, la révolte et le sabotage.

#### **3.5.3.1. L'inertie**

L'inertie, affirment Vas et Vande Velde (2000, ibid.), est une « *absence de réaction au changement* ». Ici les personnes laissent entendre officiellement qu'ils sont favorables au changement, mais ne l'appliquent véritablement pas, mais au contraire rationalisent en évoquant la prudence, en prétextant la nécessité de requérir des avis objectifs.

#### **3.5.3.2. L'argumentation**

Elle constitue la forme de résistance la plus productive et utile dans ce sens qu'elle peut se concevoir comme une négociation sur le fond et la forme du changement. S'il n'y a pas argumentation, le changement ne peut être intégré. L'argumentation « *obéit à un besoin naturel des individus d'influencer la réalité extérieure pour la rapprocher de sa réalité intérieure* » (Vas & Velde, 2000 : 6, ibid.).

#### **3.5.3.3. La révolte**

La révolte survient généralement lorsque l'individu ne peut pas arrimer sa conduite au changement qui lui est proposé. Ce dernier entreprend alors soit une action syndicale, soit une demande de mutation, soit même un recours à la hiérarchie ou tout simplement la grève. La révolte est donc presque toujours explicite, c'est-à-dire ouverte. Vas et Velde (2000 : 6, ibid.)

affirment que : « *la révolte est toujours précédée de menace notamment dans l'argumentation* », et cette menace peut être « *tactique* » - comme la menace de démission -pour tenter d'influencer ou de dissuader le promoteur par rapport à la représentation de la réalité et du changement qu'il propose, avec l'ambition de montrer que le changement va plutôt empirer la situation au lieu de l'améliorer.

#### **3.5.3.4. Le sabotage**

Le sabotage, très apparenté à la révolte s'en distingue par son caractère plus pernicieux et manipulateur. Il consiste soit à faire mal son travail, en y mettant beaucoup de zèle, soit à le boycotter. « *Le but est de montrer la stupidité du changement, d'embarrasser le promoteur du projet* » (Vas & Velde, 2000 : 6, *ibid.*). Les auteurs poursuivent en disant que : « *le sabotage est fonction de la relation hiérarchique et plus généralement du pouvoir qui lie l'individu au promoteur du changement. Il est le reflet d'une soumission apparente au premier degré et d'une révolte au second degré* » (Vas & Velde, 2000 : 6, *ibid.*).

Jusqu'ici, nous avons présenté le niveau des travaux et des connaissances sur la résistance au changement avant les recherches de Vas et Vande Velde (2000). Et jusque-là, la résistance est encore perçue comme un phénomène unifié et localisé uniquement au niveau des instances hiérarchiques les plus basses de l'organisation. Mais avec les auteurs ci-dessus, la résistance cesse d'être l'apanage unique des subalternes pour caractériser aussi ceux qu'ils appellent le « *Top management* » et le « *middle management* ». Ils mettent ainsi en évidence deux types de résistance : la résistance tacite et la résistance explicite.

#### **3.5.4. Les travaux de Vas et Vande Velde (2000)**

Vas & Vande Velde (2000) ont étudié le phénomène de la résistance au sein de l'entreprise baptisée Technico (appellation inventée pour garantir l'anonymat de l'entreprise). C'est une très grande entreprise héritée de Publi Tech qui jusqu'en 1995, comptait treize (13) circonscriptions et employait plus de 20.000 personnes (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Mais dès l'année 1996, cette entreprise a entrepris de très grandes réformes, ce qui a offert une très grande opportunité d'étude à ces deux chercheurs. Et au terme de leur analyse « multi niveaux », ils arrivent à des résultats tout à fait révolutionnaires.



### 3.5.4.1. Deux types de résistance : la résistance tacite et la résistance explicite

A partir de la revue de la littérature précédente et de leur propre analyse, Vas et Vande Velde ont mis au jour la résistance tacite qu'ils définissent comme celle qui « *n'est pas formellement exprimée, elle est sous-entendue, implicite, contrairement à la résistance explicite qui s'exprimerait de façon ouverte et formelle par des paroles ou des actes, signes tangibles de la résistance* » (Vas & Velde, 2000 : 19). En faisant un rapprochement avec les formes de résistance citées plus haut, ils écrivent que :

*Il s'avère que l'argumentation et la révolte feraient partie de la catégorie de résistance explicite tandis que l'inertie et le silence ou encore l'acceptation déguisée seraient typiquement du ressort de la résistance tacite. Par contre des formes de résistance telles que le sabotage peuvent prendre un caractère tacite ou explicite selon les cas.*

Ce qu'ils résumant très bien dans le tableau ci-dessous :

Types de résistance	Formes de résistance
RESISTANCE TACITE	- Inertie - Sabotage - Acceptation déguisée
RESISTANCE EXPLICITE	- Argumentation - Révolte - Sabotage

**Tableau 3 : Résistance tacite / Résistance explicite**

**Source:** Vas & Vande Velde (2000 : 20, *ibid.*)

### 3.5.4.2. Résistance tacite et/ou explicite selon les niveaux hiérarchiques

Les deux types de résistance dégagés par les deux chercheurs ne se retrouvent pas de façon identique chez les catégories d'acteurs différents. Chaque catégorie se caractérise par un type de résistance spécifique. Et on lit :

*Il semble que des résistances tacites seraient plus présentes aux niveaux supérieurs de l'organisation, même si leurs formes non exprimées et sous entendues s'avèrent plus difficiles à déceler. A contrario, nous avons observé au niveau de la base des formes de résistance plus explicites telles que l'absentéisme, la revendication, la révolte...*  
(Vas & Velde, 2000 : 20, *ibid.*)

Relevons qu'ils mentionnent une catégorie intermédiaire appelé « *middle management* » et qui développe « *des comportements ambigus qui jouent à la fois sur des types de résistance tacites et explicites* » (Vas & Velde, 2000, 20, *ibid.*). Ils font à cet effet le tableau de classification suivant :

CATEGORIE D'ACTEURS	TYPE DE RESISTANCE	FORMES DE RESISTANCE
TOP MANAGEMENT	TACITE	-Acceptation déguisée, freinage dans le déroulement, silence, manque de support, limitation des ressources
MIDDLE MANAGEMENT	TACITE EXPLICITE	-Acceptation déguisée, double langage (top-bottom), inertie, sabotage, rapport erroné...
BASE (par des leaders d'opinion)	EXPLICITE	-Revendications, réduction de la production, absentéisme, argumentation, menaces, sabotage...

**Tableau 4: Types et formes de résistances selon les niveaux de management**

**Source :** Vas& Vande Velde (2000, ibid.)

### 3.5.4.3. L'impact stratégique ou opérationnel de la résistance au changement

Les chercheurs ci-dessus ont établi l'existence des résistances aux différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. Mais ils relèvent que quoique le sommet hiérarchique développe plus des résistances tacites, ce sont elles qui constituent en réalité de véritables freins au changement. Car « *les enjeux de pouvoir et l'étendue de leurs zones d'influence leur confèrent une grande emprise sur l'évolution de l'organisation. Ils pourront utiliser de nombreux leviers d'actions et avoir un impact stratégique sur le devenir de la société* » (Vas & Velde, 2000 : 21, ibid.). Pendant ce temps, les résistances de la base - qui sont réelles et plus explicites - n'ont qu'un « *impact beaucoup plus opérationnel sur l'évolution de l'entreprise* » étant entendu que celle-ci ne dispose pas de très grandes zones d'influence, ni beaucoup de marges de manœuvre (Vas & Velde, ibid.). C'est à nouveau le middle management de par sa position intermédiaire, qui cumule des leviers d'actions ayant un double impact, opérationnel et stratégique. Voici le tableau qui résume ces résultats :

<b>CATEGORIES D'ACTEURS</b>	<b>TYPES DE RESISTANCE</b>	<b>IMPACT DE LA RESISTANCE</b>
TOP MANAGEMENT	TACITE	STRATEGIQUE
MIDDLE MANAGEMENT	TACITE EXPLICITE	STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL
BASE (Leaders d'opinion)	EXPLICITE	OPERATIONNEL

**Tableau 5 : Impact de la réistance au changement selon les niveaux de production et les types de résistance produits.**

**Source:** Vas & Vande Velde (2000, ibid.)

Au terme de cette présentation théorique, il a été passé en revue tour à tour un certain nombre de théories dont les théories de la psychopathologie, les théories organisationnelles, celles de la régulation sociale et de la résistance au changement - toutes ayant pour ambition de nous permettre, à nous-mêmes et à tout lecteur, d'avoir une vue panoramique sur le comportement de l'individu au sein de la société, et tout particulièrement dans l'organisation, ainsi que sur le problème de la causalité de l'illégalisme en cause, et d'apporter plus de précisions à sa globalité pour une meilleure compréhension -, les théories du leadership. Il nous semble légitime dès lors de nous arrêter un tant soit peu pour recadrer, tirer des conclusions, afin d'arrêter définitivement nos hypothèses de recherche.

### **3.6. Implications théoriques et formulation des hypothèses**

Commençons par relever les conséquences du développement théorique précédent.

#### **3.6.1. Implications théoriques**

Le parcours théorique qui a été fait nous paraît avoir été une nécessité car, à ce niveau nous avons une vue plus large du problème et des explications possibles qu'il peut induire. Loin d'embarrasser en effet, toutes ces théories offrent une assurance que, au moment de commencer l'opérationnalisation de ce sujet, aucune possibilité n'aura été laissée de côté qui aurait été plus judicieuse pour le traitement de notre problématique. Il faut tout d'abord observer que l'influence sociale, les théories organisationnelles, les théories du leadership sur lesquelles on est aussi revenu, la régulation sociale et la résistance au changement sont toutes en relation avec les règles, donc avec les lois pourrait-on dire. Mais les unes et les autres diffèrent largement dans la façon propre dont chacune aborde ces lois. Tout le problème revient alors à voir laquelle d'entre elles permet véritablement de comprendre le problème dans le sens où il a été posé, c'est-

à-dire dans le sens de l'enfreint plus ou moins volontaire de la loi par les chefs, cependant même que celle-ci émane d'eux.

Les modalités de l'influence sociale, notamment la conformité – puisque le chef n'a pas toujours une autorité au-dessus de lui à qui se soumette, si ce n'est sa propre loi, et que chacun a déjà en lui-même les bases de l'influence sociale que nous a présentées Fischer (1996) à savoir l'imitation, la contagion sociale et la comparaison sociale, et a en plus la capacité de production personnelle des normes – nous ont montré que l'individu peut chercher à se conformer à une norme ambiante du moment qu'elle est partagée par les autres. Les théories organisationnelles étudiées montraient progressivement que les travailleurs ont des besoins à assouvir, et que la satisfaction de ces besoins était un élément important à prendre en compte si l'on veut comprendre leur comportement au sein des organisations. Parmi elles, la formulation de Crozier et Friedberg s'est avérée d'une très grande justesse car, grâce à elle, on peut envisager le rôle du travailleur en tant qu'acteur et donc libre de toute contrainte et capable de définir ses propres buts, lesquels peuvent alors s'écarter des buts initiaux de l'organisation, et de ce fait établir implicitement ou parfois explicitement ses propres normes. Un regard sur les théories du leadership n'a pas pu démontrer le contraire. Quant à la théorie de la régulation sociale, elle place les règles au centre des rapports sociaux, ainsi qu'Oberson (2007 :1, *ibid.*) le dit : « *Un des principaux objectifs de la théorie de la régulation sociale est d'essayer de comprendre comment les règles peuvent permettre à un groupe social de se structurer et d'élaborer une action collective* ». Ce que Reynaud lui-même confirme lorsqu'il écrit :

*La réalité sociale que nous constatons, ce n'est donc pas la présence de règles, l'existence d'une contrainte dont les termes sont fixés une fois pour toutes, c'est l'exercice de cette contrainte et l'activité de régulation. Il n'est donc pas nécessaire comme le pensait Emile Durkheim, de poser une conscience collective comme lieu des règles. Il faut plutôt analyser la manière dont se créent, se transforment et se suppriment les règles, c'est-à-dire les processus de régulation (Reynaud, 1997 : 19, *ibid.*).*

Il s'agit donc pour elle de découvrir les pratiques réelles des acteurs sociaux. Cependant, la théorie de la résistance au changement, sans nier la place fondamentale ou l'importance capitale que revêtent ces règles, en reconnaît la difficulté d'application assez souvent dans les organisations, ou leur non-respect, et tente d'expliquer le pourquoi. Cette dernière va donc au-delà de la simple découverte des pratiques des acteurs - pratiques contre normatives - pour éluder les fondements psychiques qui les sous-tendent c'est-à-dire les motivations desdits acteurs. Ainsi donc, l'apport de cette dernière peut s'avérer très fécond pour l'efficacité de toutes les autres pourquoi pas leur enrichissement. Une première conclusion s'avère donc évidente, c'est que, une explication judicieuse des écarts à la norme doit prendre en compte au moins un aspect de

chacune d'elles ! Ainsi que, peut-être, la ou les cause(s) à trouver pour expliquer ces écarts sont à rechercher dans ce qui fait le dénominateur commun de toutes ces théories du social : le niveau de volonté et de liberté qu'a l'homme à choisir ce qui lui convient dans la situation où il se trouve ; de sorte donc que pour les Chefs, ce niveau de volonté et de liberté étant trop grand, ils sont donc plus enclin à enfreindre à leurs propres normes que ceux qui leurs sont assujettis, et que désormais, seule la nécessité de le faire déterminerait le moment et l'étendue de la transgression ! Mais toutes ces théories ont avant tout été élaborées à partir des organisations ouvertes, des entreprises (organisations à but de production économique), parfois des administrations ; que deviennent-elles ou comment s'appliquent-elles dans la lecture des comportements ou de la réalité dans une organisation qui, en fait, est une association autonome, fermée, édictant elle-même ses propres normes, ayant son propre système juridictionnel, comme la FECAFOOT ?

### **3.6.2. Justification des hypothèses de recherche**

Le niveau de volonté et de liberté du sujet en situation de devoir agir l'amènent forcément à décider de ce qui est normal de faire dans une telle situation. Cela ne dépend pas toujours de la norme officielle, d'autant plus que dans certains cas, il peut la connaître comme aussi il peut ne pas ! Mais le fait même de créer instantanément sa propre norme sans référence à la norme existante constitue ce que nous avons appelé dans cette recherche *la pseudo-normalisation*. D'après les données théoriques ci-dessus, cette *pseudo-normalisation* peut dépendre de plusieurs facteurs. Et nous venons de démontrer que toutes ces théories en la matière se complètent : que pour une compréhension totale des illégalismes humains, les théories sociales complètent les théories psychopathologiques et notamment la psychanalyse ! Que les théories organisationnelles complètent la théorie de l'influence sociale et vice-versa ! Que la théorie de la résistance au changement complète la théorie de la régulation sociale pour en augmenter l'efficacité. Même si nous reconnaissons d'abord avec Oberson (2007 : 6, *ibid.*) que « *la théorie de la régulation sociale est une théorie du pouvoir puisqu'elle consiste à essayer de comprendre comment se forment des règles et comment se définissent les rapports non symétriques, les rapports de dépendance* » ; mais nous avons reconnu ses limites à expliquer de façon totalisante les comportements des acteurs sociaux, surtout au niveau du système autonome (cf. p.37). Par ailleurs, la théorie de la résistance au changement apporte de la lumière sur les formes et les motivations des résistances à des niveaux hiérarchiques différents dans une structure sociale donnée (Vas & Velde, 2000, *ibid.*). Dans une Précédente recherche sur les prisons, ces deux théories fusionnaient parfaitement, à notre avis, et pour présumer une explication au problème du

traitement des détenus dans lesdites institutions, entendu que celles-ci sont des organisations où sont définis des rapports de pouvoir non symétriques, notamment entre le pouvoir central qui édicte et contrôle les règles et les fonctionnaires de l'Administration pénitentiaire qui les appliquent, mais aussi qu'il y a dans ces organisations des résistances au respect de la norme du fait, comme on l'a vue, des circonstances matérielles de limitation de moyens et de manquement suffisant de la régulation de contrôle. Dans le cas actuel de cette recherche, c'est la fusion de toutes les théories évoquées ici qui s'avère nécessaire ! Exercice périlleux, puisqu'il faudrait faire une synthèse des grands esthètes pour y parvenir. Heureusement, à bien y voir, Michel Crozier et Erhard Friedberg l'ont fait pour nous ; et leur analyse stratégique est à nos yeux la plus complète et synthétisée qui permet d'évoluer vers la solution à ce problème ; c'est donc elle qui va servir de base pour comprendre notre sujet, formuler les hypothèses et même analyser les résultats, même si pour l'interprétation certainement, on ne pourrait aller sans faire allusion aux autres qui ont précédé cette analyse stratégique.

Au vu de toutes les théories qui ont été convoquées pour éclaircir le sujet qui fait objet de cette étude, il apparaît assez clairement que les facteurs qui poussent un acteur d'un système à désobéir à la règle quelle que soit sa position sont inhérents premièrement à lui-même, à ses propres caractéristiques personnelles, ensuite au système dans lequel il se retrouve, donc à l'environnement global qui entoure le déploiement dudit sujet. L'hypothèse générale de cette recherche est ainsi la suivante : ***la Pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top management de la Fédération Camerounaise de Football.*** Ainsi énoncée l'hypothèse générale qui va chapeauter ce travail, les hypothèses de recherche se déclinent assez logiquement, dès qu'on se souvient de ce passage fort intéressant à propos de Maître Charles Nguini, avocat au barreau du Cameroun, parlant des faiblesses de la Chambre des comptes :

*Rétrospectivement, il est permis de considérer que la création de la Chambre des Comptes, faite sous la pression du FMI et de la Banque Mondiale, est une œuvre inachevée. L'article 41 de la Constitution ci-dessus cité est en décalage avec l'article 2 de la loi de 2003 fixant les attributions de la Chambre des Comptes. A la vérité, la CDC de la Cour Suprême est elle-même dotée de beaucoup moins de pouvoirs que son ancêtre, la Cour Fédérale des comptes de 1962, qui disposait du pouvoir de contrôler la gestion des ordonnateurs et gestionnaires de deniers publics. Ceux-ci constituent, par la liberté qu'ils prennent avec la loi et les principes de bonne gouvernance, les principaux vecteurs des détournements de fonds publics. Parfois en toute impunité. Il aurait déjà suffi que l'on affirmât que la Chambre des Comptes est l'institution supérieure de contrôle des finances publiques, au contraire du CONSUPE, qui n'est qu'une institution du contrôle interne relevant de l'exécutif (Nguini, 2012 : 87) !*

L'auteur ci-avant n'est pas un psychologue. Il ne connaît donc pas les théories ni même les théorisations de la psychologie. Mais les principes qu'il énonce épousent totalement, nous semble-t-il, les contours du problème général des illégalismes éclairés ! De son propos nous retenons essentiellement quatre choses : premièrement il y a un décalage entre les différents textes de lois, des incohérences - et parfois des vides juridiques - ce qui correspond à ce que Reynaud (1989) appelle « *incertitude des normes* » ! Deuxièmement : les ordonnateurs et gestionnaires des deniers publics prennent beaucoup de liberté avec la loi et les principes de bonnes gouvernance ! Ceci revient à ce que Crozier & Friedberg (1977) appellent « *marge de liberté de l'acteur* », qui, auto octroyée, devient ici trop grande ! Troisièmement : ces gestionnaires agissent parfois – pour ne pas dire souvent – en toute impunité. Ce qui correspond toujours à une très grande marge de liberté, cette fois-ci due à un manque de contrainte, nous voudrions dire à un déficit de contrôle ! Quatrièmement enfin, les caractéristiques de la CDC, son manque de pouvoir réel, rendent indolent son potentiel humain, rendant du même coup impuissante cette haute institution de l'Etat. Ce qui correspond à ce que certains théoriciens de la résistance au changement ont avancé, que certaines caractéristiques organisationnelles, c'est-à-dire celles relevant de l'organisation elle-même, rendent impossible l'observance de la norme et induisent donc des résistances ! Nguini (2012) écrit clairement que la CDC de la Cours Suprême n'a pas assez de pouvoirs, qu'elle en a « beaucoup moins » que son ancêtre la Cour fédérale des comptes de 1962 ! Et par cela, il explique son inefficacité, son impuissance, sa « faiblesse » selon les propres termes de l'auteur, faiblesse qui se traduit par le comportement désinvolte, délictueux, de ses personnels, et/ou de ceux qu'elle est supposée encadrer ! « *Il aurait déjà suffi, écrit-il, que l'on affirmât que la Chambre des Comptes est l'institution supérieure de contrôle des finances publiques...* ». Nous tenons donc là, de manière formelle, irréfutable, les modalités de la variable pseudo-régulation sociale, et assez logiquement les hypothèses de recherche se présentent comme suit – mais ce ne sont que des hypothèses :

- **Hypothèse de recherche 1 (HR1)** : Le déficit / l'absence de régulation de contrôle induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football. Cette hypothèse est pertinente parce que la règle est une contrainte, se maintient par la sanction. L'impunité ne peut que générer sa transgression. Et Reynaud (1997 : 15, *ibid.*) écrit : « *Et pour qu'on les respecte (les règles), il faut dans ce cas une police, une inspection, une surveillance et une intervention de l'autorité* ». A quoi il va conclure :

*C'est si vrai que la pratique réelle peut varier d'une occasion à l'autre. Assurément, ce que l'opérateur a découvert en propre (ce qui fait la validité et la légitimité de sa régulation) sur les véritables informations à prendre, les opérations vraiment*

*nécessaires ou les précautions vraiment indispensables restent un noyau solide. Mais autour de ce noyau, la pratique peut osciller : parfois plus proche des consignes, quand la surveillance est plus stricte, et parfois plus éloignée, quand la surveillance se relâche (Reynaud, 1997 : 113, ibid.).*

Quand on a admis cette hypothèse, les trois autres découlent d'elles-mêmes. Et on obtient les hypothèses de recherche HR2, HR3 et HR4 ainsi qu'il suit :

- **Hypothèse de recherche 2 (HR2)** : Les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football.
- **Hypothèse de recherche 3 (HR3)**: L'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football. Enfin :
- **Hypothèse de recherche 4 (HR4)** : Les zones d'incertitude des normes/textes de la FECAFOOT induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management à la Fédération Camerounaise de Football.

Il faut aussi très clairement indiquer ce qui fait les indicateurs de chacune de ces modalités. Dans son ouvrage, Nguini (2012 : 103 – 105) dresse le tableau de ce qu'il appelle la « *clinique des problèmes* » que rencontrent les Inspections Générales des Services des ministères (IGM). Ces problèmes sont liés aux relations avec la hiérarchie ministérielle, au cadre juridique des IGM elles-mêmes, à l'organisation interne et le système de gestion de ces IGM, à la gestion des ressources humaines au sein des IGM, enfin, à la gestion des ressources matérielles IGM. Ce point de son travail nous est très bénéfique parce qu'il touche à ce qui fait le cœur du fonctionnement d'une organisation : son système de gestion et de contrôle interne ! Dans ce tableau des difficultés des IGM qu'il dresse, les quatre derniers niveaux vont particulièrement retenir notre attention. Car, comme dans les ministères, la fédération camerounaise de football a aussi une instance de contrôle interne, et des organes de contrôle externe. Un certain parallélisme est donc envisageable. On retient simplement du diagnostic fait par le CONSUPE sur les problèmes liés aux relations des IGM avec la hiérarchie ministérielle que la dépendance des IGM vis-à-vis des Ministres est le principal problème relevé à ce niveau. Les tableaux qu'il présente sont tirés du CONSUPE. Ils sont retranscrits ci-dessous :



<b>Tableau 6 : Clinique des problèmes liés aux relations des IGM avec la hiérarchie ministérielle</b>	
<b>PROBLEMES/DIFFICULTES</b>	<b>CAUSES</b>
Le positionnement de l'IGS dans l'organigramme ne lui permet pas d'être efficace et efficient	L'IG dépend du Ministre
Incapacité de l'IGS à connaître la suite réservée aux rapports d'inspection	Pas d'information en retour
Mauvaises relations fonctionnelles avec les SG	Mauvaises interprétation des textes
L'IGM ne participe pas à la mise en œuvre des missions d'inspection	Peu de collaboration avec le Ministre, politisation des résultats de l'inspection
Mauvais positionnement constitutionnel de l'IGM	Dépendance du Ministre
<b>Source : CONSUPE in Nguini (2012)</b>	

Ce premier tableau nous intéressera peu, puisque, statutairement, le leader dans l'organisation est l'autorité suprême, le commandant en chef de son organisation. Il ne subit donc pas l'influence d'une autorité directement supérieure, sauf hors de l'institution. A l'inverse, on entrevoit tout le poids de l'influence qu'il peut exercer sur la personne et le travail de ses collaborateurs.

<b>Tableau 7 : Clinique des problèmes liés au cadre juridique des IGM</b>	
<b>PROBLEMES/DIFFICULTES</b>	<b>CAUSES</b>
Les IGM n'ont pas l'initiative des missions d'inspections	Initiative détenue exclusivement par le ministre
Résistance de ces directions techniques vis-à-vis de l'IGM : les directions techniques n'acceptent pas les missions d'inspection	Elles pensent que cette attribution leur revient. Ceci dénote de la mauvaise compréhension de la mission de l'IGS en rapport avec celle des DT
Manque de textes réglementant le travail des IGM	Pas de volonté gouvernementale
L'audit interne ne se préoccupe pas de l'amélioration des performances	Pas d'orientation gouvernementale dans ce sens
Les inspections sont mises en mission sans que l'IGM soit consulté	Les projets ont une influence trop grande sur le travail des inspecteurs (financement des missions plus facile)
Plans d'action inexistantes ou non exécutés	Découragement des IMG. Dysfonctionnement des IMG ; Manque de dialogue avec le ministre de tutelle
L'IGM effectue peu de missions d'inspection	Les programmes de travail antérieurs sont restés sans suite
Difficultés matérielles dans la production des rapports d'inspection	Grande dépendance envers la DRFM/DAG
Grande dépendance de l'IGS à l'autorité du Ministre	Manque de texte réglementant l'audit interne au Cameroun
<b>Source : CONSUPE in Nguini (2012)</b>	

Ce deuxième tableau par contre présente un intérêt certain. Il est connu que toute administration présente un service de contrôle interne. La FECAFOOT en a le sien. La recherche devra s'atteler à déterminer si ce service ne souffre pas, lui aussi, du manque de texte de référence pour la conduite de ses missions d'audit. Car, dans une situation de navigation à vue, l'intuition, la voie hiérarchique avec ses commandes deviennent les seuls tableaux de bord de la conduite dans le travail. Assurance de fragilité et d'inefficacité !

<b>Tableau 8 : Clinique des problèmes liés à l'organisation interne et le système de Gestion des IGM</b>	
<b>PROBLEMES/DIFFICULTES</b>	<b>CAUSES</b>
Insuffisance des ressources humaines	Disproportion entre les missions et le personnel affecté à l'IGM
Postes de travail peu nombreux	Organigramme peu conséquent
La fixation des objectifs aux collaborateurs n'est pas perceptible	Découragement des responsables
Peu de missions d'inspection effectuées	Dépendance de la hiérarchie ministérielle ; Manque de dialogue à l'interne
Manque d'outils formalisés pour le travail des IGM	Manque d'initiative de confection des outils d'inspection
Le programme des activités de l'IGS n'est pas systématique	Les plans d'action sont restés lettre-morte provoquant le découragement des responsables
<b>Source : CONSUPE in Nguini (2012)</b>	

Tableau assez intéressant aussi. Il permet de comprendre les écueils dont peut souffrir une organisation qui ne parvient pas à poursuivre ses objectifs et donc à remplir efficacement ses missions et, pour ainsi dire, enfreint ses lois.

<b>Tableau 9 : Clinique des problèmes liés à la gestion des ressources humaines au sein des IGM</b>	
<b>PROBLEMES/DIFFICULTES</b>	<b>CAUSES</b>
Insuffisance du personnel en quantité et en qualité	Pas de corps ni de statut du personnel d'inspection ; Forte rotation du personnel
Pas de formation ciblée sur le travail des inspecteurs	Manque de volonté ; Taux de roulement du personnel élevé
Le personnel est démotivé	Pas de profil de carrière, pas de corps des personnels des inspections, pas de statut
L'IGM n'a pas la main mise sur le personnel en service dans son unité de service	Insubordination, Interférence de la hiérarchie ; attrait des projets
<b>Source : CONSUPE in Nguini (2012)</b>	

Pour ce tableau N°4, le constat est le même que ci-dessus. Ici aussi, nous essayerons de nous attarder sur l'effectif du personnel, le niveau de qualification des personnels en fonctions des postes de travail occupés, mais surtout le niveau de roulement desdits personnels, leur longévité au poste, l'existence ou non des formations continues,...

<b>Tableau 10 : Clinique des problèmes liés à la gestion des ressources matérielles IGM</b>	
<b>PROBLEMES/DIFFICULTES</b>	<b>CAUSES</b>
Manque ou insuffisance du matériel roulant	Des véhicules de puissance faible affectés aux IGM
Autres insuffisances	Centralisation de la gestion du matériel à la DRFM
<b>Source : CONSUPE in Nguini (2012)</b>	

Au regard de ce dernier tableau, nous comprenons que d'autres insuffisances, non répertoriées par le CONSUPE dans ses investigations, et dont nous ne sommes pas avisés, peuvent être observées sur le terrain. Il faut ainsi rester en alerte.

Certes, toutes les observations faites dans ces tableaux ne seront pas pertinentes pour nous, malgré le parallélisme établi, parce qu'il s'agit des institutions différentes, aux moyens, missions et modes de fonctionnement différents. Mais, nombre d'entre elles s'avèrent pertinentes, lorsqu'on les couple avec la théorie, pour fournir les indicateurs de nos hypothèses. Elles nous donnent d'abord la certitude, alors que cela n'était pas encore démontré, que les caractéristiques organisationnelles sont une des variables efficaces susceptible de générer chez les hauts managers, l'attrait pour les actes délictueux incriminé.

Ainsi, en procédant modalité après modalité, nous obtenons les indicateurs ainsi qu'il suit :

Pour la modalité « déficit de régulation de contrôle », - qui relève de la contrainte qui doit s'exercer sur la personne de l'acteur selon Crozier & Friedberg (1977) -, les indicateurs sont donnés par la régulation sociale. On a alors l'absence ou l'insuffisance de contrôle, la légèreté ou faiblesse des sanctions, l'absence des sanctions, c'est-à-dire l'impunité.

Pour la modalité « caractéristiques de la régulation autonome » relevant de l'organisation FECAFOOT même, finalement la plus fournies, on retient, pour globaliser quelque peu : la trop grande marge de liberté des managers, la diversité des sources de

revenus budgétaires, les relations troubles avec la tutelle, une abondante et incomprise législation, le faible niveau de contrôle interne et externe.

S'agissant de l'absence de régulation de conjointe, les indicateurs qui émergent sont notamment : l'inexistence d'une plate forme de discussion sur l'application des textes entre la FECAFOOT et le Ministère des sports et de l'éducation physique ; l'inexistence d'une plate forme de discussion sur l'application des textes entre la FECAFOOT et la CAF, et l'inexistence d'une plate forme de discussion sur l'application des textes entre la FECAFOOT et la FIFA.

En ce qui concerne « les zones d'incertitude des normes » enfin, on va retenir comme indicateurs : l'instabilité ou les perpétuels changements des textes ; l'inauthenticité pour traduire les textes éloignés de nos cultures, importés ; l'incohérence et l'équivocité des normes et, enfin, la partialité des textes, c'est-à-dire les textes pris à tête chercheuse.

Dans la perspective de Reynaud, toutes ces hypothèses, ainsi que les indicateurs subséquents, découlent de ce qu'il appelle la régulation de contrôle, puisque finalement la fédération camerounaise de football est émettrice de ses propres règles. Même si pour une large part également, elle représente aussi la régulation autonome qui les applique. De ce fait donc, c'est elle qui doit les faire respecter par toutes les instances inférieures, ainsi que par tous ses membres que sont les ligues régionales, départementales et d'Arrondissement. Elles restent donc fidèles à notre problématique de départ qui concerne l'insoumission des Chefs à leurs propres normes. Ceci nous réconforte à aller de l'avant avec assurance. Fort heureusement !

Nous dressons ci-dessous le tableau synoptique qui récapitule les hypothèses et leurs modalités.

**Tableau 11 : Tableau synoptique des hypothèses**

Hypothèse générale	Variable indépendante	Modalités	Indicateurs	Variable dépendante	Modalités
La Pseudo-régulation sociale entraîne la résistance à la norme chez l'infraacteur éclairé du top management à la Fédération Camerounaise de Football	La Pseudo-régulation sociale à la Fédération Camerounaise de Football	<b>HR1</b> : Le déficit de régulation de contrôle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible fréquence des contrôles</li> <li>- Faible fréquence des sanctions</li> <li>- Sanctions faibles</li> <li>- Absence total des sanctions</li> </ul>	La résistance à la norme chez l'infraacteur éclairé du top management à la Fédération Camerounaise de Football	- Résistance aux normes de fonctionnement administratif
		<b>HR2</b> : Les caractéristiques de régulation autonome de la FECAFOOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marge de liberté des managers</li> <li>- Diversités des sources de revenus budgétaires</li> <li>- Les relations troubles avec la tutelle</li> <li>- Abondante et incomprise législation</li> </ul>		-Résistance aux normes de gestion financière
		<b>HR3</b> : L'absence de régulation conjointe	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'une plateforme de discussion avec le MINSEP ;</li> <li>- Absence d'une plateforme de discussion avec la CAF</li> <li>- Absence d'une plateforme de discussion avec la FIFA</li> </ul>		
		<b>HR4</b> : Les zones d'incertitude des normes de la FECAFOOT	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instabilité des textes</li> <li>- Inauthenticité des textes</li> <li>- Règles incohérentes prêtant à équivoque</li> <li>- Règles partiales taillées à la mesure de leurs initiateurs</li> </ul>		-Resistance aux normes de gouvernance électorale

Le chapitre en cours s'achève après la présentation de ce tableau synoptique qui décline les hypothèses, dont l'hypothèse générale et les hypothèses de recherche. Il ne nous reste plus qu'à amorcer l'étape qui consiste à les éprouver. Ce qui nous amène à la deuxième partie de ce travail, celle qui retrace le cadre méthodologique et opératoire de notre étude. Elle commence par le chapitre 4, premier chapitre de cette partie opératoire, que nous identifions par l'intitulé *Méthodologie*.

**DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET  
OPERATOIRE**

## CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Dans ce chapitre, nous présentons le processus méthodologique par lequel les données ont été collectées et analysées. C'est le chapitre qui premièrement donne des indications sur le cheminement de terrain. Il s'agit précisément de clarifier la démarche que nous avons suivie tout au long de notre recherche empirique pour parvenir aux résultats, c'est-à-dire parvenir à éprouver nos hypothèses. Grawitz (1979 : 608) reconnaît l'importance de la clarification de la méthodologie d'une recherche lorsqu'elle écrit : « *Il nous paraît essentiel que le chercheur ne se contente pas d'indiquer les résultats obtenus, mais rende compte de la démarche qui fut la sienne, de la façon dont il a obtenu les données qu'il fournit* ». Car sans cette clarification, le lecteur ne peut que être confus et perplexe face aux données dont il est crûment servi, et l'expérience elle-même devient difficilement répétable par d'autres chercheurs, les conditions de sa réalisation n'ayant pas été spécifiées. Par ailleurs, pour un exercice académique comme la thèse, il est du devoir du candidat de convaincre son jury sur la maîtrise par lui du processus méthodologique d'une recherche scientifique, au-delà même des résultats auxquels il parvient. Notre procédé est de ce fait suffisamment claire pour susciter compréhension, adhésion et, enfin, acceptation de notre travail, car il clarifie notre « démarche », ses spécificités, visant à rendre crédibles et valides nos résultats.

A cet effet, nous insistons sur quelques aspects : le site de recherche, la population de l'étude, la technique d'échantillonnage utilisée, le processus de collecte des données, et le mode de traitement des dites données.

### 4.1. Le site de recherche : la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT)

La fédération camerounaise de football est une association sportive ayant pour activité principale, la gestion du football sur le triangle national. Comme cela a été présenté plus haut, son principal objectif est la promotion du football et des valeurs sportives qu'il incarne, de même que la promotion de la bonne image du Cameroun, à l'intérieur et à l'extérieur du pays. Reparti sur deux sites, le siège de cette association est à Yaoundé, capitale politique du Cameroun. L'immeuble principal abritant les services de cette association est localisé dans le quartier dit *Tsinga* ; cependant, l'association compte un annexe au quartier *Odja*, lieudit Borne 12, toujours à Yaoundé. Il se dit qu'un immeuble est en construction qui pourra abriter tous les services en un lieu unique. En attendant, les responsables sont ainsi repartis autour des deux sites et y travaillent



de manière à harmoniser l'ensemble des services pour l'atteinte des objectifs et missions de la Fédération. Cette disposition est moins gênante pour la population et c'est une chance aussi que la part du service offert aux usagers soit des plus minimales car, le menu quotidien de l'activité de cette institution n'est pas orienté vers la population en général, au contraire !

Mais, contrairement à nombre d'associations, la FECAFOOT comporte des services déconcentrés. Ce sont les ligues régionales et départementales. Ces démembrements ont leurs sièges dans les Chefs-lieux respectifs des régions et départements. On compte ainsi au total dix ligues régionales et cinquante-huit Ligues départementales correspondant au nombre de régions et département que compte le Cameroun. Difficile de dire dans cet ensemble combien effectivement fonctionnent à plein régime. Ce qu'on peut dire, c'est que toutes existent, et jouissent d'une personnalité juridique et, de ce fait, devrait avoir leurs sièges propres. Tous ces sièges des démembrements de la FECAFOOT deviennent donc autant de sites de recherche pour notre travail, d'autant que, comme on va le voir, les délégués qui participent au vote de l'exécutif et les membres de cet exécutif là-même proviennent de ces démembrements déconcentrés. Ceci laisse entrevoir une population d'étude assez large.

## **4.2. Populations de l'étude**

Parlant de populations de l'étude, nous faisons référence à l'univers de l'enquête, la population cible et la population accessible. En vertu des usages méthodologiques, ces trois types de populations vont être étudiés séparément.

### **4.2.1. L'univers de l'enquête**

Le présent travail s'intéresse prioritairement aux infracteurs éclairés, c'est-à-dire aux chefs d'organisations qui émettent des normes et qui par la suite ne les respectent pas. L'univers de l'enquête est donc l'ensemble des membres du *top-management* quel que soit le type d'organisation, et le lieu de son implantation sur la planète. C'est dans une seconde mesure aussi tous ceux qui, ayant parfaitement pris connaissance de la norme en vigueur dans leur organisation, sans l'avoir éventuellement créée, l'ont au départ validée et acceptée comme fondée et devant régir les conduites de l'ensemble du monde organisationnel auquel elle s'applique, mais qui par la suite ont fini par la transgresser volontairement.

#### 4.2.2. La population cible

Elle représente ce que Mucchielli appelle population d'étude (Ntonga Amougou, 2007). Et pour cet auteur, la population d'étude est « *l'ensemble des groupes humains concernés par les objectifs de l'enquête* ». La population cible est donc la population générale qui est intéressée par les objectifs de l'étude. Fortin (2005 : 56) dit d'elle qu'elle est « *un groupe de personnes ou d'éléments qui ont des caractéristiques communes* ». Pour le cas particulier de ce travail, c'est tous les responsables de la fédération camerounaise de football, et tous ceux qui sont partie prenante des instances de décision de cette organisation qui sont précisément visés. Il s'agit prioritairement des membres de l'Assemblée générale qui avaient participé aux élections de 2015 à problèmes, des responsables administratifs de la FECAFOOT. D'après le communiqué multimédia N°0019/FCF/PCN/DMC/2015 sanctionnant la concertation tenue en date du 23 Avril 2015, et portant « *détermination de l'Assemblée générale compétente pour l'adoption des textes et statuts et du Code électoral de la FECAFOOT* », ces membres sont au nombre de 106, représentant l'Assemblée issue du processus électoral de 2009 telle qu'elle avait été modifiée à la suite de l'adoption des statuts du 16 Mai 2012 : « *A l'unanimité, il a été convenu que l'Assemblée générale compétente est celle constituée à l'issue du processus électoral de 2009 telle qu'elle a été modifiée à la suite de l'adoption des statuts du 16 Mai 2012 actuellement en vigueur* ». Le communiqué précise que « *la liste de cette Assemblée générale résulte de sa session du 26 Mars 2013 à l'Hôtel Mont Fébé* ». Les noms sont connus. D'abord les délégués des ligues régionales : 1. M. ABBO MOHAMADOU ; 2. M. OUSMANOU SALI ; 3. M. MOHAMADOU BASSIROU ; 4. Hon. ABBO MOHAMADOU ; 5. M. CHEKARAOU SOULEY ; 6. M. BOBBO ISSA ; 7. M. DAOUDA SOULEYMANOU ; 8. M. HADJI ; 9. M. OUMAROU SANDA FAROUK ; 10. M. ASSAMBA Luc ; 11. Me. NGUINI Charles ; 12. Hon. KOA Luc ; 13. M. ABENA DIEUDONNE Michel ; 14. Mme MANGUELE Thérèse Pauline ; 15. M. ESSOMBA EYENGA ; 16. M. MPELE OYEBA Pierre ; 17. M. MBIDA MBIDA Faustin ; 18. M. BALLA ONGOLO Henri ; 19. M. MEKOGO Dieudonné ; 20. M. ESSOFOU Joseph ; 21. M. BABI DAMA Felix ; 22. M. KORONDO MBELE ; 23. M. NJANKOUO ISSAH ; 24. M. NANG Julien ; 25. M. ANDJANDA ; 26. M. NGUELE NGUELE Felix ; 27. M. SELEMA Alain ; 28. M. BOUBAKARI BELLO KARIWA ; 29. M. AMADOU OUSSEINI ; 30. M. RAMSINA ; 31. M. AMADOU OUMAROU ; 32. M. BABARAYE SAIDOU ; 33. M. ALIOUM ALHADJI HAMADOU ; 34. M. DJIBRINE MATI ; 35. M. ABOUBAKAR SYLLA ; 36. M. ALADJI ABDOU SALAM ; 37. M. LEA EYOUM Charles ; 38. M. BATAMAK Pierre ; 39. M. NYA TANKWE Bernard ; 40. M.

MPONDO Rene Black ; 41. M. MASSING Benjamin ; 42. M. NJOMBI DOFF Moise ; 43. M. BEKEK Louis ; 44. M. MAYEBI David ; 45. M. IYA MOHAMMED ; 46. M. ABOUBAKAR ALIM KONATE ; 47. M. KAMI KOUE Isaac ; 48. M. AMADOU MADI ; 49. M. SALI ISSA ; 50. M. Sa Majesté SADOU YAOUBA ; 51. M. ISSA BABATOURA ; 52. M. IBRAHIMA HALIDOU ; 53. M. NAMIO Pierre ; 54. M.NDEH B. John ; 55. M. FORTIBUI HILARY ; 56. M. KABA Christopher ; 57. M. FOUBE Georges ; 58. M. TEMBI Jacob ; 59. M. SAH WALTERS ; 60. M. TEFILI MAGNUS ; 61. M. LOYA NGALA Lawrence ; 62. M. TAMO Etienne Claude ; 63. M. WEMBE Samuel ; 64. M. JOKO André ; 65. M. SEIDOU MBOMBO NJOYA ; 66. M. GOMSI Dieudonné ; 67. M. LONGLA Jonas ; 68. M. NJAYOU FOCHIVE ; 69. Dr. MVENG Francis ; 70. M. NTIMBAN Charlot Frédéric ; 71. M. TCHOUNDE Louis ; 72. M. ESSO KOH Guy ; 73. M. NGBWA Bernard ; 74. M. BIKOE NSIMI Paul ; 75. M. BENAË Serge ; 76. M. NGUEMA Georges ; 77. Hon. ZAM Jean Jacques ; 78. M. BELLA MOKI Charles ; 79. Mme SAKWE Helen ; 80. Prince NDOKI MUKETE ; 81. Col. PANGOP Louis ; 82. M. ETIENDEM Christopher ; 83. M. MOKWE Joachim ; 84. M. ETCHI Conrad ; 85. M. KOMBE Israël.

A ceux-ci s'ajoutaient les membres des commissions spécialisées : 86. M. WANSI NDJINTHE Dominique ; 87. M. NDJILI NDENGUE Pierre ; 88. M. YAKAM Gilbert ; 89. M. TEMBOUS Marie Téclaire ; 90. M. EKEKE Eugene ; 91. ANGIBEAUD NGUIDJOL ; 92. Mme NYOBE Rose ; 93. Mme UFEI NSEKE ; 94. Hon. HAROUNA NYAKO ; 95. M. BOUDJIKO YOUKEKA Pierre ; 96. M. YODIODI EMEBE ; 97. M. OBIEGNI THOMAS DUPONT ; 98. M. MOHAMADOU INOUSSA ; 99. M. HAPPI Yves ; 100. Pr. AMA Pierre ; 101. M. MOHAMADOU.

Enfin, on y trouvait des représentants de la Ligue de football professionnel : 102. ELITE ONE I (Coton sport de Garoua) ; 103. ELITE ONE II (Canon de Yaoundé) ; 104. ELITE ONE III (union sportive de Douala) ; 105. ELITE TWO I (Achille football club) ; 106. ELITE TWO II (Tiko United).

Dans la catégorie des représentants de la Ligue de football professionnel ci-dessus, chaque club cité comme membre avait droit à une voix, et donc constituait effectivement un seul représentant. La Ligue professionnelle de football comptait donc cinq (05) voix sur les cent six (106). Cette population peut être augmentée d'autres catégories d'acteurs. D'abord les membres du Comité de normalisation qui avaient élaboré les textes, validé les candidatures et supervisé le processus électoral. Ensuite, les salariés de la fédération camerounaise de football

qui ne prennent pas part à l'Assemblée générale, mais qui participent au fonctionnement quotidien de la fédération et donc à sa gestion administrative et managériale. On retrouvera là les Directeurs, les Chefs de bureaux, jusqu'aux Chefs de services, tel que cela peut être envisagé par l'organigramme de la FECAFOOT.

Mais, une telle population, à l'évidence est bien trop large et si dispersée qu'elle ne peut être entièrement étudiée. Même en se concentrant d'office dans l'effectif des seuls membres de l'Assemblée générale de 2009 susvisée, tout le top-management ne peut pas nous être accessible. Certains par exemple sont morts ! Il faut alors se concentrer sur une autre population plus réduite, pouvant être étudiée facilement, celle que nous appelons la population accessible.

#### **4.2.2. La population accessible**

« *Comme il est rarement possible d'étudier la totalité de la population cible, on utilise la population qui est accessible, c'est-à-dire celle qui est limitée à un lieu, une région, une ville, une école, un centre hospitalier* » (Fortin, 2005 : 56, idem.). Il est évident que cette étendue décrite dans le paragraphe précédent ne peut pas être explorée entièrement. La population qui nous est accessible est donc finalement les membres de l'Assemblée générale de 2009 encore en vie, les personnels de la fédération camerounaise de football, et tous les membres du Comité exécutif qui résident dans les villes de Yaoundé, de Douala, de Bafoussam et Ebolowa. Les seules personnes qui sont à notre portée sont celles encore en activité. Voyons de plus près les caractéristiques de cette population.

##### **4.2.2.1. Les caractéristiques anthropomorphiques**

Nous entendons par caractères anthropomorphiques, l'ensemble des traits physiques qui caractérisent le phénotype des personnels des différentes administrations et de tous les corps de métiers concernés. En parlant de caractères anthropomorphiques, on retient généralement le sexe, l'âge, la taille, et l'aptitude physique, la religion, la langue. Sur ce plan, le personnel de la FECAFOOT et de toutes les autres composantes qui entrent dans cette population accessible est constitué de sujets des deux genres, masculin et féminin, ayant atteint la maturité civile et élective qui sont respectivement de 21 et 20 ans au Cameroun. Originaire des dix (10) régions du Cameroun, cette population est de toutes les cultures du pays. Toutes les langues maternelles du pays s'y retrouvent, ou sont supposées s'y retrouver. Toutes les tribus aussi. Le français et l'anglais sont les deux langues officielles utilisées,

invariablement selon les situations, mais préférentiellement selon l'appartenance régionale du locuteur. La distinction anglophone – francophone existe donc toujours, même si selon toute vraisemblance on y pense peu. Ici, elle est moins nette, pour deux raisons : d'abord parce que l'institution traite beaucoup avec l'international et donc que tous les employés ont pris conscience de l'importance de la langue anglaise ; ensuite parce que dans les délégations régionales et départementales, les groupes redeviennent spécifiés et les membres parlent tous la même langue dans le même espace environnemental. Le français dans les régions francophones et l'anglais dans les régions anglophones. L'âge de départ à la retraite pour le personnel permanent est de 60 ans, 65 ans pour les administrateurs. Le Cameroun est un pays laïc, il n'y a pas de discrimination sur le plan religieux à la FECAFOOT. Toutes les religions sont donc acceptées, pour vu, dira-t-on, qu'elles respectent l'ordre public.

#### ***4.2.2.2. Les caractéristiques professionnelles***

Nous voulons souligner ici les aspects qui ont trait à la profession de ce corps et qui peuvent avoir une influence sur le déroulement de l'étude, le choix de l'outil de collecte des données, et sa passation. Relevons tout d'abord que les personnels concernés jouissent d'un certain standing. Le processus qui conduit à un poste soit au sein de l'exécutif, soit dans le corps administratif est naturellement sélectif. En effet, il faut avoir un peu de consistance financière pour diriger un club, ou on en possède forcément dès qu'on appartient à un corps de métier. Au demeurant, le travail au sein de l'institution FECAFOOT garantit d'un salaire relativement stable, plus ou moins élevé. Mais ce qui est important par rapport à notre population accessible, majoritairement constituée par les Chefs, c'est qu'il s'agit la plupart du temps des haut-placés de cette organisation et même du corps social camerounais. Ils bénéficient donc de beaucoup d'avantages, pécuniaires et matériels, en dehors de leurs seuls salaires. En un mot, ce sont des personnes qui sont donc à l'abri du besoin.

Une autre caractéristique de cette population est son instabilité, ou plutôt son extrême mobilité. A cause de leurs autres fonctions, dans l'administration, dans les affaires, les responsables du top management de la FECAFOOT restent difficilement stables en un lieu, au siège. Et même ceux du comité exécutif, des Ligues. Quand ils ne sont pas en Assemblées générales statutaires – ce qui arrive tous les trois mois – ils sont dans leurs autres occupations génératrices de revenus, lesquelles sont indispensables pour l'équilibre de leur fonctionnement. Souvent entre deux voitures ou deux avions, ils sont toujours partis et,

pour cette raison, ils sont difficiles à contacter. La passation de notre instrument s'était avérée compliquée à cause de cela.

Enfin, le niveau d'instruction moyen est supérieur. Près de la totalité des effectifs quelle qu'en soit la région ont suivi un enseignement universitaire. On retrouve même des enseignants d'université, des magistrats, des comptables, des députés, des administrateurs par endroit... Ce niveau d'étude très élevé leur permet donc des connexions et des liaisons sociales suffisamment denses. Cette réalité devait aussi être mise en perspective pour non seulement se raviser de ne pas commettre de fautes dans l'approche méthodologique, mais aussi de s'assurer de la bonne qualité des questions à poser. Toutes les règlementations que nous avons étudiées plus haut montrent que la confidentialité est une donnée très importante dans le fonctionnement du personnel de la fédération. Le silence est donc la règle d'or de cette population. Par conséquent, le questionnaire dans une pareille situation paraît être sans objet. Seul l'entretien devient le moyen manifestement adapté pour un recueil efficace des données. On y reviendra plus loin.

#### **4.3. Echantillonnage et échantillon**

L'échantillonnage est le procédé par lequel une population plus réduite appelée *échantillon* est extraite d'une autre beaucoup plus grande appelée *population d'étude*, aux fins de réaliser sur la première (l'échantillon) un travail scientifique dont les résultats seront inférés à la seconde (population d'étude ou population cible). Le Dictionnaire fondamental de psychologie le définit comme « *l'extraction d'un échantillon d'une population* » et l'échantillon, une « *partie, sous-ensemble, d'une population* ». Pour Piéron aussi, l'échantillonnage est « *la méthode de choix de l'échantillon* ». Il ressort que l'échantillonnage a pour résultat final l'obtention d'un échantillon. Le mot est bien connu dans le langage scientifique et notamment expérimental. Piéron (1979) le présente comme un « *nombre limité d'observations, de cas, ou d'individus choisis parmi une population* ». Comme le résultat de tout échantillonnage est l'échantillon, Amin (2005) dit de l'échantillon ainsi obtenu qu'il doit être représentatif de la population cible de laquelle elle est extraite, ceci en qualité et en quantité. Ainsi, pour garantir la représentativité de notre échantillon, nous avons tenu à interroger les sujets appartenant à tous les cadres impliqués dans ce mouvement de 2015, aussi diversifiés soient-ils : les délégués, les membres du secrétariat général, les représentants des différents corps de métiers. Nous avons donc échantillonné les régions, à l'aléatoire. Puis, les répondants étaient abordés selon l'opportunité ou par effet boule de neige : le « *snow bawl sampling* »

(Amin, 2005, idem.). En effet, les répondants étant de hauts responsables, certains évidemment n'ont pas été en mesure de nous recevoir. Par ailleurs, certains n'ont pas acquiescé à notre demande, et nous ont opposé un refus systématique. Nous avons par conséquent été obligé de nous rabattre vers ceux qui se prêtaient à notre cause en acceptant volontiers de répondre à notre sollicitation pour un entretien. Ces volontaires nous ont souvent orienté vers leurs collègues dont ils détenaient les adresses téléphoniques et avec qui ils avaient de bonnes affinités. Heureusement, cette dernière catégorie a été majoritaire. L'échantillon comporte ainsi 24 sujets, et c'est grâce à eux que ce travail a connu son aboutissement.

#### **4.4. Méthodes de collecte des données**

Le terrain, étape importante, mais ô combien terrifiante et difficile. Pourtant, Elle était incontournable. Car, c'était, le seul moyen, la seule voie à suivre, si l'on voulait comprendre les motivations qui se cachent derrière ces comportements contre normatifs des fonctionnaires de la fédération, et des autres personnalités qui ont travaillé avec eux, soit comme membres du Comité Exécutif, soit comme membres du Comité de normalisation. Des données qui, à l'évidence, sont impossibles à cerner à la seule observation ou consultation des textes organiques de l'institution, mais qui jouent un si grand rôle dans l'association FECAFOOT, et certainement dans beaucoup d'autres, dans la société, et font de notre environnement social un ensemble où le dénominateur commun des éléments est le non-respect des règles. Ces effets pervers, ainsi que l'écrivait Bouthoul, ont certainement une explication objective, que seule une collecte des données sur le terrain était capable de nous révéler.

*On pourrait dire que le postulat de toutes les sciences de l'homme est qu'il existe derrière la motivation subjective qu'exprime et à laquelle croit le sujet qui agit une autre explication objective et une autre causalité véritable qui peuvent être dégagées grâce à des méthodes appropriées. C'est le fondement de toutes les méthodes de la psychologie, de la psychanalyse et de la sociologie : chercher l'explication et la causalité des phénomènes derrière leurs motivations apparentes et le plus souvent illusoire (Bouthoul in Huisman, 1987 : 303).*

Descendre sur le terrain donc, pour collecter les données, et mettre à jour cette explication objective. Mais avec quel instrument ? Pour cette opération, une combinaison des méthodes s'est avérée idéale. Nous avons eu recours aux entretiens exploratoires, à l'observation et aux entretiens de recherche proprement dits, une sorte de triangulation. Le premier sous-paragraphe qui suit traite de ces entretiens exploratoires, l'observation et les entretiens de recherche seront présentés par la suite.

#### 4.4.1. Les entretiens exploratoires

Pendant l'élaboration théorique, l'attention a été portée à rencontrer certaines personnes clefs jugées mieux placées pour parler de cette institution FECAFOOT. Ces entretiens ont particulièrement été bénéfiques car, ils nous ont aidés à cerner les problèmes, et surtout à envisager avec plus de clarté et clairvoyance l'ampleur de la tâche à venir. Sur ce plan, ils ont été aussi déterminants, sinon plus déterminants que les suivants, qui nous ont permis de collecter les données. Nos informateurs contactés dans ce cadre étaient tous des personnes qui ont travaillé au sein de l'institution, ou qui avaient eu des rapprochements plus étroits avec cet organisme. Anciens joueurs, journalistes, professeurs d'université, anciens candidats malheureux dans la course à la présidence du bureau exécutif, anciens membres de l'exécutif, plus d'une demi dizaine de personnes au total avaient été ainsi approchées ; toutes très sympathiques à notre cause, ils nous ont fourni les premières pistes de réflexion dans ce champs qui s'annonçait si vaste. Ces premiers entretiens nous ont permis de réajuster notre guide d'entretien.

#### 4.4.2. Les entretiens de recherche

Le moyen par lequel nous avons collecté les données dans cette étude est l'entretien. L'entretien, redisons-le, est une situation d'échange verbal entre un enquêté et un enquêteur au cours duquel l'enquêteur pose des questions à l'enquêté et recueille les réponses de celui-ci. Grawitz (1979 : 690 – 692) dit de l'entretien qu'il est :

*Une forme de communication établie entre deux personnes qui ne se connaissent pas, ayant pour but de recueillir des informations concernant un objet précis [...]. C'est une communication orale, ayant pour but de transmettre des informations de l'enquêté à l'enquêteur.*

Notons que l'enquêteur est toute « *personne chargée de mener une enquête et d'en établir le compte rendu ou le rapport* » (Piéron, 1979, idem), et l'enquêté, celle qui *subit* l'entretien, en répondant aux questions posées par l'enquêteur. Dans les lignes qui suivent, nous allons dire comment nous l'avons réalisée.

##### 4.4.2.1. Justification de l'usage des entretiens

Nous avons choisi une approche qualitative ; ceci parce que, comme l'ont écrit Vas et Velde (2000 : 7, ibid.) :

*L'étude de la résistance au changement nécessite un contact direct avec des acteurs impliqués afin de mieux saisir les mécanismes sous-jacents. Ensuite, la*



*sensibilité du sujet traité nous fait douter de l'efficacité d'une approche plus quantitative basée par exemple sur des questionnaires.*

Et le sujet que nous traitons est lui aussi plus que sensible. C'est du fait de cette connotation négative qu'évoque la résistance au changement ou, plus concrètement, le non-respect de la norme qui se traduit par l'attrait pour les actes délictueux chez les personnes interrogées, que la présence sur le terrain et les entretiens formels et informels ont constitué de bonnes sources d'information nous permettant de comprendre et d'évaluer l'importance de ce phénomène à la FECAFOOT. On convient ainsi avec Hafsi & Demmers (1989 : 12) que :

*Dans un changement fondamental, les choses apparentes ou standards, celles que les acteurs peuvent ou veulent révéler, sont souvent peu importantes pour la compréhension des mécanismes du changement. Adopter une démarche méthodologique standard, basée sur des questionnaires standards et une intention de traitement statistique des données, pourrait signifier pour le praticien que ce qui intéresse le chercheur est non pas une véritable compréhension de ce qui se passe mais un jeu académique futile.*

Soucieux de souscrire à l'exigence d'objectivité et de rigueur scientifique, nous avons opté en ce qui concerne cette collecte des données pour des entretiens, plus que toute autre méthode.

#### **4.4.2.2. Guide d'entretien**

On pourrait nous demander s'il est vraiment possible de recueillir des informations exactes sur les comportements réels des individus en les interrogeant eux-mêmes ; ou si, par le biais de quelque échange verbal, fût-il bien préparé, un sujet peut volontairement révéler ses insuffisances, ses transgressions des normes, ses résistances – en termes techniques – à l'application de cette norme. Cette inquiétude nous a aussi habité, surtout que Grawitz (1979) prévient à suffisance sur les « *difficultés de l'entretien* », au nombre desquelles se trouve le fait que l'entretien « *met en présence des individus qui ne se connaissent pas* »...et que chacun ayant déjà ses habitudes, ses attitudes face à ses semblables, caractérisées par la fuite ou le repli selon qu'il se sent plus ou moins vulnérable... « *élabore ainsi, pour vivre, un système plus ou moins conscient de protection contre ce qui vient des autres, les risques d'influence, de curiosité ou d'attachement* » (Grawitz, 1979 :657 – 658, idem.), et que d'autre part, nous nous souvenions bien de ce que disait La Fontaine dans la fable de la Besace :

*Jupiter [...]  
Nous créa besaciers tous de même manière  
Tant ceux du temps passé que du temps d'aujourd'hui :  
Il fit pour nos défauts la poche de derrière  
Et celle de devant pour les défauts d'autrui.*

Et pourtant, nous ne pouvions interroger un autre groupe d'individus à la place. La seule population qui devait être interrogée en tant que sujets de notre échantillon et en fonction des

objectifs de l'étude, c'était bien la population des fonctionnaires de la fédération camerounaise de football, les membres de l'Assemblée générale de 2015, et les membres de la Commission de normalisation, aussi grands qu'ils soient au regard de la dimension de leur personnalité. C'est cette population même qui est impliquée dans la gestion en ce temps-là des événements retenus, et pas une autre ! N'est-ce point pour contourner les biais qui pourraient s'infiltrer dans les réponses que nous avons précisément choisi la méthode des entretiens plutôt que celle des questionnaires par exemple ? Il fallait donc trouver une stratégie qui devait permettre de rentrer dans l'intimité même de l'action de nos sujets. Et cette stratégie miracle, nous l'avons trouvée en empruntant à des chercheurs français, Flament et Deschamps, Guimelli et Abric (cités dans Abric 2005) leurs techniques de recherche, précisément de ce qu'ils ont appelé la « *zone muette* » des représentations sociales. Il s'agit de la technique de « *substitution* » et la technique de « *décontextualisation normative* » (Abric, 2005, *ibid.*).

Pour nous faire mieux comprendre, nous trouvons très nécessaire d'expliquer tout d'abord ce que c'est qu'une « *zone muette* » d'une représentation sociale. Il s'agit dans des représentations sociales d' « *objets imprégnés par des valeurs sociales et partagées* », de certains éléments de la représentation qui « *ne sont pas produits* » dans les verbalisations du sujet et qui restent donc cachés à cause de leur caractère contre-normatif (Abric, 2005 :75, *idem.*). En effet, ces éléments, s'ils étaient produits, marqueraient un écart du sujet vis-à-vis des normes de son groupe d'appartenance. Ce serait donc s'exposer ou se trahir que de les évoquer ; on préfère alors les taire, les cacher. Ils sont simplement « *non-exprimables* ». Contrairement à certains éléments fonctionnels du noyau central de la représentation qui sont en sommeil, mais peuvent être éveillés facilement dans des situations nouvelles, ce sont les éléments normatifs qui constituent la zone muette, c'est-à-dire la face cachée de la représentation. Et « *ce sont eux qu'il faut traquer, qu'il faut découvrir, pour connaître la représentation effective* » (Abric, 2005 :75, *ibid.*), comme nous devons aussi sonder les informations « *secrètes* » pour comprendre le fonctionnement réel de notre organisation.

Revenant aux deux techniques de substitution et de décontextualisation, relevons que la première (technique de substitution) «  *vise à réduire la pression normative en réduisant le niveau d'implication du sujet* » (Abric, 2005 :76, *ibid.*), la seconde (technique de décontextualisation normative) «  *vise à réduire la pression normative en plaçant le sujet dans un contexte éloigné de son groupe de référence, lui permettant d'exprimer plus librement sa pensée en réduisant les risques de jugement négatif de la part de son interlocuteur* » (Abric, 2005 :76, *ibid.*). Notre guide

d'entretien devait donc satisfaire à ces deux exigences si nous voulions avoir une chance de recueillir des informations réelles et vraies. De même nous devons compter avec nos qualités de chercheur pour espérer un dénouement heureux, un succès dans la conduite de ces entretiens. Allons-nous avoir suffisamment de courage et de tact pour y parvenir ? Qui sommes-nous en effet pour jouer à ce point avec le feu ? Mais, comme nous aimons à le dire, n'est-il pas beau de voir le petit David de la science s'attaquer au Goliath du mystère, de la mystérieuse institution, tout en se demandant s'il en viendra à bout ?

Nous nous sommes donc engagé à aller vers le personnel, à lui poser des questions, même les plus délicates à notre vue, encouragé en cela par ce que disait Robert Badinter au sujet justement des questions :

*Les vraies questions ? Etranges propos. Elles ne sont jamais fausses les questions que l'on pose. Les réponses parfois, parce qu'on biaise, parce qu'on fuit, parce qu'on triche. Mais les questions, elles, ne mentent pas. Les questions sont innocentes, même quand on les pose avec des arrières pensées, avec l'espérance secrète que l'autre répondra mal ou mentira. Les questions ne sont jamais des pièges. A peine des épreuves (Badinter, 1998 : 17, ibid.).*

Ce passage, tout en nous redonnant une motivation à passer notre instrument de recueil de données, en même temps qu'il a semblé nous donner une énergie supplémentaire, nous a aussi prévenu sur certains points : que d'abord, il faut poser de « vraies » questions ; et que par la suite, il faut toujours faire attention aux réponses que l'interviewé avance, probablement en les replaçant dans le contexte où elles ont été émises, contexte qui peut générer des biais, parfois un comportement d'évitement. Ce qui concorde bien avec la mise en garde de Grawitz (1979) ressortie ci-avant.

Ainsi, le guide d'entretien comportait deux (2) parties : l'identification et l'entretien proprement dit. L'identification incluait, en dehors du genre, de l'âge, de la région d'origine (autrefois désignée par le vocable province), du niveau d'étude, de la situation matrimoniale et de la religion, qui sont les indicateurs souvent utilisés pour l'identification des sujets dans des études diverses, - elle incluait disions-nous -, le titre (poste occupé), l'ancienneté globale dans l'institution (temps passé en fonction depuis l'intégration au sein de l'organisation ou comme délégué pour le corps de métier représenté, jusqu'au jour de l'entretien).

L'entretien proprement dit était structuré en sept (7) sous-parties à savoir : thème 1 : les difficultés du football camerounais ; thème 2 : Les difficultés de la FECAFOOT ; thème 3 : la régulation de contrôle à la FECAFOOT ; thème 4 : les caractéristiques organisationnelles de la FECAFOOT ; thème 5 : la régulation conjointe ; thème 6 : les zones d'incertitude dans les textes

de la fédération, et, enfin, thème 7 :les recommandations c'est-à-dire les propositions que le sujets trouvent nécessaires pour améliorer le fonctionnement de la fédération(cf. Annexe 11). Rassuré, et le guide d'entretien étant constitué, nous avons entamé la phase pratique : les entretiens sur le terrain.

#### **4.4.2.3. Le déroulement des entretiens de recherche**

Deux grands moments sont présentés dans ce sous paragraphe. Il y a eu une première phase d'entretien : la phase des entretiens exploratoires. Une fois qu'elle a été achevée, nous sommes passé à la deuxième phase, celle des entretiens de collectes des données. Ces deux phases sont présentées dans les paragraphes qui suivent.

##### *4.4.2.3.1. Les entretiens de pré-test du guide d'entretien*

Le guide qui a au préalable été élaboré a été testé pour éprouver sa fiabilité, et roder le système de prise de notes. Pas moins d'une demi-dizaine d'entretien ont été ainsi effectuée. Le résultat de cette action a été effectivement de réviser l'orientation de nos sous-thèmes, l'ordre de leur enchaînement, et d'envisager une meilleure façon de relever le contenu des discours des répondants. Après quoi nous sommes passé à la phase décisive.

##### *4.4.2.3.2. Les entretiens de recherche proprement dit*

Au moment où commençait la phase opératoire de ce travail, il y avait un handicap assez sérieux : le délai bien trop court, et le nombre relativement grand d'interviews à devoir passer, couplé à la difficulté évidente de devoir parvenir à caller un entretien avec un répondant au moment venu ! En effet, pour avoir passé, malheureusement, un peu plus de temps que prévu dans le travail préliminaire, préparatoire à la phase pratique, à cause entre autres des problèmes dans l'obtention de l'autorisation de stage ou de recherche dans notre site de recherche, la pression était beaucoup trop grande de voir ce travail s'accélérer pour pouvoir répondre aux contraintes de temps quant à son achèvement en vue non seulement de contenir et minimaliser au maximum les coûts qui s'y rattachent, mais aussi et surtout de préserver les conditions temporelles dans les marges fixées pour notre insertion professionnelle. Il nous est parfois venu à l'esprit de nous servir de compères pour cette opération de la collecte des données, mais faisant face à un refus d'autorisation persistant et à la difficulté de trouver les répondants, cela a été tout simplement impossible...

Puisque « *l'entretien est une situation d'échange conversationnel entre deux personnes afin de recueillir des informations dans un cadre spécifié* », (Weil – Barais, 1997 : 99, *ibid.*), il nécessite donc des conditions suffisamment étudiées et un cadre aménagé pour sa « bonne » passation. N'ayant pas reçu d'autorisation des responsables de la fédération pour effectuer cette recherche dans cette institution, la passation des entretiens dans ce lieu était donc pratiquement impossible. Pour cette raison, nos entretiens se sont déroulés dans les domiciles des différents répondants, sous leur invitation après un rendez-vous. D'autres ont eu lieu enfin dans un coin retiré et suffisamment calme, toujours sur invitation du répondant. Le type d'entretien utilisé a été l'entretien semi-directif qui nous a paru plus pratique que l'entretien de type directif ou celui de type non directif ouvert. Chaque entretien a duré entre 45 minutes et une heure et quinze minutes.

#### **4.5. Techniques d'analyse des données : l'analyse de contenu et la description statistique**

Chacun de nos corpus a fait l'objet d'une analyse thématique de contenu dans le but de traiter qualitativement chaque hypothèse. Après cette analyse de contenu, une description statistique devait suivre qui a permis de représenter trait schématiquement les données. Les prochains paragraphes présentent cela un peu plus en détails.

##### **4.5.1. L'analyse de contenu**

Il nous paraît essentiel de faire quelques précisions importantes sur cette technique de traitement des données avant de dire comment elle a été utilisée dans notre recherche.

##### **4.5.1.1. Généralités sur l'analyse de contenu**

Holsti cité par Atanga (2006) définit l'analyse de contenu comme « *une technique utilisée pour faire des inférences par identification systématique et objective des caractéristiques spécifiques d'un message* ». Les messages ici sont généralement des productions verbales, orales ou écrites, des contenus culturels, des idéologies... Le but de l'analyse est de dégager les valeurs, les aspirations collectives, les idéaux, les croyances, de même que la structure du message.

On distingue l'analyse quantitative de contenu de l'analyse qualitative. Ces deux méthodes ne s'excluent pas : la première observe les fréquences avec lesquelles les différents thèmes dégagés apparaissent reproduites dans l'objet d'analyse ; la deuxième - analyse

qualitative de contenu - insiste avant tout sur la structure interne du phénomène étudié en relation avec le milieu où il se manifeste.

L'analyse de contenu intègre trois (3) articulations qui sont : la description, l'inférence et l'interprétation.

#### **4.5.1.2. Traitement des données par l'analyse de contenu**

Rappelons que la méthode que nous avons utilisée pour la collecte des données est celle des entretiens ; et que d'autre part, nous nous sommes servi d'une fiche d'enregistrement individuelle pour enregistrer chacun de ces entretiens (cf. Annexe 12). Nos données primaires sont donc des productions verbales, des discours, qui ont été retranscrits sur du papier. Et ces discours, disons mieux ces corpus, ont été analysés par la technique d'analyse de contenu. Nous les avons découpés en unités d'analyse en fonction des thèmes et sous thèmes que nous avons préalablement fixés comme définissant les indicateurs des modalités de nos hypothèses de recherche. Dans la réalité, plutôt que d'un découpage aveugle, il s'est agi beaucoup plus d'un travail de repérage, de recensement d'unités de corpus confirmant ou infirmant l'existence du fait indicateur dans le fonctionnement de la fédération ; et cela pour chaque modalité et pour chaque corpus (chaque fiche d'enregistrement). Le recensement ainsi effectué, et l'ensemble consigné dans une grille d'analyse thématique (cf. Annexe 13 et 14) nous pouvions voir les fréquences des déclarations pour ou contre le fait indicateur, c'est-à-dire en faveur ou en défaveur de son existence, de même que les affirmations les plus pertinentes sur le plan qualitatif (qui décrivent le mieux cet indicateur) et que nous allons rapporter dans le compte-rendu de l'analyse de contenu en rapport avec chaque hypothèse de recherche. Tout ceci nous a permis à ce niveau d'avoir, pour la confirmation ou non de ces différentes hypothèses, les premières tendances. Nous avons donc suivi la démarche que préconise Atanga (2006 : 51), qui veut que pour parachever le traitement, « *l'analyste doit coder et compter les unités de codage. Dans l'analyse thématique, on découpe le texte en thèmes, puis on les classe en thèmes et sous thèmes pour les compter.* » C'est ainsi dire que nous avons caractérisé chaque unité d'analyse recensée par la catégorie à laquelle elle appartient, pour chacune des dimensions de notre grille d'analyse, ce que recommande Weil- Barais (1995, *ibid.*).

Au demeurant, l'analyse de contenu nous a permis de comprendre les conditions et les motivations de travail des personnels de la fédération camerounaise de football, leurs attitudes et leurs conduites, de se faire une connaissance encore plus précise des types de pressions, des modes d'actions ainsi que du fonctionnement d'ensemble de cette organisation. Mais comme dans

toute recherche, il ne suffit pas seulement de comprendre le phénomène étudié, qu'il faut outre cela prendre des décisions et convaincre sur la validité de ses résultats (décider du sort des hypothèses de recherches dans notre cas), nous avons poursuivi le traitement des corpus par l'analyse statistique.

#### **4.5.2. Le traitement statistique**

La statistique, affirme Huisman (1987 : 299), est « *la méthode sociologique par excellence* ». Il écrit à ce propos : « *si le fait social se caractérise par la prédominance du commun sur l'individuel, si le fait social est ce qui, dans une collectivité, demeure constant à travers les différences individuelles, la statistique est la méthode la plus propre à le révéler* » Huisman (1987 : 299, idem.). Il est vrai, toujours d'après la même source, Disraeli y voyait « *la forme la plus raffinée du mensonge* ». Mais, les statistiques servent généralement à décrire les faits et à faire des inférences. On a pu par conséquent distinguer la statistique descriptive de la statistique inférentielle. Pour ce qui est de ce travail, qui, bien que ne relevant pas de la sociologie pure, n'en est pas pour autant si éloigné, les deux techniques ont été associées, depuis la présentation des tableaux et des graphiques y afférents jusqu'aux tests d'hypothèses. Ci-dessous est présentée la manière dont tout ceci a été effectué.

##### **4.5.2.1. L'usage de la statistique descriptive**

Que ce soit pour l'identification des sujets que pour chacune des modalités de la pseudo régulation sociale, tout comme pour la résistance ou l'attrait pour les actes délictueux, nous avons fait une description plus ou moins exhaustive des données, par des tableaux et des histogrammes de fréquences, des diagrammes en barres et des diagrammes en fromages selon les cas. Par cette analyse, nous pensons avoir mieux décrit les données de manière à en faciliter la compréhension. Tel était du moins notre objectif. Nous nous sommes parfois servi à cet effet du logiciel d'analyse Excel, lequel s'est avéré particulièrement efficace pour ce type d'opération. Il nous a permis de gagner en temps et, à notre avis, en qualité du travail.

##### **4.5.2.1. L'inutilité de la statistique inférentielle**

La technique statistique d'analyse des données que nous aurions utilisée est l'analyse des proportions. Mais cette technique statistique n'a pas été utilisée parce que, premièrement notre recherche est qualitative ; ensuite, les répondants n'ont pas été choisis à l'aléatoire, d'où ces fortes proportions des réponses en faveur de nos indicateurs, ce qui rend désuet une étude statistique

inférentielle. Toute la population de l'étude ne donnerait peut-être pas ces réponses, au regard des contraintes auxquelles elle fait face, et surtout, de la culture d'entreprise de renfermement qui pèse sur elle. Nous n'avons donc pas fait une analyse statistique inférentielle, parce qu'elle est sans objet. L'analyse de contenu, et la description graphique des données ont suffi à éprouver nos hypothèses.

Ainsi vient d'être présenté le processus méthodologique par lequel nous avons échantillonné, collecté, traité et interprété les données. Il ne reste qu'à présenter les données recueillies. Cette présentation va se faire sous forme de tableaux, et des représentations graphiques qui décrivent au mieux ces données de la manière la plus expressive.

#### **4.6. Présentation des données recueillies**

La présentation des données que nous faisons dans cette partie consiste à regrouper ces données dans des tableaux pour chaque indicateur. Aussi, nous présenterons, quand cela est possible, le graphique qui décrit schématiquement lesdites données présentées dans le tableau. *« Nous considérons, à la suite de J. Bertin, que la présentation graphique des données est un outil autant qu'un mode d'exposition des résultats »* (Cibois, 1990 :11). Chaque tableau présente la proportion des sujets qui évoquent l'indicateur concerné et celle de ceux qui n'évoquent pas cet indicateur, c'est-à-dire que ces derniers affirment ne pas reconnaître son existence. On commencera par présenter les données relatives à l'identification des sujets, leur état civil pour ainsi dire. Le reste des modalités à savoir : le déficit de régulation de contrôle, les caractéristiques de la régulation autonome, l'absence de régulation conjointe, les zones d'incertitude dans les textes vont être étudiées par la suite ; et nous finirons par la variable dépendante qui est la résistance au changement du top-management. Nous nous engageons à présenter chaque score en fréquence relative, c'est-à-dire en pourcentage, et le tableau dans son ensemble pourra faire l'objet d'une représentation en diagramme selon la convenance.

##### **4.6.1. Présentation des données sur l'Etat civil (EC)**

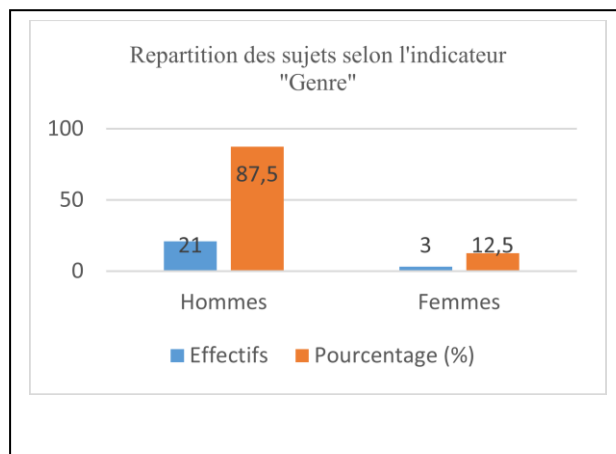
L'Etat civil ici comporte plusieurs modalités, sept (07) précisément. Il s'agit du genre, de l'âge, de la région d'origine du répondant, de la fonction occupée au sein de l'institution qui lui confère la qualité de sujet de notre échantillon, du niveau d'étude, la



religion et du statut matrimonial. La présentation ci-dessous épouse le même ordre, et les premières données qui sont présentées se rapportent donc à la modalité genre.

#### 4.6.1.1. Présentation des données sur le « Genre »

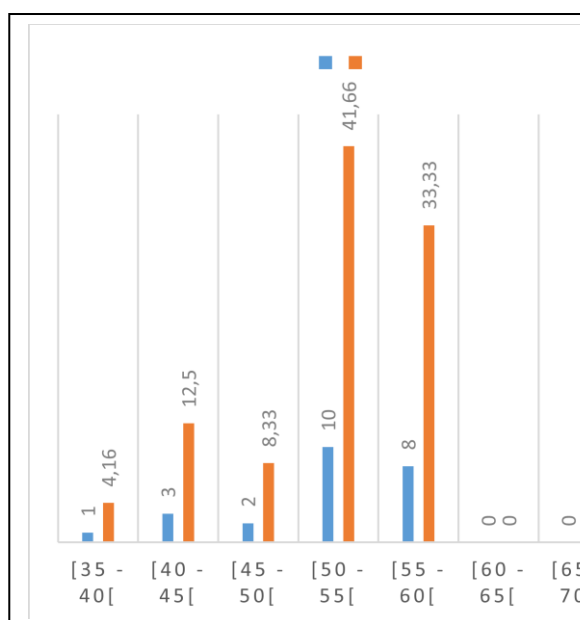
Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Hommes	21	87,5
Femmes	03	12,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Ce tableau 12 montre que dans notre échantillon, 21 sujets appartiennent au genre masculin, donc sont des hommes, soit une proportion de 87,5 % ; et seulement 03 sont du genre féminin, soit 12,5 %. Les hommes interrogés étaient donc plus nombreux que les femmes. Cela ressort explicitement dans le diagramme en barres à droite du tableau.

#### 4.6.1.2. Présentation des données sur l' « âge des répondants »

Classes	Effectifs	Pourcentage (%)
[35 - 40[	01	04,16
[40 - 45[	03	12,5
[45 - 50[	02	08,33
[50 - 55[	10	41,66
[55 - 60[	08	33,33
[60 - 65[	/	/
[65 - 70[	/	/
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



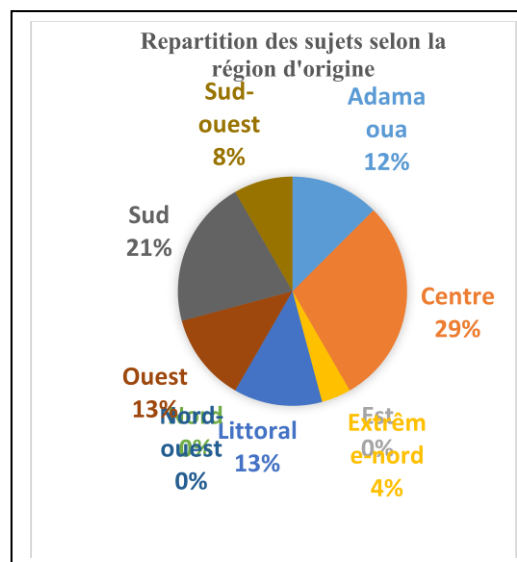
Le tableau 13 ci-dessus montre que la majorité des sujets de notre échantillon ont plus de 40 ans. L'essentiel de l'effectif est centré entre 50 et 60 ans. Cette fourchette à elle

seule rassemble 75 % de l'effectif total, alors que les moins de 50 ans ne représentent que 25 %.

#### 4.6.1.3. Présentation des données sur la « région d'origine »

**Tableau 14 : Répartition selon la région d'origine**

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Adamaoua	03	12,5
Centre	07	29,16
Est	00	00,0
Extrême-nord	01	04,16
Littoral	03	12,5
Nord	00	00,0
Nord-ouest	00	00,0
Ouest	03	12,5
Sud	05	20,83
Sud-ouest	02	08,33
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

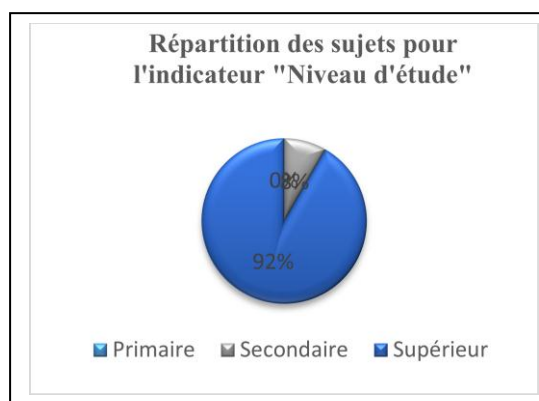


En ce qui concerne la région d'origine des sujets qui ont accepté de répondre à notre sollicitation, seules sept (07) régions sur les dix (10) que compte le Cameroun sont représentées. Ainsi, 03 sujets de notre échantillon appartiennent à la région de l'Adamaoua, soit un pourcentage de 12,5% ; 07 répondants appartiennent à la région du Centre, soit 29,16 % ; 03 encore appartiennent à la région du Littoral, donc 12,5 % ; la région de l'Ouest est représentée par 03 répondants, soit 12,5 % elle aussi ; le sud, 05 sujets, et un pourcentage de 20,83 % ; enfin le Sud-ouest, 02 répondants, et un pourcentage de 08,33 %. Les régions de l'Est, du Nord et du nord-ouest ne sont pas représentées, donc leur pourcentage est de 0,00 %.

#### 4.6.1.4. Présentation des données sur le « niveau d'étude des répondants »

**Tableau 15 : Répartition selon le niveau d'étude**

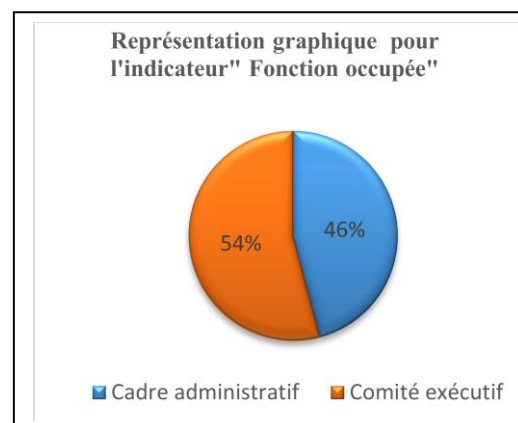
Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Primaire	00	0,0
Secondaire	02	08,33
Supérieur	22	91,66
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



On voit à partir du tableau ci-dessus que dans l'effectif des personnes que nous avons interrogées, 02 avaient un niveau secondaire, soit 08,33 % ; et 22 personnes avaient un niveau supérieur, soit 91 %. Aucun des répondants ne s'est déclaré être du niveau primaire ; ce niveau n'est donc pas représenté, et donc est à un pourcentage de 0,00 %

#### 4.6.1.5. Présentation des données sur la « fonction occupée »

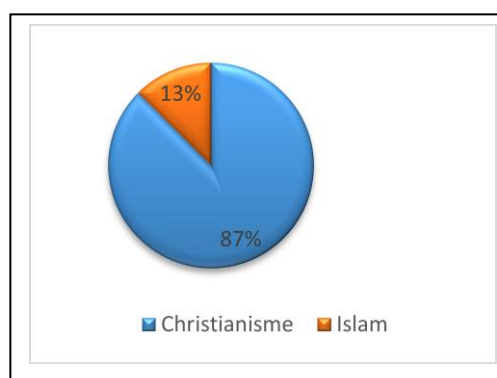
<b>Tableau 16 : Répartition selon la fonction occupée</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Cadre administratif	11	45,83
Comité exécutif	13	54,16
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Ce tableau 16 montre que parmi les sujets interrogés, 11 étaient des cadres administratifs, soit un pourcentage de 45,83 %, et 13 sujets étaient des membres du comité exécutif, soit 54,16 %.

#### 4.6.1.6. Présentation des données sur la « religion des répondants »

<b>Tableau 17 : Répartition selon la religion</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Christianisme	21	87,5
Islam	03	12,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

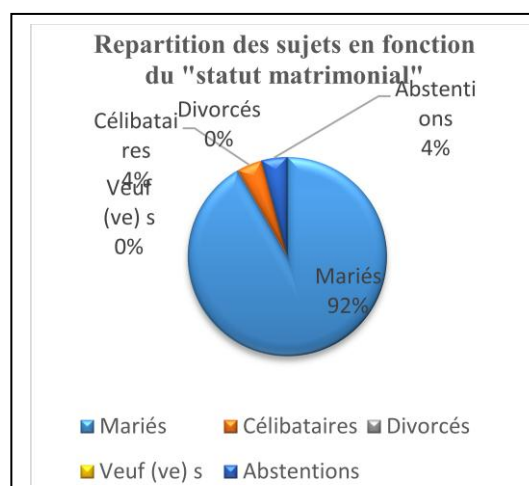


Ce tableau 17 montre que parmi les répondants, 21 sujets étaient de la mouvance chrétienne, soit un pourcentage de 87,5 % ; contre 03 qui appartiennent à l'Islam, pour un pourcentage de 12,5 %.

#### 4.6.1.7. Présentation des données sur le « statut matrimonial »

**Tableau 18 : Répartition des répondants selon le statut matrimonial**

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Mariés	22	91,66
Célibataires	01	04,16
Divorcés	00	0,0
Veuf (ve) s	00	0,0
Abstentions	01	04,16
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Par rapport à cet indicateur, le tableau 18 indique que 22 sujets sur 24 ont affirmé qu'ils étaient mariés, soit 91,66 %, contre un seul qui s'est déclaré célibataire, soit 04,16 % ; et un qui n'a pas voulu dévoiler son statut matrimonial, soit 04,16% également. Il n'y a pas eu de sujet qui se soit déclaré divorcé ou veuf ; ces deux modalités sont donc représentées à 0,00 %.

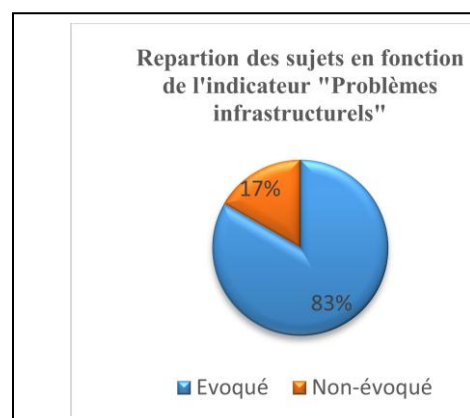
#### 4.6.2. Présentation des données sur les problèmes du football camerounais

Quatre modalités étaient concernées ici à savoir : les problèmes infrastructurels, les problèmes institutionnels, les problèmes organisationnels, et les problèmes managériaux. Egalement, la présentation de ces données suit le même ordre chronologique.

##### 4.6.2.1. Présentation des données sur la modalité « Problèmes infrastructurels »

**Tableau 19 : Problèmes infrastructurels**

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	20	83,33
Non-évoqué	04	16,66
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

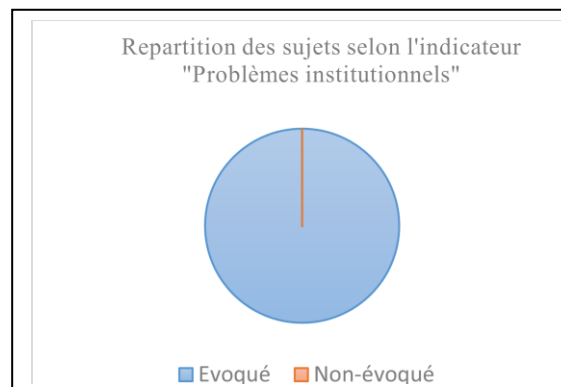


Selon le tableau 19 ci-dessus, 20 sujets sur 24 ont déclaré que le football camerounais souffre de problèmes infrastructurels, soit 83,33 % ; et seulement 04 sujets n'ont pas déclaré

ce fait, ce qui représente un pourcentage de 16,66 %. Cela est clairement ressorti sur le diagramme à droite du tableau.

#### 4.6.2.2. Présentation des données sur la modalité « Problèmes institutionnels »

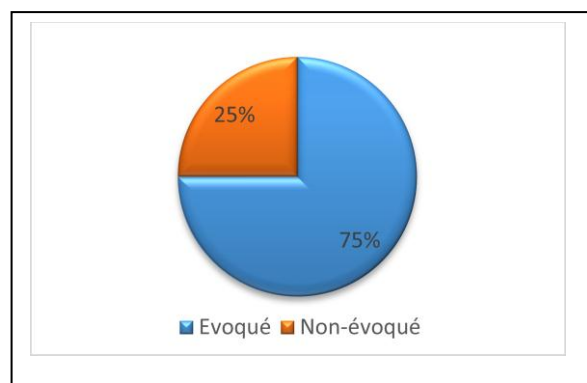
<b>Tableau 20</b> : Répartitions des sujets selon l'indicateur « Problèmes institutionnels »		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Evoqué</b>	24	100,0
<b>Non-évoqué</b>	00	0,0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Ce tableau 20 montre que 24 sujets sur 24 ont relevé que le football camerounais connaît des problèmes institutionnels, soit donc un pourcentage de 100 %. Le diagramme à droite montre bien cette réalité.

#### 4.6.2.3. Présentation des données sur les « Problèmes organisationnels »

<b>Tableau 21</b> : Répartition des sujets selon l'indicateur « Problèmes organisationnels »		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Evoqué</b>	18	75
<b>Non-évoqué</b>	06	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

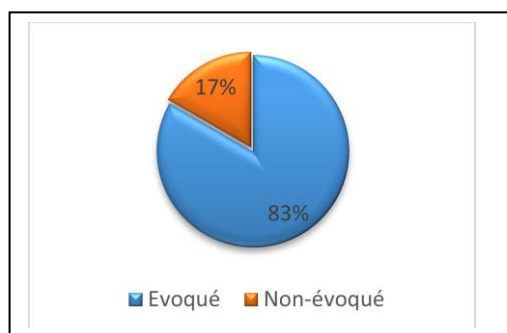


D'après ce tableau 21, on constate que sur le 24 sujets qui ont répondu à notre enquête, 18 ont évoqué les problèmes infrastructurels comme étant des problèmes que connaît notre football, soit un pourcentage de 75 % ; à l'opposé de ceux-ci, 06 sujets n'ont pas évoqué ce fait, ce qui représente un pourcentage de 25 %.

#### 4.6.2.4. Présentation des données sur les « Problèmes managériaux »

**Tableau 22** : Répartition des sujets selon l'indicateur « Problèmes managériaux »

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	20	83,33
Non-évoqué	04	16,66
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Les résultats obtenus à partir de cet indicateur du tableau 22 montrent que 20 sujets sur 24 ont déclaré que le football camerounais connaît des problèmes de management ; cela représente un pourcentage de 83,33 % ; et 04 sujets de notre échantillon n'ont pas évoqué l'existence de ce type de problèmes, ce qui représente un pourcentage de 16,66 %.

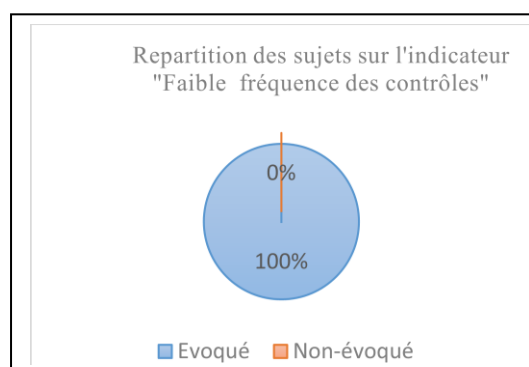
#### 4.6.3. Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 1 (HR1)

L'hypothèse de recherche HR 1 concerne la modalité *déficit de régulation de contrôle*. Comme on le sait, cette modalité comporte quatre indicateurs qui sont : la faible fréquence des contrôles, la faible fréquence des sanctions, les sanctions faibles et l'absence totale des sanctions. La présentation des résultats autour de cette hypothèse concerne donc les quatre indicateurs.

##### 4.6.3.1. Présentation des données sur l'indicateur « faible fréquence des contrôles »

**Tableau 23** : Faible fréquence des contrôles

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	24	100
Non-évoqué	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



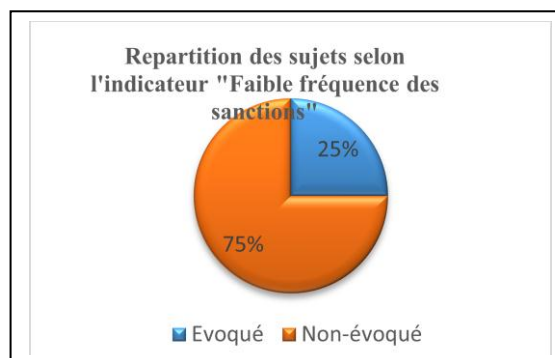
Le tableau 23 des résultats sur cet indicateur montre que 24 sujets sur les 24 de l'échantillon ont évoqué la faible fréquence des contrôles à la Fédération Camerounaise de Football pendant la période de temps considérée. Aucun des sujets n'a renié ce fait. Ce qui fait un pourcentage de 100 %. Le diagramme se rapportant à cet indicateur montre un disque, c'est-à-dire un cercle plein ! Ce score a été ainsi élevé pour chaque indicateur des modalités

de la résistance ; donc autant pour la résistance aux normes de fonctionnement administratif, que pour les normes de gestion financière et celles de gouvernance électorale, comme le démontre le tableau de synthèse de croisement des variables (Annexe 15).

#### 4.6.3.2. Présentation des données sur l'indicateur « faible fréquence des sanctions »

**Tableau 24** : Répartition des sujets selon l'indicateur « Faible fréquence des sanctions »

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	06	25
Non-évoqué	18	75
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

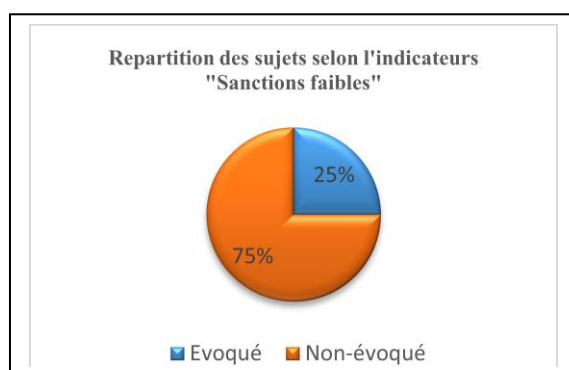


Par rapport à cet indicateur, les résultats montrent que 06 sujets sur 24 ont évoqué ce fait, soit un pourcentage de 25 % contre 18 qui ne l'ont pas évoqué, effectif correspondant à un pourcentage de 75 %. Nous avons choisi de représenter lesdits résultats, par un diagramme en fromage, comme à droite du tableau. Cependant, des 06 sujets qui évoquent cette faible fréquence des sanctions, 05 relient cet indicateur comme cause des lenteurs administratives, et aucun ne le relève comme cause des bas et arriérés de salaires des personnels ; tous les 06 l'ont quand-même relié aux autres indicateurs des autres modalités de la résistance (Annexe 15).

#### 4.6.3.3. Présentation des données sur l'indicateur «sanctions faibles»

**Tableau 25** : Répartition des sujets selon l'indicateur « Sanctions faibles »

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	06	25
Non-évoqué	18	75
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

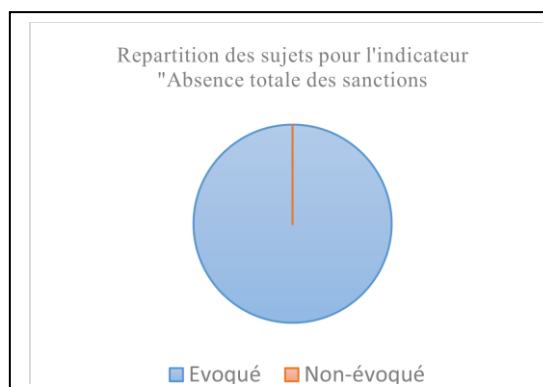


Les résultats résumés dans ce tableau 25 montrent que, s'agissant de l'indicateur « sanctions faibles », 06 sujets sur les 24 interrogés ont reconnu l'existence des sanctions infligés aux responsables du top-management de la FECAFOOT, soit 25 %, contre 18 qui

n'ont pas évoqué l'existence de sanctions, les 18 représentant un pourcentage de 75 %, comme précédemment ; les six sujets, lorsqu'on leur a demandé si lesdites sanctions étaient conséquentes ont donné des résultats pour le moins mitigés. La répartition des sujets selon le croisement d'avec les différents indicateurs de la résistance est identique à la précédente.

#### 4.6.3.4. Présentation des données sur l'indicateur «absence totale des sanctions»

<b>Tableau 26 :</b> Absence totale des sanctions		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	24	100
Non-évoqué	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Contre toute attente, le tableau 26 précédent montre encore que sur les 24 sujets de l'échantillon, tous ont évoqué l'absence totale des sanctions, soit un pourcentage de 100 %. En ce qui concerne les scores des indicateurs de la résistance à la norme, c'est le carton plein (100 %) pour chacun d'eux, en dehors de l'indicateur *salaires bas et arriérés de salaires* qui a fait un score de 13 sur 24, c'est-à-dire 54,16 %. Cependant que, dans le même temps, 25 % de sujets avaient évoqué les sanctions faibles. Cette contradiction apparente devra être interprétée.

#### 4.6.4. Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 2 (HR2)

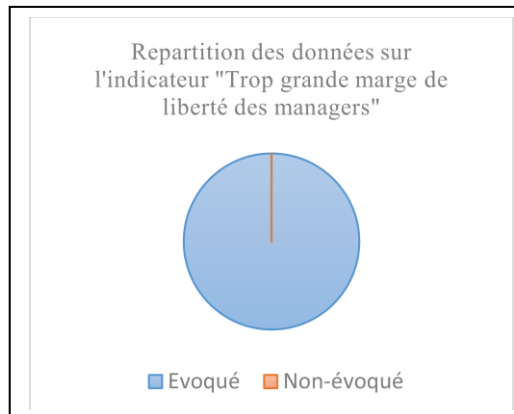
L'hypothèse de recherche N° 2 se rapporte à la modalité « caractéristique de la régulation autonome ». Elle a les indicateurs suivants : la trop grande marge de liberté des managers, la diversité des sources de revenus, les relations troubles avec la tutelle, l'abondante et incomprise législation. Ce sont ces indicateurs dont les résultats sont présentés ci-dessous, dans le même ordre que nous venons de les énumérer.



#### 4.6.4.1. Présentation des données sur l'indicateur «trop-grande marge de liberté des acteurs»

**Tableau 27** : Trop-grande marge de liberté des managers

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	24	100
Non-évoqué	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

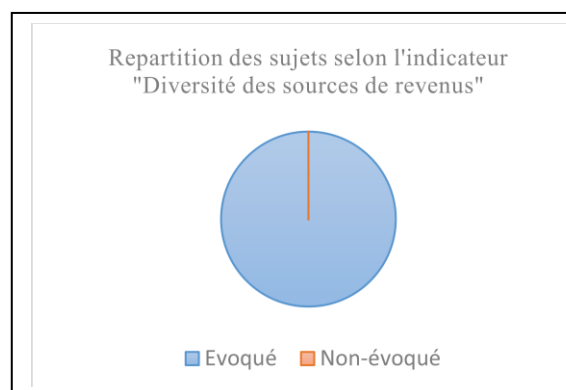


Pour ce premier indicateur qui est la *trop grande marge de liberté des acteurs*, le tableau 27 qui présente ses résultats montre que sur les 24 sujets interrogés, tous les 24 ont évoqué ce fait à la Fédération Camerounaise de Football durant la période considérée, soit 100 %. Aucun des sujets interrogés n'a renié ce fait. Ici aussi, carton plein, Le diagramme à droite permet de mieux l'illustrer. La corrélation entre cet indicateur et presque tous les indicateurs de la résistance est égale à 1. Seuls les indicateurs *verrouillage des possibilités de candidatures* et *violation des dispositions du code électoral* ont enregistré des scores de 18 et 16 respectivement (Cf. Annexe 15).

#### 4.6.4.2. Présentation des données sur l'indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires »

**Tableau 28** : Diversités des sources de revenus budgétaires

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	24	100
Non-évoqué	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

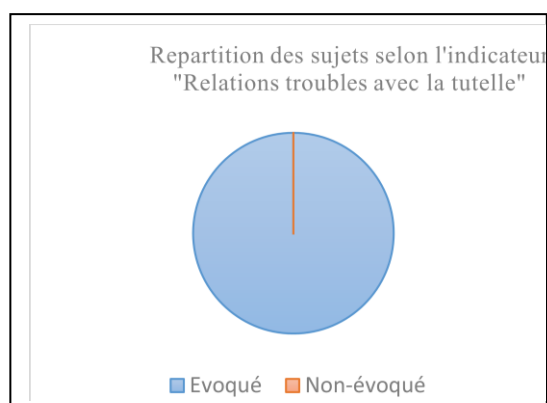


Pour cet indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires », le tableau 28 présentant les résultats montre que sur les 24 sujets interrogés, encore, les 24 ont tous reconnus l'existence d'une très grande diversité des sources de revenus, soit 100 %. On verra tout particulièrement que des sources de revenus insoupçonnées au départ, nous ont été révélées, qui nous ont laissé presque pantois. Pour cet indicateur aussi le diagramme est

identique au précédent. Une précision est cependant très importante : c'est qu'on a observé une très forte corrélation entre cet indicateur et l'affairisme / favoritisme, l'absence de justificatifs dans la gestion financière. Les autres indicateurs, sans être nuls lui ont été assez faiblement corrélés.

#### 4.6.4.3. *Présentation des données sur l'indicateur «les relations troubles avec la tutelle»*

<b>Tableau 29</b> : Les relations troubles avec la tutelle		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	24	100
Non-évoqué	0	0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

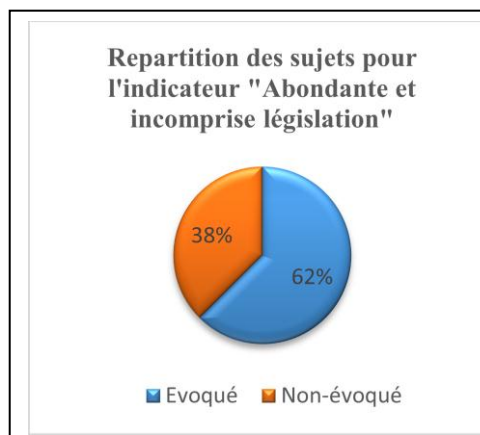


Ce tableau 29 montre que sur les 24 sujets de l'échantillon, tous ont reconnu que pendant la période considérée, les relations avec la tutelle nationale qui est le Ministère des sports n'ont jamais été régulières, au contraire ; elles ont été toujours troubles, c'est-à-dire émaillées de confusion de rôles, de trafic d'influence, tantôt de complicité tantôt de haine, de corruption, etc. La corrélation a été très forte entre cet indicateur relation trouble avec la tutelle et les indicateurs de la résistance comme affairisme et favoritisme, absence de justificatifs dans la gestion financière, surfacturations et détournements de fonds, et le manque de transparence dans les opérations électorales (100 % d'évocation pour chacun de ces indicateurs, donc corrélation égale à 1) ; les indicateurs verrouillage des possibilités de candidatures et violation des dispositions du code électoral enregistrent aussi des proportions très élevées, soit 16/24 pour chacun d'eux, ce qui fait une corrélation de 0,66.

#### 4.6.4.4. Présentation des données sur l'indicateur «abondante et incomprise législation»

**Tableau 30** : Abondante et incomprise législation

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	15	62,5
Non-évoqué	09	37,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

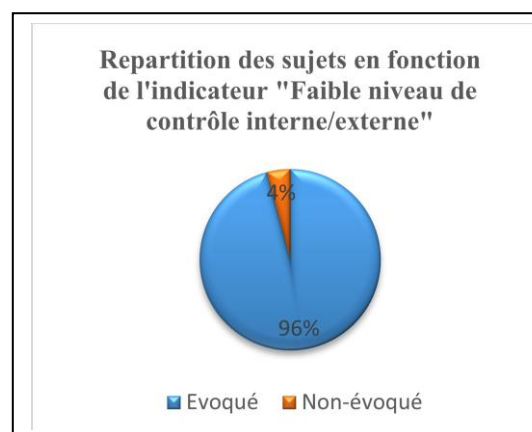


Le tableau 30 qui précède montre que sur 24 répondants de l'échantillon, 15 ont évoqué l'abondante et incomprise législation à la Fédération Camerounaise de Football, soit un pourcentage de 62 % ; 09 d'entre eux n'évoquent pas cet indicateur, soit un pourcentage aussi de 37,5 %. Le diagramme en fromage à droite du tableau illustre parfaitement ce résultat. En terme de corrélations, ce sont les indicateurs de la modalité résistance aux normes de fonctionnement administratif qui enregistrent un plus grand score, soit 15/24 chacun, c'est-à-dire tous les 62,5 %, corrélation de 0,625 pourrait-on dire.

#### 4.6.4.5. Présentation des données sur l'indicateur «Faible niveau de contrôle interne/externe»

**Tableau 31** : Faible niveau de contrôle interne/externe

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	23	95,83
Non-évoqué	01	04,16
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Les résultats pour ce dernier indicateur montrent que 23 sujets sur 24 ont évoqué le faible niveau de contrôle interne courant la période considérée. Ce qui fait un pourcentage de 95,83 % ; et une seule personne (01) n'a pas évoqué ce fait, soit un pourcentage de 04,16 %. C'est ce que traduit le diagramme présenté à la droite du tableau 32. La corrélation est apparue très forte avec les indicateurs lenteurs administratives (20/23), affairisme et

favoritisme (23/23), absence de justificatifs dans la gestion financière (23/23), surfacturations et détournements de fonds (23/23), violation des dispositions du code électoral (23/23). Les autres indicateurs qui suivent sont : les salaires bas et arriérés de salaires, les verrouillages des possibilités de candidatures et le manque de transparence des opérations électorales enregistrent des scores aussi élevés, 16/23, 19/23, 16/23 respectivement.

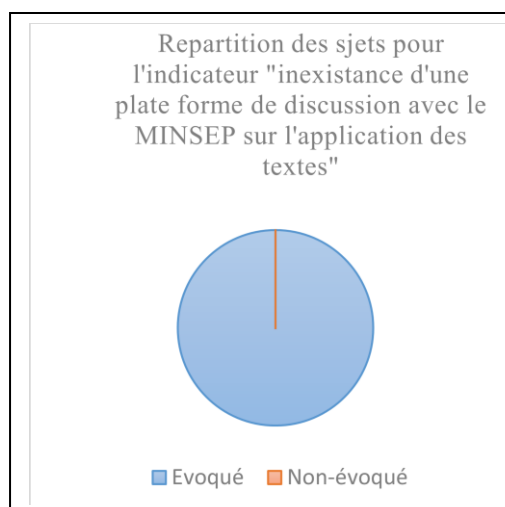
#### 4.6.5. Présentation des données sur l'hypothèse de recherche 3 (HR3)

L'hypothèse de recherche HR3 se rapporte à la modalité « Absence de régulation conjointe ». Elle comporte trois indicateurs. Ces indicateurs sont : plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes, plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes, plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes. La suite présente les résultats pour cette hypothèse, indicateur par indicateur.

##### 4.6.5.1. Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes »

**Tableau 32** : Inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	24	100
Non-évoqué	00	0,0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

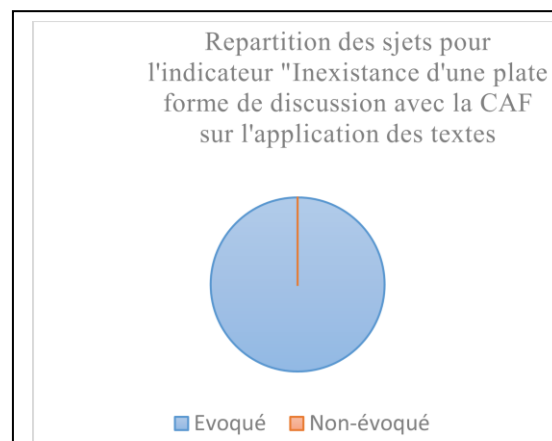


Le tableau 32 ci-dessus montre que sur 24 sujets interrogés, tous les 24 ont évoqué l'inexistence d'une plate-forme d'échange entre la fédération et son ministère de tutelle, soit un pourcentage de 100 %. C'est l'un des indicateurs pour lesquels les positions étaient très nettes ; pour tous les répondants, c'était plus que clair : une telle plateforme n'existe pas ! Aux dire des répondants, cette absence d'une plateforme d'échange avec le MINSEP est responsable de tous les maux à la FECAFOOT. Les 24 sujets l'ont corrélé à tous les indicateurs de la résistance à la norme qu'on observe à la FECAFOOT. Donc corrélation parfaite avec tous ces indicateurs (cf. Annexe 15). Le diagramme à droite le traduit assez bien.

#### 4.6.5.2. Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes »

**Tableau 33** : Inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	24	100
Non-évoqué	00	0,0
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Les résultats du tableau 33 montrent que, sur 24 sujets répondants de l'échantillon, tous ont évoqué le fait qu'il n'existe pas une plate-forme d'échange entre la Fédération camerounaise de football et la CAF sur l'application des textes pendant la période considérée, c'est-à-dire celle d'avant la première normalisation, soit un pourcentage de 100 %. Aucun n'a mentionné l'existence d'une telle plate-forme. Cette condition enregistre donc un score de 0, et donc 0,00 %. Comme avec la précédente, cette modalité est aussi corrélée parfaitement à toutes les modalités de la résistance à la norme chez l'infraacteur éclairé du top-management de la FECAFOOT. C'est ce que montre le diagramme qui accompagne ce tableau 34. Comme le précédent, celui-ci constitue également un disque plein...

#### 4.6.5.3. Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes »

**Tableau 34** : Inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	20	83,33
Non-évoqué	04	16,67
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Le tableau 35 ci-dessus montre que pour l'indicateur « inexistence d'une plate-forme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes, sur 24 sujets interrogés, 20 sujets ont évoqué ce fait durant la période de référence, soit un pourcentage de 83,33 % ; et seulement

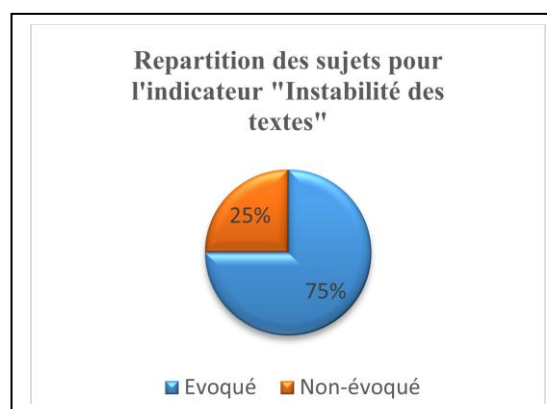
04 ne l'ont pas évoqué, soit 16,67 %. Ici, on observe une légère chute des proportions de sujets qui relient cette modalité aux modalités de la résistance, à travers les différents indicateurs. Les résultats montrent que l'inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA est plus corrélée aux indicateurs de la résistance aux normes de gouvernance électorale. Pour cette modalité, la corrélation est de 1 pour tous les indicateurs, considérant les 20 sujets qui l'ont évoquée. Aussi la modalité résistance aux normes de fonctionnement administratif s'est également trouvée très corrélée avec ce défaut d'échange permanent avec la FIFA sur l'application des textes ; soient des scores de 17/20 et 19/20 pour les indicateurs lenteurs administratives et affairisme et favoritisme, respectivement (Cf. Annexe 15).

#### 4.6.6. Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 4 (HR4)

La quatrième hypothèse de recherche est celle qui se rapporte à la modalité « incertitudes sur les normes ». Cette modalité comporte les indicateurs suivants : instabilité des textes, inauthenticité des textes, incohérence des textes, partialité des textes. Nous présentons aussi les résultats de cette hypothèse suivant lesdits indicateurs.

##### 4.6.6.1. Présentation des données sur l'indicateur «Instabilité des textes»

<b>Tableau 35 : Instabilité des textes</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	18	75
Non-évoqué	06	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Les résultats par rapport à ce premier indicateur montrent que, sur les 24 sujets qui ont été interrogés, 18 sujets ont évoqué le fait concernant les textes qui changent régulièrement, soit 75 % ; et seulement 06 ne l'ont pas évoqué, ce qui représente un pourcentage de 25 %. Illustration dans le diagramme en fromage à droite du tableau. En ce qui concerne les corrélations, il ressort du tableau de synthèse (Annexe 15) que l'instabilité des normes est plus responsable du verrouillage des possibilités de candidature (18/18) et du manque de transparence des opérations électorales (18/18) ; elle est également fortement corrélée à la violation des dispositions du Code électoral (16/18). En revanche, la corrélation avec les autres modalités de la résistance est relativement faible (Cf. Annexe 15).

#### 4.6.6.2. Présentation des données sur l'indicateur «Inauthenticité des textes»

**Tableau 36** : Inauthenticité des textes

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	06	25
Non-évoqué	18	75
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

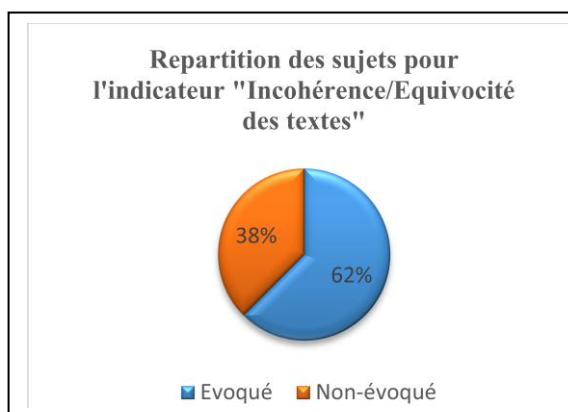


Pour ce deuxième indicateur, le tableau 36 nous montre que sur les 24 sujets de notre échantillon, seuls 06 ont évoqué l'inauthenticité des textes en vigueur courant la période de référence. Cela représente un pourcentage de 25 %. A contrario donc, 18 sujets n'ont pas reconnu ce fait, soit un pourcentage de rejet de 75 %. D'où la représentation graphique qui est faite à droite du tableau. De cette manière les corrélations globales d'avec les modalités de la variable résistance sont assez faibles, la plus grande étant de l'ordre de  $6/24$ , c'est-à-dire 0,25, en fréquence absolue (Cf. Annexe 15).

#### 4.6.6.3. Présentation des données sur l'indicateur «Incohérence/équivocité des textes»

**Tableau 37** : Incohérence/équivocité des textes

Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	15	62,5
Non-évoqué	09	37,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>

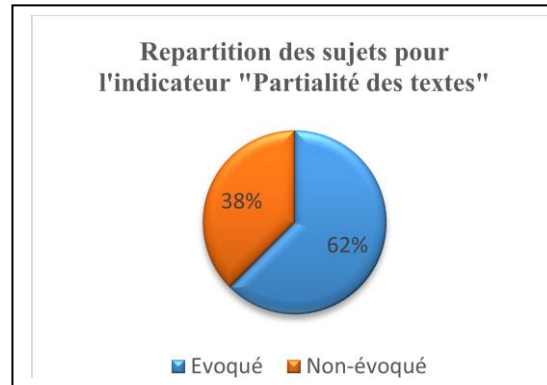


Le tableau 37 présentant les résultats sur l'incohérence/équivocité des textes ci-dessus montre que sur les 24 sujets interrogés, 15 ont évoqué ce fait, soit un pourcentage de 62,5 %, contre 09 qui ne l'ont pas évoqué, soit un pourcentage non-évoqué de 37,5 %. D'où le diagramme correspondant à droite du tableau. La synthèse montre une corrélation parfaite avec les indicateurs de la modalité résistance aux normes de gouvernance électorale, pour lesquelles elle est égale à 1 (15/15) pour les 15 sujets qui évoquent ce fait. L'incohérence des

normes est aussi parfaitement corrélée à l'affairisme et au favoritisme (15/15) (Tableau Annexe 15).

#### 4.6.6.4. Présentation des données sur l'indicateur «Partialité des textes»

<b>Tableau 38</b> : Partialité des textes		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	15	62,5
Non-évoqué	09	37,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Pour ce dernier indicateur de la quatrième hypothèse de notre recherche, les résultats du tableau 38 montrent que sur les 24 sujets que nous avons réussi à interroger, 15 ont évoqué la partialité des textes de la Fédération Camerounaise de Football en vigueur pendant la période considérée, soit un pourcentage de 62,5 %. En revanche, 09 personnes n'ont pas évoqué ce fait, soit un pourcentage de non-évoqué de 37,5 %. Du point de vue de l'importance de la détermination de cet indicateur sur la résistance, il s'est dégagé qu'il a une parfaite corrélation avec le verrouillage des possibilités de candidatures, la violation des dispositions du code électoral et le manque de transparence dans les opérations électorales. Cette corrélation est égale à 1 (15/15).

Avec la dernière présentation ci-dessus s'achève la présentation des résultats en ce qui concerne l'hypothèse de recherche n° 4, et en même temps celle de toutes les modalités de la variable indépendante « pseudo-régulation sociale ». La présentation qui va suivre sera relative à la variable dépendante « résistance à la norme chez les responsables du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ». C'est le deuxième grand moment de cette présentation des résultats de notre recherche.

#### 4.6.7. Présentation des données sur la résistance à la norme chez les responsables du Top-management de la Fédération Camerounaise de Football

Le phénomène de résistance au changement, on l'a vu avec Vas & Vande Velde se décompose en deux modalités : la résistance tacite et la résistance explicite. Ces modalités ont chacune ses indicateurs. La présentation des résultats sur cette variable demande par



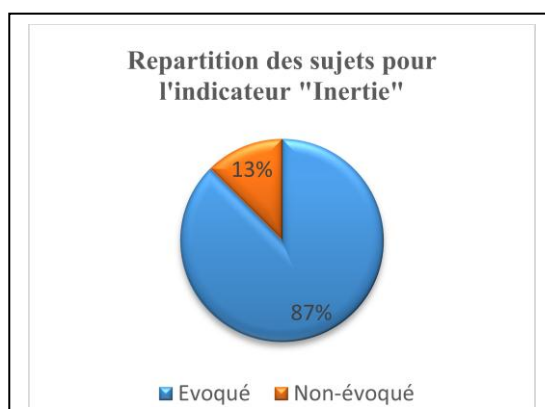
conséquent qu'on suive aussi ces différentes déclinaisons. C'est ce qui est fait dans la suite de ce paragraphe.

#### 4.6.7.1. Présentation des données sur la « résistance tacite »

La résistance tacite regroupe trois indicateurs caractéristiques à savoir : l'inertie, l'acceptation déguisée, le sabotage (Vas & Velde, 2000). Ces trois indicateurs ont été considérés en les rapprochant des pratiques réelles observées à la FECAFOOT. Nous avons ainsi les correspondances logiques suivantes : l'inertie correspond parfaitement à la résistance aux normes de fonctionnement administratif ; le sabotage correspond aussi bien à la résistance aux normes de gestion financière ; l'acceptation déguisée correspond à la résistance aux normes de gouvernance électorale. C'est leurs résultats qui sont présentés dans les tableaux qui vont suivre.

##### 4.6.7.1.1. Présentation des données sur l'indicateur «Inertie»

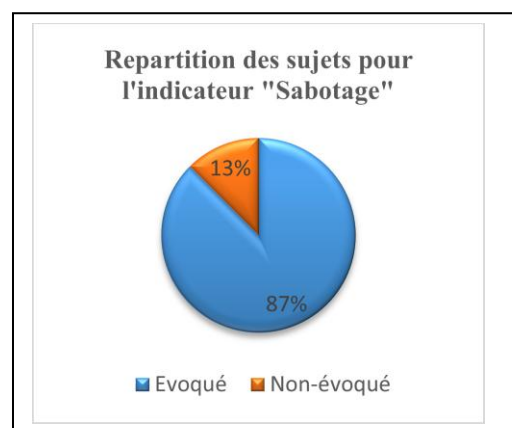
<b>Tableau 39 : Inertie (Résistance aux normes de fonctionnement administratif)</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	21	87,5
Non-évoqué	03	12,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



L'inertie correspond très exactement à la résistance aux normes de fonctionnement administratif. Le tableau 39 ci-dessus montre que sur 24 sujets interrogés, 21 ont évoqué l'inertie comme une des caractéristiques du comportement du top-management de l'époque que nous avons prise pour référence, ce qui représente un pourcentage de 87,5 % ; en revanche, 03 sujets n'ont pas évoqué ce fait, soit 12,5 %.

#### 4.6.7.1.2. Présentation des données sur l'indicateur «Sabotage»

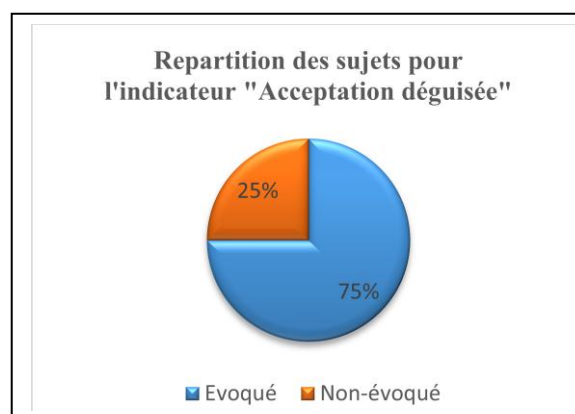
<b>Tableau 40 : Sabotage (Résistance aux normes de gestion financière)</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	21	87,5
Non-évoqué	03	12,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Le sabotage, lui, correspond fort bien à la résistance aux normes de gestion financière. Le tableau 40 indique que sur 24 sujets qui ont accepté de répondre, 21 sujets ont évoqué le sabotage dans le comportement des responsables du top-management de la Fédération Camerounaise de Football au moment pris pour référence, soit un pourcentage de 87,5 %, contre 03 qui n'ont pas évoqué l'existence des pratiques se réclamant de cet indicateur, soit un pourcentage de 12,5 %.

#### 4.6.7.1.3. Présentation des résultats sur l'indicateur «Acceptation déguisée»

<b>Tableau 41 : Acceptation déguisée (Résistance aux normes de gouvernance électorale)</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	18	75
Non-évoqué	06	25
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Quant à l'acceptation déguisée, elle correspond à la résistance aux normes de gestion électorales. On semble accepter une pluralité de candidatures, alors que dans les mécanismes électoraux on la réfute. Le tableau 41 précédent nous montre que, sur l'ensemble des 24 sujets qui ont accepté de répondre à notre enquête, 18 sujets ont évoqué l'acceptation déguisée comme une des caractéristiques du comportement des responsables du top-management de la Fédération Camerounaise de Football au moment que nous avons ciblé comme période

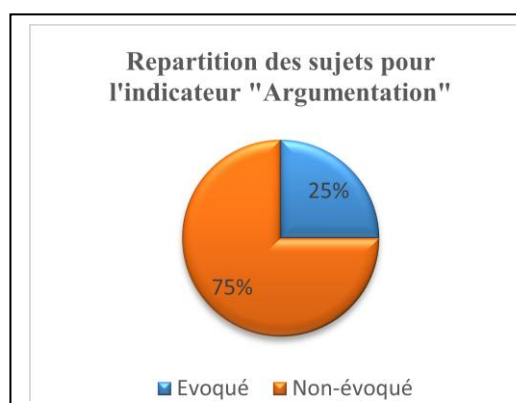
d'étude, ce qui représente un pourcentage évoqué pour cet indicateur de 75 % ; contre 06 sujets qui n'ont pas évoqué cette attitude, soit 25 %.

#### 4.6.7.2. Présentation des données sur la « résistance explicite »

Pour ce qui est de cette deuxième modalité de la variable résistance, les indicateurs, au nombre de trois également, sont les suivants : l'argumentation, la revendication, et encore le sabotage. La première difficulté a été de trouver des équivalences entre les indicateurs de cette modalité et les comportements des personnels du top-management de la FECAFOOT. D'après Vas & Velde (2000), cette deuxième forme de résistance est surtout l'apanage du middle management et de la base organisationnelle. Nous avons eu ainsi des difficultés à la caractériser dans le top management. Néanmoins, nous avons voulu rester discipliné en suivant toutes les modalités théoriques de la résistance. L'argumentation est donc restée les discussions entre le personnel et le Chef de l'exécutif ou le ministre ; la revendication est aussi restée concentrée sur les demandes au Ministère, les attentes à la CAF et la FIFA, enfin le sabotage caractérise ici le refus de venir au travail, le fait de partir avant l'heure. Les résultats donnant les scores de ces indicateurs sont présentés dans les tableaux qui suivent.

##### 4.6.7.2.1. Présentation des données sur l'indicateur «Argumentation»

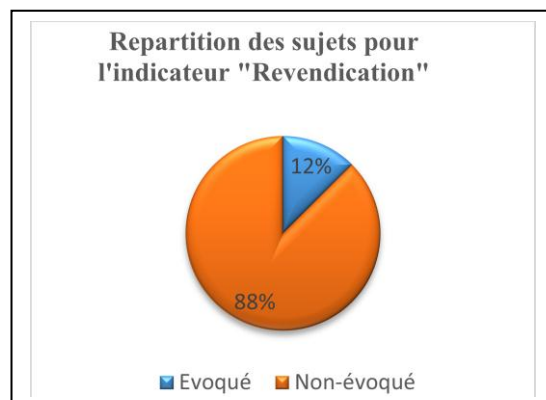
<b>Tableau 42 : Argumentation</b>		
<b>Modalités</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
Evoqué	06	25
Non-évoqué	18	75
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Ce tableau 42 montre que, des 24 sujets qui ont constitué notre échantillon, 06 seulement ont évoqué l'argumentation comme ayant caractérisé le comportement du top-management de la Fédération Camerounaise de Football pendant la période considérée, soit un pourcentage de 25 % ; et 18 sujets n'ont pas évoqué ce fait, soit un pourcentage de non-évoqué de 75 %.

## 4.6.7.2.2. Présentation des données sur l'indicateur «Revendication»

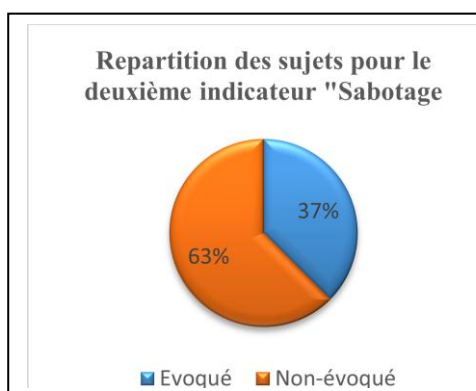
<b>Tableau 43 : Revendication</b>		
Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	03	12,5
Non-évoqué	21	87,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Les résultats du tableau 43 montrent que, sur les 24 répondants, 03 seulement ont évoqué la revendication comme un fait ayant caractérisé le comportement des responsables du top-management de la Fédération Camerounaise de Football au cours de la période considérée pour l'étude. Cet effectif représente un pourcentage de 12,5 %. Par contre 21 personnes n'ont pas évoqué ce fait, ce qui représente un pourcentage de 87,5 %.

## 4.6.7.2.3. Présentation des données sur l'indicateur «Sabotage»

<b>Tableau 44 : Sabotage</b>		
Modalités	Effectifs	Pourcentage (%)
Evoqué	09	37,5
Non-évoqué	15	62,5
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100</b>



Le troisième indicateur de la résistance explicite est le *sabotage*. Cet indicateur intervient donc ici pour la deuxième fois. Pour sa première apparition, les résultats ont été donnés dans le tableau 41. D'après ce tableau 41, 21 sujets sur 24 ont relevé ce fait à la FECAFOOT, contre seulement 03 qui ne l'ont pas évoqué. Cependant les formes de sabotage dans les deux niveaux hiérarchiques sont différentes. Et pour le top management, les indices qui peuvent permettre de caractériser cette deuxième forme de sabotage plus explicite (marqué par l'absentéisme au poste, le freinage, la révolte, etc.) ont eu les scores relevés dans

ce tableau 44, scores qui sont tels que : sur 24 répondants, 09 ont évoqué le fait, soit 37,5 %, contre 15 qui n'y ont pas fait allusion, soit un total de 62 %, en valeur relative.

La présentation des données de cette recherche s'achève là. Nous venons en effet de passer en revue toutes les variables qui font notre hypothèse générale en présentant les données de ses hypothèses de recherche respectives, modalité par modalité, les données de chaque modalité étant présentées du point de vue de ses indicateurs spécifiques. Il ne reste donc qu'à interpréter ces données pour en tirer les principales conclusions. De ce fait, l'analyse desdites données et l'interprétation des résultats constituent le prochain grand moment, objet du chapitre 5 qui va suivre.

## CHAPITRE 5. ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES RESULTATS

L'objectif de ce chapitre est d'analyser les résultats auxquels nous sommes parvenus après notre travail de terrain, et de les interpréter. Il s'agira aussi, comme cela s'impose, de faire des recommandations. Celles-ci sont l'aboutissement logique des écueils et des problèmes observés, mieux des résultats obtenus au terme de l'enquête. Elles vont donc être faites en direction des organes de tutelle, et précisément du Ministère en charge des sports, mais aussi de la FIFA et de la CAF, et enfin, à la Fédération Camerounaise de Football elle-même. Avant d'y parvenir, nous commençons par présenter la grille d'analyse thématique de contenu qui est utilisée à cet effet.

### 5.1. Présentation de la grille d'analyse thématique de contenu

La présentation de cette grille ressort globalement deux (02) grandes parties, à savoir : une première partie identificatoire ; c'est celle qui ressort les données personnelles du répondant qui sont nécessaires pour l'étude ; la deuxième partie est la plus longue. Elle concerne les variables de l'étude elles-mêmes. Elle concentre la variable indépendante qui est la *pseudo-régulation sociale* et la variable dépendante qu'est la résistance à la norme chez l'infacteur éclairé du top-management de la FECAFOOT, traduisant l'attrait pour les actes délictueux qui se manifeste chez ces acteurs. Après la présentation de ces deux variables, notre guide comportait une dernière partie sur les propositions. Nous voulions en effet écouter les spécialistes du domaine sportif impliqués, et tout particulièrement dans le football, pour se prononcer sur les propositions éventuelles de solutions à devoir entreprendre pour non seulement résoudre les écueils qui auraient été relevés, mais aussi pour améliorer le fonctionnement de notre fédération, en instituant un respect scrupuleux des dispositions légales en la matière.

Ainsi, la partie identificatoire comporte sept (07) indicateurs. Il s'agit du genre (I<sub>1</sub>), de l'âge (I<sub>2</sub>) de la région (I<sub>3</sub>), la fonction occupé au sein de l'institution (I<sub>4</sub>), le niveau d'étude (I<sub>5</sub>), la religion (I<sub>6</sub>), et la situation matrimoniale (I<sub>7</sub>). Cette première partie était systématiquement remplie, mais sans interférer avec la volonté du répondant. Ainsi par exemple, une répondante n'a pas souhaité se prononcer sur sa situation matrimoniale, estimant que cela fait partie de sa vie privée. Et cet indicateur est resté vierge pour ce sujet. Pour le reste, il faut souligner que les répondants qui se sont prêtés à notre entretien ont aussi accepté de donner leurs informations personnelles volontiers, à notre grande surprise -

considérant le caractère cachotier de l'institution -, sauf le nom bien sûr qui n'était d'ailleurs pas demandé, mais que nous connaissions déjà parfaitement, puisque pour l'essentiel, il s'est agi du *snow ball sampling*, échantillonnage boule de neige...

Pour la deuxième partie qui concerne le test des variables, une première sous partie a été introduite qui visait à étudier les problèmes du football camerounais en général. Cette sous-partie servait comme une introduction, une sorte de chapeau aux grandes thématiques qui devaient être abordées dans la suite de l'entretien que constituaient les variables de pseudo normalisation et celle d'attrait pour les actes délictueux, le pied à la porte. Elle comportait quatre modalités à savoir : les problèmes infrastructurelles ( $D_1$ ), les problèmes institutionnels ( $D_2$ ), les problèmes organisationnels ( $D_3$ ), les problèmes managériaux (non-respect des statuts et autres codes ; non-respect des normes de gestion administratives et financières) ( $D_4$ ). Tous ces facteurs nous ont été inspirés par les diverses lectures que nous avons effectuées sur la question et par les entretiens préliminaires que nous avons eus avec les spécialistes et autres dignitaires du football camerounais. De tous les problèmes listés, deux étaient particulièrement importants pour notre travail. C'est les problèmes institutionnels et les problèmes managériaux ! En effet, reconnaître que notre football connaissait un problème institutionnel ou managérial insinuit d'office que l'organe en charge de le gérer avait ou était lui-même un problème. Ces deux modalités constituaient donc une sorte de pieds à la porte pour l'entrée dans le vif du sujet.

Concernant les variables retenues pour ce travail, la variable *pseudo-régulation sociale* qui est la variable indépendante, a été opérationnalisée en trois modalités. Ces modalités sont : le déficit de régulation de contrôle, représentée par la dimension notée A ; les caractéristiques internes de la fédération camerounaise de football, dimension notée B ; l'absence de régulation conjointe, notée C ; et les zones d'incertitudes de la norme, dimension notée D. Chaque dimension a été éclatée à son tour pour dévoiler ses indicateurs. Ainsi, le déficit de régulation de contrôle a les indicateurs suivants : le faible niveau de contrôle A1, le faible niveau des sanctions A2, conflit d'intérêt dans les procédures A3. La modalité relative aux caractéristiques organisationnelles de la FECAFOOT quant à elle comporte les indicateurs suivants : Marge de liberté accrue des leaders (large autonomie administrative ; large autonomie dans la gestion financière (B1) ; autonomie juridictionnelle de fait (litiges gérés en interne ; sanctions sévères contre les contrevenants à cette règle) (B2) ; diversités des sources de revenus (plasticité et flexibilité budgétaire, flexibilité dans l'affectation des ressources) (B3) ; Les relations troubles avec la tutelle (confusion de rôle, conflits d'intérêt,

trafic d'influence), notée (B4) ; Niveau de contrôle interne faible (B5). L'absence de régulation conjointe comporte pour sa part les indicateurs suivants : l'absence d'une plateforme de discussion sur l'application des textes avec le MINSEP (C1) ; l'absence d'une plateforme de discussion sur l'application des textes avec la FIFA (C2), et l'absence d'une plateforme de discussion sur l'application des textes avec La CAF (C3). Enfin, s'agissant des zones d'incertitude de la norme, les indicateurs retenus sont : Instabilité (perpétuels changements des textes) (D1) ; Inauthenticité des normes (biais dans le processus d'adoption des textes) ; manque de consensus autour des textes) (D2) ; Incohérence des textes (dispositions contradictoires entre les textes, non hiérarchisation des textes, formulation équivoque des dispositions) (D3) ; Partialité des textes (textes exclusifs – dispositions hermétiques manquant d'ouvertures, textes abusifs – dispositions non équitables ; textes calculés – dispositions orientées sur des cibles) (D4).

La dernière sous-partie concernant les propositions présentait deux modalités. Le sujet pouvait avoir des propositions à faire à l'endroit de la fédération (P<sub>1</sub>), comme il pouvait proposer quelque chose à la Tutelle (P<sub>2</sub>) représentée par le Ministère en charge des sports, la FIFA ou la CAF, ou autre (P<sub>3</sub>). Pour chaque modalité en dehors de la partie identificatoire, remplie, encerclée ou cochée, le signe + indique que le sujet a évoqué l'indicateur considéré, et le chiffre – (ou le vide) indique que le sujet n'a pas évoqué cet indicateur. Un indicateur est déclaré avoir été évoqué si un au moins un de ses indices tels qu'énoncés ci-dessus a été évoqué par le répondant. Le tableau qui représente cette grille est présenté en annexe (confert Annexe 13 N° 1&2). Il n'a pu être intégré ici directement pour des raisons de commodités. Nous ne voulions pas allonger les pages de ce travail inutilement et avons par conséquent décidé de le circonscrire dans la mesure du possible. C'est un choix.

## **5.2. Interprétation des données et vérification des hypothèses**

Cette étape qui commence doit nous conduire à la vérification de nos hypothèses de départ. Nous nous servirons des données présentés dans les divers tableaux, ainsi que des graphiques qui les accompagnent. Il s'agit de trouver la signification cachée de chaque modalité à travers des chiffres qui ressortissent dans les tableaux de ses indicateurs respectifs. Nous prendrons lesdits chiffres au niveau de leurs pourcentages, au sens où Cibois (1990) établit que :

*Le tableau croisé étant l'outil de base quantitatif du sociologue, il importe qu'il dispose d'une technique de lecture rapide pour examiner les nombreux résultats de croisement qui peuvent lui être fournis par un logiciel de dépouillement d'enquête.*



*Pour cette technique de lecture rapide, on n'utilise que les pourcentages en ligne (ou en colonne) qui sont en général fournis par les programmes (ou qui peuvent être aisément calculés) (Cibois, 1990 : 13).*

Certes, tous nos tableaux ne sont pas des tableaux croisés, à ce stade, mais le principe qui voudrait que seuls les pourcentages soient considérés s'impose, car ils sont plus expressifs que les données absolues recueillies. L'analyse commence donc évidemment par les données sur l'état civil, ensuite nous évoluerons avec les autres variables de notre enquête.

### **5.2.1. Analyse des données sur l'Etat civil des répondants**

Nous connaissons déjà les indicateurs de l'Etat civil : c'est le genre, l'âge, le niveau d'étude, la région d'origine, la religion, le statut matrimonial. Ces indicateurs rendent compte de deux types d'informations : les informations sur les caractéristiques biologiques personnelles (le genre, l'âge) et celles sur les caractéristiques sociales, académiques et professionnelles (le niveau d'étude, la région d'origine, la religion, le statut matrimonial). La logique nous impose de commencer par analyser les données biologiques.

#### **5.2.1.1. Analyse des données sur le genre**

A l'observation du tableau n° 13 présentant les données portant sur le genre, on s'aperçoit que 87,5 % de l'effectif des répondants est constitué par les personnes de sexe masculin, contre 12,5 % de personnes de sexe féminin ! Les hommes sont donc plus nombreux que les femmes. On ne peut cependant pas conclure au vu de ce seul rapport qu'à la fédération Camerounaise de Football les hommes soient plus nombreux car, l'échantillonnage étant un *snow ball sampling*, souvent connu sous l'appellation française d'*échantillonnage boule de neige*, la représentativité des répondants n'est pas garantie. Mais, d'autres observations peuvent confirmer que dans cette organisation, les hommes sont majoritaires, sans qu'on ne puisse véritablement de l'extérieur déterminer dans quelle proportion. Ceci peut s'expliquer par le fait qu'à l'origine, le football est d'abord un sport pratiqué par les hommes. Ce n'est qu'avec les récentes évolutions sur les questions de genre, et l'égalité des sexes défendue par les démocraties modernes et tout le système des Nations-Unies que le football a pu être pratiqué par la gente féminine. La représentativité des femmes au sein des instances dirigeantes de football pouvait donc commencer à s'accroître. Mais à ce jour, comme dans la plupart des institutions, nous n'avons pas encore atteint à la Fédération Camerounaise de Football la barre symbolique de 50/50 en termes de pourcentage pour chaque sexe. Parmi les 101 délégués déclarés des ligues régionales, membres de l'Assemblée générale de 2009 compétente pour l'adoption des textes de la fécafoot de 2015, excepté les représentants de la

ligue de football professionnel et des clubs qui étaient à désigner – et dont on peut légitimement croire que la majorité sinon tous étaient des hommes au regard des clubs choisis – on comptait 96 hommes pour seulement 05 femmes, soit un ratio de 0,052, c'est-à-dire 04,9 % de femmes contre 95,04 % d'hommes (Camfootnews1, 23 Avril 2015) !

### **5.2.1.2. Analyse des données sur l'âge**

Pour ce qui est de l'âge des répondants, comme on l'a vu, le tableau n° 14 indique que la majorité des sujets interrogés ont plus de 40 ans, et l'essentiel de l'effectif est centré entre 50 et 60 ans. Cette tranche d'âge à elle seule rassemble 75 % de l'effectif total, pendant que les moins de 50 ans ne représentent que 25 %. Ces statistiques tendent à montrer que la Fédération Camerounaise de Football n'est pas une organisation jeune, ou, tout au moins, qu'elle n'emploie pas de jeunes gens autant que de personnes d'âge mûr. C'est qu'en réalité, les personnes qualifiées pour appartenir à l'échantillon sont des responsables du top-management, c'est-à-dire, les membres de l'Assemblée générale et les hauts cadres administratifs. Ces sujets ont donc généralement une certaine expérience de la *maison* et donc corrélativement sont d'un âge relativement grand. Les plus jeunes se retrouveraient dans les sphères les plus basses de cette organisation. Et, même s'ils avaient pu participer à cette enquête, pas assez sûr qu'ils eurent accepté de répondre car, l'épée de Damoclès qui pèse sur tout fonctionnaire de la FECAFOOT pèse davantage sur eux dont les statuts sont plus précaires et par conséquent sont plus vulnérables. N'oublions pas : à la FECAFOOT le silence est d'or.

### **5.2.1.3. Analyse des données sur la région d'origine**

Les données relatives à la région d'origine montrent que toutes les régions ne sont pas représentées dans l'échantillon de personnes interrogées (tableau n° 15). Seules les régions de l'Adamaoua, du Centre, de l'Extrême-nord, du Littoral, de l'Ouest, du Sud et du Sud-ouest sont représentées. Soit 7 régions sur 10. Par ailleurs, ces régions ne sont pas équitablement représentées ; l'Extrême-nord, par exemple, ne compte qu'un représentant pendant que le Centre en a sept (07). Du point de vu donc de la répartition régionale, cette échantillon n'est pas représentatif. Cela traduit le fait que nous n'avons pas choisi nos répondants de plein gré, le choix des répondants s'est imposé à nous, et notre marge de liberté était très faible en ce qui concerne leur sélection. Mais, pour autant, le défaut de représentativité dont souffre notre échantillon en rapport avec ce paramètre n'entache pas la validité du résultat, d'autant que les facteurs les plus importants de l'étude n'ont pas un

rapport direct avec l'appartenance régionale. Ni la langue locale, ni la culture, ni la religion, ni la particularité climatique ne sont corrélées avec le travail à la Fédération Camerounaise de Football ou le respect ou non des normes. Par conséquent, cet indicateur, pour aussi pertinent qu'il puisse être, n'en est pas le facteur dominant, et donc le manque de représentativité de l'échantillon par rapport à lui est de nuisance mineure pour l'ensemble de l'étude.

#### **5.2.1.4. Analyse des données sur la fonction occupée**

Le tableau N° 16 des résultats sur la fonction occupée montre que les membres du Comité exécutif interrogés sont plus nombreux que les cadres administratifs. Les proportions sont de 45,83 % pour les cadres administratifs et 54,17 % pour les membres du Comité exécutif. Résultat assez logique puisque dans la pratique quotidienne, les cadres administratifs sont plus nombreux à travailler à la Fédération Camerounaise de Football, alors que les membres du Comité exécutif n'interviennent que durant les assemblées générales. Cependant c'est l'Assemblée générale qui adopte l'essentiel des grandes résolutions que l'administration centrale reste mettre en œuvre. Toutes ces instances font donc partie intégrante du top-management de la fédération. Précisons que les cadres administratifs sont des personnels ayant au moins rang de Directeur adjoint, et qu'à ce titre, ils participent activement à la prise de décision à la FECAFOOT, à des degrés et secteurs divers selon leurs axe et niveau d'intervention respectifs. Dans la période de temps considérée, les responsables administratifs étaient en grande partie les mêmes qu'au moment de notre étude. Il n'a donc pas été difficile de les retrouver. La plus grande difficulté a été de les convaincre de nous recevoir. Et sur ce dernier sujet, le présent commentaire ne peut véritablement rendre compte de l'ampleur de cette difficulté...

#### **5.2.1.5. Analyse des données sur le niveau d'étude**

Nous nous référons au tableau n°17. Celui-ci nous montre que toutes les personnes interrogées ont au moins un niveau secondaire ; et la plus grande majorité a eu à faire des études supérieures. Les études supérieures enregistrent d'ailleurs un score de 91,66 %, contre seulement 08,33 % pour le secondaire. Aucun ne nous a dit avoir un niveau juste primaire. Cela est plutôt heureux car, c'est la preuve que dans notre échantillon, tout le monde savait lire et écrire le français et donc aussi *savait* comprendre. Les réponses données sont donc le fruit d'une parfaite réflexion, où les sujets pouvaient peser les mots et le sens à leur accorder. C'est aussi la preuve que tous ceux qui travaillent à la fédération ont une bonne maîtrise des données linguistiques, donc comprennent bien les tenants et les aboutissants de chaque

situation, de sorte donc que le manque de respect vis-à-vis des règles ne peut émaner que, soit de leur méconnaissance, soit d'une volonté délibérée de s'affranchir de ces contraintes normatives, et non d'un manque de qualification des personnels.

#### **5.2.1.6. Analyse des données sur la religion**

Le tableau n° 18 nous a montré les résultats sur l'indicateur religion des répondants. Il en est ressorti que 87,5 % des sujets interrogés étaient des chrétiens, contre 12,5 % qui étaient d'obédience musulmane. Nous pensons à un fait du hasard beaucoup plus qu'une caractéristique particulière de l'institution. C'est qu'en effet, nous nous sommes adressés plus à des chrétiens que des musulmans. Certes parmi les personnes que nous avons approchées pour solliciter un entretien, il s'en trouvait qui étaient musulmans, et qui nous ont repoussés. Mais nombre de chrétiens nous ont repoussés aussi. Notre proximité avec la région du Centre majoritairement christianisée semble être le véritable déterminant de cette sur-représentation des chrétiens dans notre échantillon. Il ne faut surtout pas y voir une traduction proportionnelle des effectifs réels de la fédération. Que non !

#### **5.2.1.7. Analyse des données sur le statut matrimonial**

Par rapport au statut matrimonial, 91,66 % des sujets interrogés étaient mariés, contre 04,16 % de sujets qui étaient célibataires et 04,16 % qui n'ont pas voulu décliner leur statut matrimonial ; et aucun n'a signalé qu'il (ou elle) était divorcé(e). Le fait que la plupart des sujets soit mariés s'explique par l'âge avancé et le rang social qu'occupent ces sujets, émanation du niveau de revenu moyen globalement élevé qui les caractérise. N'est-il pas vrai que le mariage de nos jours est aussi une affaire d'argent en plus d'être une affaire d'amour ? En effet, être marié suppose qu'on a franchi un certain nombre d'étapes allant du *frapper à la porte* jusqu'à la légalisation civile et assez souvent religieuse de l'union, en passant par la dot, plus ou moins chère selon les cultures. Quel que soit la culture cependant, au Cameroun du moins, il y a toujours un investissement financier nécessaire. Les situations les plus onéreuses vont jusqu'à quatre voire cinq millions de francs CFA, sommes pas à la portée du premier camerounais venu. Mais, les responsables du top-management de la FECAFOOT interrogés, majoritairement masculins, ont d'autres problèmes, pas celui de pouvoir s'offrir une épouse, quel que soit le coût de la dot...

### **5.2.2. Analyse des données sur les problèmes du football camerounais**

Le pré-test avait révélé quatre types de problèmes possibles que nous avons consignés dans le guide d'entretien. Il s'agit des problèmes infrastructurels, les problèmes institutionnels, les problèmes organisationnels et les problèmes managériaux. Peut-être trouvera-t-on que cette distinction prête à équivoque. Peut-être trouvera-t-on que certaines modalités se ressemblent ou même ne sont qu'une, comme les problèmes organisationnels et les problèmes managériaux ! Mais il ne nous a pas paru nécessaire de les fusionner. Nous avons voulu voir en l'organisationnel, le volet qui s'étend jusqu'à l'organisation et au déroulement des compétitions, et non pas seulement l'aspect qui concerne le fonctionnement de la *structure* FECAFOOT. Nous analysons donc les résultats obtenus de ces quatre modalités qui renseignent sur les problèmes que notre football rencontre, l'une après l'autre.

#### **5.2.2.1. Analyse des données sur les « Problèmes infrastructurels »**

Le tableau n° 20 a montré que sur les 24 sujets interrogés, 20 ont révélé que le football camerounais fait face à des problèmes d'ordre infrastructurel. Cela a fait un pourcentage de 83,33 %. Dans l'ordre de ce qu'on appelle problèmes infrastructurels, on range le manque de stades de compétitions de football, le manque de stades d'entraînement, dans une moindre mesure le manque de salles de gymnastique pouvant servir de salle de sport et de musculation pour les footballeurs. Ce score élevé d'approbation pour l'existence de cet indicateur s'explique par le fait que, réellement, le Cameroun, dans la période considérée n'avait pas suffisamment de stades de compétition. Les matches du championnat national dans certains départements se jouaient sur terrain nu (Nkou Mvondo, 2010). Les seuls stades en état étaient implantés dans les grandes villes : Yaoundé, Douala, Garoua et Bafoussam. Il existe des équipes qui partageaient les mêmes stades que d'autres parce-qu'elles appartiennent à la même ville ! Et en cas d'entraînement ? Un véritable casse-tête pour ces équipes qui se trouvaient obligées soit d'attendre que la première arrivée achève de s'entraîner, soit de délocaliser leur séance d'entraînement !

#### **5.2.2.2. Analyse des données sur les « Problèmes institutionnels »**

Tous les sujets de l'échantillon ont évoqué les problèmes institutionnels : les résultats indiquent donc 100 %. On entendait par problèmes institutionnels, ceux qui se rattachent aux institutions qui ont la charge de diriger le football camerounais, à tous les niveaux. Les répondants ont évoqué les problèmes entre la fédération et la ligue de football professionnel. Ils ont encore évoqué les mauvaises relations entre la fédération de football et son organe de

tutelle qu'est le Ministère des sports et de l'éducation physique. Au temps considéré pour cette étude, un des répondants a affirmé sans gêne que : « *je n'ai jamais connu une FECAFOOT entretenant des rapports apaisés avec sa tutelle* », avant de reconnaître plus tard s'agissant de la gestion du football camerounais que « *c'est un bicéphalisme qui ne dit pas son nom* ». Dans la même veine, un autre répondant déclare : « *regardez aujourd'hui l'affaire FECAFOOT contre la Ligue professionnelle de football, le coup d'état que la fédération a voulu orchestrer à la Ligue* ». En effet, la FECAFOOT est au prise avec la LFPC depuis des années dans un combat fratricide doublement meurtrier : non seulement il entraîne des procès interminables qui entraînent des dépenses en temps et en argent en même temps qu'ils accroissent les inimitiés entre les différents responsables en charge du football camerounais, mais aussi empêchent le bon déroulement du championnat et autres compétitions nationales, empêchant du même coup la bonne expression des équipes camerounaises en compétitions africaines. Le répondant, très bien instruit des questions de football, reconnaît pourtant que : « *or, normalement, la fédération s'efface devant la Ligue lorsqu'il s'agit du football en interne, ce qui veut dire que c'est la Ligue qui gère tout l'argent du football pratiqué au Cameroun, la fédération ne garde qu'une mission de représentation à l'international* ». Pourquoi cette crise institutionnelle donc ?

Il se dégage comme d'un problème plus en profondeur : la question financière, d'intérêt personnel : « *mais cela représente une grosse perte financière pour les responsables de la fédération, ils ont donc organisé le coup d'état qu'ils ont intenté là ; malheureusement mal leur en a pris. Mais ils ne baissent pas les bras...* ». C'est parce-que le football génère beaucoup d'argent que les institutions chargées de le développer ne s'accordent pas, ne peuvent pas travailler en synergie, ne veulent les unes que la destruction et la disparition des autres. D'où donc des problèmes institutionnels. On ne sait vraiment pas qui de la fédération ou du MINSEP est en charge de quoi ! Les répondants font d'ailleurs remarquer que, si tant est que le climat peut être un peu tempéré entre les deux institutions, ce n'est qu'en temps de repos, de passage à vide ; mais que celui-ci devient tendu chaque fois et aussitôt qu'une compétition est annoncée. L'argent du football est de ce fait le nerf de la guerre institutionnelle au Cameroun. Cependant « *la FIFA ne reconnaît pas le Ministère des sports ; elle ne veut pas que le ministère des sports s'immisce dans la gestion du football* », affirme un répondant. Ce que le Ministère ne voudrait pas entendre de cette oreille...

### 5.2.2.3. Analyse des données sur les « Problèmes organisationnels »

Le tableau 22 indiquait que parmi les sujets interrogés, 75 % ont évoqué des problèmes organisationnels. Ce qui représente les trois quarts de la population. Le manque d'organisation, ou la mauvaise organisation sont ici les deux aspects de ce même problème. Un répondant reconnaissait que « *il faut une bonne organisation à la FECAFOOT au niveau interne* ». En effet, comment peut-on expliquer qu'une saison sportive nationale ne s'arrime pas au cycle des compétitions internationales ? Il est arrivé que les compétitions continentales commencent sans que le Cameroun ait désigné ses représentants pour lesdites compétitions ! En cause les saisons interminablement longues du championnat national.

Sur le plan national justement, l'inexistence de véritables ligues opérationnelles, que ce soit pour le football jeune, le football féminin ou le futsal, entraîne un manque de compétition pour ces catégories. Les compétitions nationales pour ces différentes catégories ne se déroulent que sur certaines parties du triangle national, en priorité dans certaines métropoles, donc dans les grandes villes et ceci pour défaut d'organisation – même s'il y a aussi le problème des infrastructures déjà évoqué. On semble plus préoccupé à la fédération à résoudre des problèmes d'intendance qu'à établir une planification rigoureuse des compétitions nationales ! Cependant que, « *les compétitions sont la matière première du football* », explique un répondant. Et pourquoi ces compétitions peinent-elles à se dérouler de la meilleure des façons au Pays des Lions Indomptables ? Pourtant il existe à la Fédération Camerounaise de Football une direction dite « Direction des compétitions nationales » ! La vérité se trouverait-elle dans ses propos d'un répondant qui disait que « *personne n'est là-bas pour le développement du football* », ce que complétait d'ailleurs fort bien un autre répondant qui affirmait que « *chacun lutte pour son ventre* » ?

L'organisation du football va aussi jusqu'au niveau des clubs. Ceux-ci malheureusement ne sont pas bien structurés. Un club doit être une entreprise et se gérer comme telle. Un des répondants interrogés affirmait que « *les clubs camerounais sont énormément en retard ; il faut les réorganiser pour espérer atteindre un minimum qui est le standard* ». Les clubs ne sont pas rentables ; par conséquent, les joueurs ne sont pas bien rémunérés, et de manière quasi automatique ne peuvent pas être performants. D'où le manque de victoires des clubs camerounais en compétitions africaines ces trente dernières années. Un des répondants fondait pourtant beaucoup d'espoir en une *bonne organisation* de la FECAFOOT. Celui-ci affirmait que « *si la fédération est bien organisée, les clubs doivent*

*être des structures fiables » ; « si la fédération est bien organisée, on peut poser des conditions à l'Etat » !*

L'organisation touche enfin la structuration du football camerounais dans sa globalité. En effet, ce football souffre depuis longtemps d'un manque de visibilité et même de traçabilité entre les différentes catégories. On n'arrive pas jusqu'à ce jour à pouvoir suivre un athlète depuis les catégories inférieures, que sont les minimes et les cadets, jusqu'à la catégorie supérieure, disons jusqu'à son entrée dans l'équipe nationale sénior. Beaucoup de jeunes talents sont ainsi perdus entre les différentes catégories ; et beaucoup d'autres apparaissent telles des générations spontanées, sans véritablement savoir où ni comment ils ont évolué. La conséquence est logique : une équipe nationale inconstante, basée sur des joueurs pour la plupart formés à l'étranger, et par conséquent au talent approximatif ! Et surtout des équipes minimes et cadettes infructueuses, et donc inutiles ! Des générations de talents perdues ! Et comment espérer gagner une coupe du monde dans cette cacophonie où on est obligé d'aligner des générations spontanées de joueurs dont personne n'a éprouvé le talent ; des joueurs qui évoluent au Qatar, en Israël, au Bangladesh, en Ouzbékistan... ? Aucunement ! A moins de croire en la sorcellerie et non à la science ! Oui, le football peut parfois être une affaire d'esprit ; mais l'esprit lui-même est une affaire de logique, d'organisation, et la spiritualité, une affaire de règles, d'éthique de vie !

#### **5.2.2.4. Analyse des données sur les « Problèmesmanagériaux »**

D'après les données du tableau N° 23, 83,33 %des sujets interrogés ont reconnu que le football camerounais souffrait de problèmes d'ordre managérial. Le management se définit comme *« l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise »* (Larousse). Pour Hellriegel & col (1992 : 6) :

*Le travail directorial a cinq caractéristiques de base : 1) un labeur acharné dans l'exécution d'une grande diversité de tâches ; 2) la priorité donnée aux activités non routinières ; 3) la communication verbale directe ; 4) la prise en compte de tous les modes et réseaux de communication ; et 5) un mélange de droits et de devoirs.*

Dire que le football camerounais connaît des problèmes de management revient à dire que ce football est mal géré, par ses dirigeants, qui échouent dans l'organisation de celui-ci. De manière assez spécifique, ce qui fonde le jugement des interviewés tient à la gestion financière et aux résultats d'ensemble. Ceux-ci adoptent une attitude plus*finaliste* que *déterministe*, au sens de Huisman (1987). En fait, ils pensent que le type de gestion qui est fait de notre football explique le niveau de ses performances. Et que comme les résultats de ce



football sont médiocres, c'est le mode de management qui en est responsable. Un des répondants a avancé que « *le football camerounais est une évidence de mal gouvernance* ». Pourquoi « *une évidence* » ? C'est que de toute façon les résultats sont négatifs, même aux yeux du profane. Et comme ces résultats sont négatifs, même ce profane peut comprendre que ce football est mal géré... Les multiples revendications des joueurs constituent donc des preuves palpables de ce mauvais management. Les éternels problèmes de primes des joueurs, l'absence d'investissements et donc le manque d'infrastructures, les multiples problèmes dans le transfert des joueurs locaux, la corruption autour des matches et tout le reste des tripatouillages à l'échelon national, voilà le lot des preuves dont se servent les plus outillés pour établir le mauvais management du football camerounais. Une mauvaise gestion financière, centrée sur un nombrilisme égoïste, plutôt que sur l'intérêt du développement et de la bonne santé du football, un manque de vision dû à une mauvaise connaissance du monde et des milieux footballistiques, l'inertie et l'immobilisme provoqués par une volonté de voir la situation demeurée dans une incertitude qui favorise l'amateurisme et le flou, tels sont les modes d' action qui matérialisent ces problèmes managériaux à la Fédération Camerounaise de Football.

L'analyse des problèmes du football camerounais trouve là son épilogue. Il est à rappeler que cette partie n'avait véritablement pas un lien direct avec nos hypothèses, ni générale ni de recherche. Elle s'est avérée importante, comme une stratégie du pied à la porte, pour amener les interviewés à s'ouvrir à nous en commençant à répondre sur des sujets favorables pour eux. Mais, l'analyse que nous venons de faire nous permet de mieux comprendre et d'envisager des recherches ultérieures pour approfondir nos connaissances sur la psychologie du sport, qui est elle-même une branche de la psychologie sociale. Nous commençons dès à présent l'analyse même des modalités de nos hypothèses de recherche.

### **5.2.3. Analyse de contenu et vérification des hypothèses de recherche**

Il y a quatre hypothèses de recherche que nous allons éprouver. La méthode d'analyse thématique de contenu permettra d'aller progressivement avec les modalités pour chaque hypothèse, c'est-à-dire que nous allons traiter les hypothèses indicateur par indicateur.

#### **5.2.3.1. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR1**

L'hypothèse de recherche n° 1 concerne la modalité *déficit de régulation de contrôlemise* en relation avec *la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-*

*management de la Fédération Camerounaise de Football*. Cette modalité est caractérisée par quatre indicateurs que nous avons identifiés dans la faible fréquence des contrôles, la faible fréquence des sanctions, les sanctions faibles, et l'absence totale des sanctions.

#### 5.2.3.1.1. *Analyse et interprétation de l'indicateur « Faible fréquence des contrôles »*

D'après les données du tableau n° 24, l'indicateur *faible fréquence des contrôles* enregistre un score d'évocation de 100 %. C'est donc la totalité des sujets qui ont reconnu la pertinence de ce fait à la FECAFOOT. Ce score très élevé exprime le fait que, dans le fonctionnement de la Fédération Camerounaise de Football au cours de la période considérée – et même jusqu'à ce jour – les contrôles sont trop rares. Pourtant dans tout groupe organisationnel, le contrôle doit être une des modalités phares du management. Et ce contrôle doit se faire en interne et en externe aussi. Il est généralement désigné par le vocable *audit*. Dans le cas des fédérations sportives, il importe de relever que ce sont des associations privées de droit privé. Ce statut leur confère une autonomie et une indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics, qui ne conservent à leur égard qu'un simple droit de regard, dans l'optique du maintien de l'ordre public et de la sécurité des personnes et de leurs biens qui ressortissent des pouvoirs régaliens de l'Etat.

Dans le cas précisément de la Fédération Camerounaise de Football, un répondant que nous avons interviewé sur le niveau de contrôle attaché à cette institution a reconnu que « *cela perdure parce que la tutelle est défaillante* ». L'autonomie dont bénéficie la FECAFOOT entraîne une rareté de contrôle qui s'explique par le fait donc qu'en plus d'être comme ses consœurs une association privée, elle a la particularité d'avoir deux tutelles, « *deux époux* » comme disait un répondant, le Ministère chargé des sports et la FIFA, dont l'un – le Ministère des sports – est constamment pourchassé par l'autre – la FIFA. En effet la FIFA ne voudrait pas que les ministères s'immiscent dans les affaires du football, ni de près ni de loin. Pour la FIFA, instance de gestion et de régulation du football mondial, ce sport reste un loisir et doit demeurer une affaire des fédérations de football et non un problème des pouvoirs politiques. De la sorte, même les subventions de l'Etat auprès des fédérations de football ne sont pas la bienvenue pour la FIFA. Les fédérations restent les seuls partenaires fiables et désirés ! Un des répondants interrogés a été clair à ce sujet : « *la FIFA ne reconnaît pas le Ministère des sports ; elle ne veut même pas que le Ministère des sports s'immisce dans la gestion du football* ». La première conséquence est donc que la FIFA et l'Etat ne peuvent pas travailler main dans la main pour exercer une mission de contrôle auprès de la fédération.

Chacune de ces institutions ne peut que contrôler pour la gestion de ses fonds qu'elle alloue à la fédération de manière isolée... Or, un répondant l'a dit, dans le cas du Cameroun, « *le Ministère ne peut rien contrôler parce qu'il est lui-même impliqué dans la gestion au quotidien de la FECAFOOT. C'est un bicéphalisme au sommet de notre football qui ne dit pas son nom* », affirme un des répondants. Pour cet autre, « *la tutelle de la FECAFOOT c'est le Ministère... et la tutelle ne contrôle rien et ne veut même pas sanctionner la FECAFOOT* ». Pour cet autre répondant encore : « *la tutelle ne fait pas son travail. Il y aurait une meilleure gestion si la tutelle cessait d'être gestionnaire du football* ». Le problème c'est que « *l'Etat jacobin ne veut pas lâcher prise. C'est ça le problème !* ».

En ce qui concerne la FIFA, et même la CAF, un des répondants déclare que « *la CAF tout comme la FIFA ne sont pas les tutelles de la FECAFOOT ; ce sont des associations internationales auxquelles la FECAFOOT est allée s'affilier librement. Elle peut en ressortir tout aussi librement* » avant de conclure que « *la tutelle de la FECAFOOT c'est le Ministère des sports* ». Cette déclaration ne nous a pas semblée convaincante car, les statuts de la FECAFOOT en vigueur en 2015 préconisent que celle-ci « *est tenue de respecter elle-même et de faire respecter par ses membres les Statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC et de la FECAFOOT* ». Elle reconnaît donc la FIFA et la CAF comme ses organismes de tutelle ; mais encore, la FIFA ne peut pas avoir autant d'influence sur les gouvernements sans se savoir détenir un pouvoir de tutelle sur les fédérations sportives des Etats concernés, qu'elle menace d'exclusion ou exclut en cas d'ingérence du Gouvernement. Mais, pour autant, l'assertion de notre répondant n'est pas dénuée de sens. C'est qu'en réalité, il ne ressort nulle part de manière formelle dans les statuts de cette fédération que la FIFA est la tutelle de la FECAFOOT. Des allusions dans ce sens sont faites dans le code disciplinaire et le Code électoral. De toute évidence, le contrôle exercé par la FIFA ne devrait pas être plus efficace que celui des pouvoirs publics camerounais car, comme le reconnaît un répondant « *le camerounais est tricheur, incapable d'appliquer les règles qu'il se donne. Les gens ont pris l'habitude de s'affranchir des règles* » et aux dire de l'autre, la FIFA est trop loin à Zurich pour exercer un contrôle sur ce qui se fait au Cameroun par la FECAFOOT : « *quand la FIFA arrive, elle n'a pas le temps. Est-ce que les émissaires de la FIFA connaissent notre pays ? Nos villes ? Nos quartiers ? Ils s'en tiennent à ce que nous leur montrons ! Et comme la FIFA ne fait pas confiance au gouvernement...* ». On peut ajouter à la suite de ce répondant qu'en plus c'est notre football, ce n'est pas celui de la FIFA ! Donc, que gagnerait-elle à fouiner en profondeur sur la gestion que font les

responsables d'une fédération de leurs propres affaires ? Elle ne va se limiter à faire ici que le même travail qu'elle fait aux Etats-Unis, au Brésil, en Allemagne, en Italie, en France, en Espagne, en Angleterre...perdant de vue ce qui fait la spécificité de la comptabilité camerounaise : la falsification des chiffres, soit pour leur gonflement, soit pour leur extrême réduction, et la fabrication tout azimut des pièces justificatives montées de toutes parts pour des missions elles-mêmes fictives.

Enfin, le nombre de visites d'inspection que la FIFA effectue par an est lui-même insuffisant pour tenir à l'œil les responsables de la FECAFOOT ! Dans la période retenue pour l'étude, c'est-à-dire avant la normalisation, la FIFA organisait une mission de contrôle par semestre soit une fois tous les six (06) mois et donc deux fois par an ! Beaucoup trop peu pour contrôler de prêt des sommes aussi exorbitantes et de sources aussi diversifiées. Pour contrôler la gestion financière de la fédération camerounaise dans ce que nous pouvons appeler aujourd'hui l'ancien régime, il eut fallu dormir avec chaque responsable ! La fréquence des contrôles qu'exerçait la FIFA en ce temps-là était donc trop faible pour pouvoir inquiéter le Président d'alors et son équipe.

Concernant les textes en général et ce qu'il pouvait en être de leur application, il n'y avait que les joueurs, certains responsables de clubs qui réveillaient la FIFA en se plaignant du défaut de respect des statuts sur tels ou tels points des dispositions desdits statuts et autres textes en vigueur. Sinon, comment comprendre autrement le fait pour cette instance de se retrouver en coupes du monde successives avec des joueurs camerounais qui n'avaient pas tous reçu leurs primes ? Ou comment expliquer même que ce soit au niveau de ses instances juridictionnelles que la plupart des affaires du football camerounais viennent trouver leur aboutissement, généralement à l'encontre et au détriment des intérêts de la FECAFOOT ? Il n'y a qu'une explication possible : la FIFA n'arrivait pas à contrôler la FECAFOOT ! On peut donc comprendre qu'elle ait eu intérêt à ordonner une normalisation.

Certes, on nous répliquera que ceci ne justifie pas la rareté des missions de contrôle ; on rappellera même que le premier niveau de contrôle est assuré par la fédération elle-même, avant les organes de tutelle. Mais, c'est oublier ce que disait ce répondant pour qui « *le camerounais est tricheur, incapable d'appliquer les règles qu'il se donne. Les gens ont pris l'habitude de s'affranchir des règles* », et que, dans le cas d'espèce, il existait depuis 2004 une convention entre la FIFA, les pouvoirs publics représentés par le Ministère des sports et la FECAFOOT, dans laquelle les trois entités ont chacune des responsabilités, et donc que la

FIFA comme le Ministère des sports devaient s'assurer que leur cadet, la FECAFOOT suit le Cap à elle fixée (Nang, 2010) ; (Nkou Mvondo, 2010). C'est oublier que de par cette convention, la FECAFOOT ne jouissait pas d'une autonomie totale, peut-être sur le plan administratif, mais pas sur le plan financier, et que sur ce dernier aspect, des contrôles plus fréquents eurent été plus nécessaires...

Maintenant s'agissant proprement du contrôle interne, un des interviewés, répondant à la question qui venait de lui être posée, réagissait ainsi qu'il suit : *« le contrôle interne ? Est-ce qu'ils sont là pour le football ? Ils vont faire quel contrôle interne ? Vous pensez que Iya Mohammed était là pour le football, ou Mbombo Njoya, ou Josua Osi ? Qu'est-ce qu'ils en savent ? Les gars s'en foutent que le football aille bien ou pas. Ce qui leur importe c'est l'argent que génère le football. Mbombo Njoya a 3 millions de francs le mois, chaque membre du comité exécutif a 500 milles, sans compter les primes ! Quel contrôle interne penses-tu qu'ils vont mener ? »* Le reste n'est que du détail : *« maintenant, que veut voir l'auditeur interne ? Ce sont les justificatifs ! Si je pars voir un prestataire de service, je lui dis « fais-moi une facture de tel montant, voici ta part... », n'est-ce pas j'aurai la facture ? »*. De plus, nous a révélé un autre répondant, *« le Président de la FECAFOOT est l'otage du comité exécutif ; les membres du comité exécutif sont les amis du Président... Ils lui font le chantage en disant que c'est eux qui font campagne pour lui. En ce temps-là, il y avait 32 membres du comité exécutif ; si tu avais déjà 32 voix qui étaient d'office acquises à ta cause, tu étais sûr de gagner l'élection. Alors le Président faisait phi de leurs malversations et cédait au moindre de leurs caprices »*. Tenons par exemple : *« en réalité les membres du comité exécutif n'ont pas de salaire à la FECAFOOT, mais ils réussissent à se faire énormément d'argent auprès du Président en créant des missions dont un grand nombre sont fictives et jamais effectuées »*. A la question : Et le Président accorde ? *« Oui ! Il accorde... »*.

Ainsi se passait la gestion de la fédération camerounaise de football au cours de cette période de référence. Non seulement la fréquence des contrôles était faible, mais ces contrôles eux-mêmes étaient sans objet. La première convention entre la FECAFOT et le Ministère des sports arrive le 05 février 2015, et elle ne concerne que la gestion de l'équipe nationale (Camfoot) ! L'indicateur Faible fréquence des contrôles est donc vérifié. De plus, il s'est avéré parfaitement corrélé à tous les indicateurs de la résistance à la norme à la FECAFOOT. C'est donc dire que la faible fréquence des contrôles est une cause principale de cet illégalisme qui s'observe à la FECAFOOT, quelle que soit la forme qu'elle peut prendre à un moment donné.

### 5.2.3.1.2. Analyse et interprétation de l'indicateur « faible fréquence des sanctions »

En ce qui concerne l'indicateur « faible fréquence des sanctions », le tableau n° 25 indiquait que seulement 25 % des sujets ont évoqué cet indicateur, contre 75 % qui ne l'ont pas évoqué. Taux d'évocation très faible donc. Comment le comprendre ? On s'aperçoit assez vite que dans un contexte où les contrôles sont moins fréquents et pas assez rigoureux comme cela a été établi ci-dessus, les sanctions ne peuvent être que très rares quand elles ne sont pas totalement absentes. C'est ce que disait un répondant : « *la tutelle ne contrôle rien et ne veut même pas sanctionner la FECAFOOT* ». L'interviewé faisait ensuite allusion à cette affaire où « *le Président du Tonnerre Kalara club avait déclaré publiquement avoir vendu le match de la dernière journée à Coton Sport de Garoua. Personne n'avait bronché, alors que l'Etat aurait ouvert une enquête, et allermême jusqu'à dissoudre la FECAFOOT* ». Un autre, vraiment distinct des précédents affirmait lui aussi, sans vergogne, toujours en réaction à la question du contrôle interne, et sans qu'il se soit concerté avec ces prédécesseurs : « *Contrôle interne ? Il n'y a pas de contrôle à la FECAFOOT ! Qui va organiser le contrôle ? L'Etat même est trempé...* »

Ceux qui ont avancé quand-même l'existence des sanctions ne sont pas pour autant aussi écervelés. Ils pensent certainement à l'affaire Vincent Onana. En effet, cet ancien président de la fédération avait écopé d'une peine privative de liberté pour faits de corruption et incarcéré à la Prison centrale de Yaoundé. Le mis en cause avait été inculpé pour malversations financières, après une gestion jugée scabreuse des billets de la Coupe du monde FIFA 1998 par le Ministère des sports et de l'éducation physique de l'époque (Nkou Mvondo, 2010). L'affaire remonte donc avant les années 2000 ayant marqué le règne de Iya Mohammed. En ce moment-là, le Président déchu, lui, avait été nommé par le Ministre des sports - « l'Etat » - qui comme le dit un autre de nos répondants « *nommait les fonctionnaires dans les Départements pour aller développer le football, et ces fonctionnaires votaient à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT, mais sans aucun club* »... Aussi, comme le déclare un autre répondant « *jusqu'au Président Owona Pascal, c'est le Gouvernement qui nommait les présidents à la FECAFOOT. Le Président Onana a été nommé en 1996. Avant cela, il était trésorier à la Fédération* ». Le Ministre avait donc une influence et des moyens d'action sur les responsables de la fédération, et en ce temps-là, pouvait leur infliger des sanctions. Mais une fois que la donne a changé et que les membres de la fédération n'étaient plus nommés par les membres du Gouvernement mais élus par leurs pairs, le Gouvernement a perdu tous les

pouvoirs sur eux ou presque, ils se sont émancipés... Et le bateau portant le management du football camerounais a pris une trajectoire curviligne dont l'équation reste à déterminer ou à définir. Ainsi un sujet interviewé a déclaré que « *notre football va moins bien depuis qu'on y a introduit la démocratie* » ! En dehors de cette affaire, il n'y a souvent eu que des suspensions de la fédération camerounaise de football par la FIFA. Celles-ci, il faut le relever, ne surviennent que dans les conditions spécifiques, notamment en cas d'ingérence du Gouvernement dans les affaires du football. En suspendant la FECAFOOT, la FIFA entend ainsi mettre la pression sur le Gouvernement, étant consciente que le football constitue un levier politique important, et que la non-participation d'une sélection nationale à une compétition internationale – encore la Coupe du Monde ! – peut renverser un gouvernement (Nkou Mvondo, 2010, idem.). C'est donc en réalité le Gouvernement qui est visé et non la fédération elle-même ou ses membres.

On peut maintenant comprendre qu'en réalité, il n'y a pas des sanctions, si oui, elles ne sont pas véritablement adressées aux membres de la FECAFOOT, lesquels de ce fait n'ont donc rien à craindre. Lorsqu'un membre avait pu être sanctionné, ce n'était que par sa hiérarchie directe, ou ses pairs. Ce qui voudrait dire que le mis en cause avait été en dissidence avec ceux-ci. Situation assez rare et, d'ailleurs encore, à éviter absolument ! De telles sanctions sont d'ailleurs plus persuasives dans le sens des pratiques du groupe que dissuasives comme on le souhaite. Lorsque nous parlons de sanctions, nous invoquons celles qui émanent de la (ou des) tutelle(s), et non de l'organisation FECAFOOT elle-même, puisque dans le cas d'espèce, la population qui est concernée par l'étude est le top-management, qui ne peut véritablement se sanctionner lui-même. En dehors donc de Vincent Onana, aucun autre responsable de la FECAFOOT n'a été sanctionné par la Tutelle. On se souvient de cet épisode que racontent Nang (2009) et Nkou Mvondo (2010), où le Ministre des sports de l'époque, Philippe Mbarga Mboa, avait demandé au Président de la FECAFOOT Iya Mohammed de démissionner... Les auteurs nous rapportent que le membre du Gouvernement n'avait reçu de son interlocuteur qu'un sourire de dédain, le patron de la FECAFOOT préférant « se concerter d'abord » avec son comité exécutif au cours de l'Assemblée générale suivante, « avant de répondre » à son Ministre de tutelle (Nkou Mvondo, 2010).

Le faible taux d'évocation pour la modalité *faible fréquence des sanctions* est donc à comprendre comme une dénégation de l'existence même des sanctions, plutôt que comme une

approbation que des sanctions existent au sein de cette institution, et qui seulement seraient moins fréquentes ! En dehors aussi de pouvoir se dire que d'aucuns n'auraient pas compris qu'il s'agisse des sanctions infligées par la tutelle au top-management, et non celles infligées par ce dernier à des personnels inférieurs employés à la fédération. Ce qui cependant est très improbable, au regard de la clarté avec laquelle nous nous appliquions à poser les questions. Vue sous cet angle, l'absence de sanctions se trouve donc, comme le précédent indicateur, corrélé à l'affairisme et le favoritisme, à l'absence de justificatifs dans la gestion financière, ainsi que la surfacturation et les détournements de fonds, donc principalement à la résistance aux normes de gestion financière ; cela est aussi le cas avec la résistance aux normes de gouvernance électorale, considérant seulement la corrélation des seuls individus, 25 % au total, qui ont évoqué cet indicateur, et pour lesquels la corrélation avec les indicateurs et modalités sus-cités est égale à 1 (corrélation parfaite).

#### 5.2.3.1.3. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur «sanctions faibles»

Comme pour l'indicateur précédent, le tableau 26 montre que 25 % des sujets interrogés seulement évoquent les sanctions faibles à la FECAFOOT, contre toujours 75 % qui n'évoquent pas ce fait. Le type de raisonnement peut-il être le même que précédemment ? La question est doublement intéressante car, la rareté des sanctions ne signifie pas les sanctions faibles ! Les deux modalités peuvent ne pas être corrélées positivement. En effet, il peut exister des situations où les sanctions sont rares, mais très fortes lorsqu'elles surviennent. Pour le peu que nous puissions connaître du monde religieux, il semble offrir un milieu semblable.

Dans le cas de la fédération camerounaise de football, que l'indicateur « *sanctions faibles* » réalise ce score est significatif. Il faut souligner que notre instrument est un guide d'entretien, et que les entretiens eux-mêmes étaient de type semi-directif ! Dès lors, il devient aisé de comprendre que les répondants le plus souvent parlaient des sujets qui leur venaient à l'esprit de manière quasi libre. Même lorsqu'il nous est arrivé souvent de recadrer, ce recadrage s'est fait sans forcer la main, ni pour susciter et orienter les réponses dans un sens voulu, ni pour maintenir ou condamner le répondant sur des thématiques particulières. Des thèmes pouvaient donc du point de vue du répondant englober d'autres, et nous évitions de revenir sur des sortes de reprises par les questions semblables ou très voisines afin d'éviter de rendre l'entretien ennuyeux. Le dépouillement par contre s'est fait avec la plus grande rigueur, dans l'intention de préserver l'objectivité scientifique de l'étude. Dans cet état



d'esprit, chaque fiche a été traitée sans état d'âme et les indicateurs étaient rigoureusement identifiés lors de ce dépouillement. Il n'a donc été relevé que ce qui était visible, sans interprétation préalable, Nous n'avons relevé que ce qui a été expressément dit ! Cette précision faite, le score particulièrement bas de ce troisième indicateur devient compréhensible. Il doit être interprété comme une absence de sanctions plutôt que comme l'existence inversement des *sanctions fortes*, ce qui est le contraire des sanctions faibles. Nous avons déjà suivi plusieurs sujets qui sont intervenus sur le problème général du déficit de contrôle et des sanctions, où il est revenu plusieurs fois qu'autant il n'existe pratiquement pas de contrôle autant il n'existe pas de possibilité de sanctions sur les membres dirigeants de la FECAFOOT. Au risque de faire des redites, condamnables selon la règle d'Okham, nous prenons ce répondant dont le propos semble donner un son de cloche un peu décalé : *« l'influence de la tutelle est négative. Le Gouvernement est là pour réguler. Il n'est pas là pour le suivi, ni pour l'exécution. Il doit être l'arbitre. Il s'assure que les lois qui sont votées par l'Assemblée nationale sont respectées, c'est tout. Mais ici le Gouvernement s'occupe même des hôtels, recrute l'entraîneur. Or, l'entraîneur est l'employé de la Fédération. D'où vient-il que quelqu'un d'autre recrute mon employé ? Et c'est tout ça le problème »*.

Que faut-il comprendre dans cette façon de faire ? C'est aussi que c'est une manière pour le membre du Gouvernement de sanctionner la gestion de la fédération qui ne rassure pas et dont il ne peut contrôler ou punir les artificiers autrement. Sanction assez faible, non ? Et qui prête même à équivoque ! Et cette équivoque doit être retenue car, par de tels actes il se rend coupable d'ingérence, et s'enlise lui-même dans des pratiques de malversation, qu'il ne peut plus dénoncer. Insistons sur la faiblesse de telles mesures. Non seulement, elles ne sont pas contraignantes pour la cible, mais encore, elles ne dissuadent personnes. Quelle dissuasion à continuer de mal travailler peut-il naître chez moi du fait que quelqu'un m'empêche de faire mon travail en faisant le travail à ma place ? Tout au plus des revendications à ce qu'il me laisse travailler et vienne évaluer après coup ! Par contre, une évaluation rigoureuse de mon activité, basée sur des critères objectifs, qui s'avèrerait négative, pourrait porter plus de fruits parce qu'elle me fera apprécier l'écart entre mon activité et la tâche qui m'est assignée. Cette façon de procéder des membres du Gouvernement signe donc l'inexistence des sanctions dans le fond. Comme a dit quelqu'un : *« le Gouvernement... ne fait pas son travail et ne veut même pas sanctionner la FECAFOOT »*. Donc pour lui, il n'existe même pas de sanctions, que par la suite on dira faibles !

Et s'agissant de la FIFA ? « *La FIFA audite nos comptes deux fois par an. Dès qu'on est passé à la normalisation, c'est fini, 5 francs ne cherche pas son frère. Si 5 francs cherche son frère la FIFA vous dissout et c'est fini* ». Et avant donc la normalisation, que se passait-il ? Le même répondant achève de nous expliquer en disant que : « *l'époque où les gens volaient l'argent-là, c'est terminé* ». Cependant la FIFA n'avait jamais dissout la FECAFOOT pendant ce temps-là, malgré les détournements que ce répondant avance. Et pourtant, la dissolution est la plus grande sanction que l'on puisse infliger à une personne morale de droit public ou privé ; le reste des sanctions pouvant être des suspensions ou des amendes (Nkou Mvondo, 2010, *ibid.*). On a vu dans quel cadre la fédération a souvent été suspendu par la FIFA, dans le cadre d'une stratégie contre le Gouvernement ; il ne nous vient pas qu'il y ait eu des amendes qui aient empêché que les détournements ou l'illégalisme de manière générale ne puisse s'étendre. Toutes les sanctions, si sanctions il y en a eu de la part de la FIFA ou de la CAF, étaient donc des sanctions faibles pour les membres de la FECAFOOT dont les fonds de roulement de leur institution sont tirés pour l'essentiel du Trésor public, des sponsors anonymes et diversifiés, et de la FIFA elle-même, mais jamais de leurs avoirs personnels. A vrai dire, nous n'avons pas noté l'existence de telles sanctions provenant de la FIFA dans la période considérée : ni des amendes, ni des suspensions des personnels en tant que personnes physiques ! Les sanctions faibles ont pratiquement les mêmes corrélations, les mêmes effets que les précédents indicateurs qui viennent d'être étudiés.

#### 5.2.3.1.4. *Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «absence totale des sanctions»*

Pour ce dernier indicateur de la modalité *déficit de régulation de contrôle*, le tableau n° 27 y afférent montrait que 100 % de sujets interrogés reconnaissaient l'exactitude de cet indicateur à la fédération camerounaise de football pendant la période de référence. Ce qui voudrait dire que la totalité des personnes interrogées affirment que pendant le temps qui a précédé la première normalisation, il n'y avait pas de sanctions du tout à la Fédération Camerounaise de Football. On peut voir ici que ces répondants avaient bien conscience de ce qu'il s'agit du top-management car, nul ne peut alléguer qu'il n'y ait jamais eu de sanctions sur le petit personnel, puisque là, il s'agit de la petite cuisine interne à l'organisation, qui ne manque jamais de petites étincelles... Toutes les déclarations précédentes étudiées sur les trois premiers indicateurs semblent donc trouver leur dénuement ici. C'est ici en fait leur vraie place ! Le résultat d'un contrôle doit toujours être une sanction, positive ou négative, peu importe ici sa nature ou son intensité. Mais du moment où il n'existe pas de contrôle,

comment pourrait-il en exister de sanction ? Inutile de parler encore de la fréquence ; s'il n'existe pas de sanction, pourrait-on parler de sanction faible ou forte ? Le « NON ! » doit s'écrire dans ces conditions en lettres majuscules ! Faisons un arrêt pour entendre quelques commentaires : « *la tutelle ne contrôle rien et ne veut même pas sanctionner la FECAFOOT* ». Un autre répondant nous disait que « *personne n'est sanctionné, c'est pour cela qu'ils se comportent comme des Seigneurs. Essomba Eyenga insultait tout le monde, qu'est-ce qui lui était arrivé ?* ». Nous reprenons cette troisième réaction : « *le Président du Tonnerre Kalara club avait déclaré publiquement avoir vendu le match de la dernière journée à Coton Sport de Garoua. Personne n'avait bronché, alors que l'Etat aurait ouvert une enquête, et allermême jusqu'à dissoudre la FECAFOOT* ». Si donc pour des fautes aussi flagrantes, aucune sanction n'avait été prise, aucune action, comment pouvons-nous espérer qu'il y eut des sanctions pour des peccadilles ? La réponse est sans ambages : « *A la fécafoot, au temps de Iya Mohammed, l'impunité régnait en maître... Les membres du Comité exécutifont toujours fait la pluie et le beau temps à la fécafoot* », affirmait un des répondants, sous un ton d'assoupissement. Le top-management de la FECAFOOT n'était donc pas sanctionné. Cet indicateur s'est aussi trouvé parfaitement corrélé à la plupart des indicateurs des modalités de la résistance à la norme au sein de l'organisation en étude. Sauf, peut-être à relever que seul l'indicateur, *salaires bas et arriérés de salaires* a enregistré un score de correspondance de 54,16 %, soit, pour ainsi dire une corrélation de 0,54.

L'analyse pour tous les indicateurs étant faite, il faut faire quelques précisions importantes : 1). Cette étude est une recherche qualitative ; et donc que l'analyse chiffrée est moins intéressante que l'analyse thématique de contenu des discours des répondants interviewés. 2). L'analyse thématique de contenu est une technique qui permet de dégager les thèmes récurrents d'un énoncé. Dans notre cas, nous avons un certain nombre d'éléments que nous recherchions dans les discours des intervenants et qui servent d'indicateurs pour les modalités de nos hypothèses. Une fois que cette analyse a démontré que au moins un des indicateurs est présent et avec une saillance remarquable, il est suffisant pour confirmer notre hypothèse de recherche.

### **5.2.3.2. Vérification de l'hypothèse de recherche HR 1**

Des quatre indicateurs qui ont été retenus pour rendre compte de la modalité « *déficit de régulation de contrôle* » à savoir la faible fréquence des contrôles, la faible fréquence des sanctions, les sanctions faibles et l'absence totale de sanctions, deux indicateurs émergent qui

caractérisent réellement ce déficit de contrôle : ce sont : *la faible fréquence des contrôles* et *l'absence totale des sanctions* à l'encontre du top-management. Il y a par conséquent lieu de dire que le *déficit de régulation de contrôle* à la Fédération Camerounaise de Football était réel pendant la période considérée. Or, d'après la théorie de la régulation sociale, si le niveau de contrôle est défaillant, la régulation autonome devient émancipée et évolue en référence à des normes de fonctionnement qu'elle définit elle-même. Ces propres normes de fonctionnement du niveau autonome sont presque toujours en contradiction avec les règles telles qu'édictées par la régulation de contrôle et opèrent parallèlement ou en concurrence avec elles. Donc, plus la régulation de contrôle est effective, moins, il y a des écarts ; et plus la régulation de contrôle est absente, plus les écarts émergent. Le déficit de régulation de contrôle à la FECAFOOT ne pouvait donc que générer des dysfonctionnements, des écarts à la norme, des résistances. Ce qui explique qu'à la FECAFOOT, l'on soit toujours en train de traîner des problèmes de primes alors que toutes les fédérations ont été satisfaites par les soins de la FIFA ! Ainsi, le déficit de régulation de contrôle favorise la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football. L'hypothèse de recherche n° 1 est vérifiée. C'est donc l'impunité qui doit être ici stigmatisée comme étant responsable de tous les maux à la Fédération Camerounaise de Football. La preuve étant que la corrélation pour les indicateurs y afférents et les indicateurs de la résistance est pratiquement égale à 1, valeur traduisant une liaison directe entre les deux variables.

### **5.2.3.3. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR2**

Comme on le sait, l'hypothèse de recherche N° 2 a les indicateurs suivants : la trop grande marge de liberté des managers, la diversité des sources de revenus, les relations troubles avec la tutelle, l'abondante et incomprise législation. Les résultats de ces indicateurs ont été présentés dans les tableaux N° 28, 29, 30, 31 et 32. C'est dans ce même ordre que nous allons les analyser ici.

#### **5.2.3.3.1. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « trop grande marge de liberté des managers »**

Les données présentées dans le tableau n° 28 nous ont montré que cet indicateur a enregistré un score de 100 %. Tous les sujets interrogés ont donc reconnu que les managers de la Fédération Camerounaise de Football en ce temps-là bénéficiaient d'une trop grande marge de liberté. Ceci peut se comprendre par le fait que les répondants se représentaient la marge de

liberté comme la possibilité de ces personnels de s'offrir des largesses sans être inquiétés. Ce qui n'est pas une compréhension si éloignée de la vérité de cet indicateur. D'ailleurs, il ne faut pas perdre de vue que sur le plan cognitif, notre échantillon est assez garnie, la plupart des sujets qui la composent ayant fait des études supérieures, et même ceux qui se sont arrêtés au secondaire ont tous franchi le premier cycle. Un des répondants a affirmé que : « *personne ne contrôle le Président de la FECAFOOT, ni les membres du Comité exécutif* » ; un autre répondant a reconnu que « *l'Assemblée générale est souveraine, c'est l'instance suprême, rien n'est au-dessus d'eux* ». Pour un autre encore : « *les membres du comité exécutif sont appelés les élus, et tout le monde sait qu'il faut ménager les élus ; ils avaient droit à tous les honneurs* ».

On constate à ce niveau que le lieu où toutes les grandes décisions étaient prises était effectivement l'Assemblée générale de la FECAFOOT, et que cela n'avait jamais changé. Cependant, un autre répondant disait déjà que « *le comité exécutif c'est les amis du Président* ». Les interventions de la grande majorité des répondants sur cette question montrent que pour la plupart, les rapports entre les membres du comité exécutif et le Président de la fédération n'étaient pas seulement statutaires, ni souvent basés autour des textes qu'ils étaient pourtant censés tous appliquer. Il s'était noué entre celui-ci et *ses amis* une sorte de complicité, au point où un des répondants a pu dire que le Président était « *l'otage du comité exécutif* », qui lui faisait permanemment du chantage : « *ils disaient que c'est eux qui font campagne pour lui* ». Un répondant a affirmé que « *les membres du comité exécutif n'ont pas de salaire à la FECAFOOT, mais ils réussissent à se faire énormément d'argent auprès du Président en créant des missions dont un grandnombre sont fictives et jamais effectuées* ». Il faut voir aussi en cette attitude un laisser-aller dans la gestion administrative et financière du système FECAFOOT de l'époque car, comment peut-on payer des sommes d'argent aussi faramineuses, si régulièrement, pendant une si longue période, pour des missions non-exécutées, sans se déranger ? Et quid des pièces justificatives ! Il est bien vrai, comme l'a dit un répondant, que ce que veut l'auditeur interne « *ce sont les justificatifs* », mais ce qui semble concevable dans ce cas, c'est la possibilité que les uns et les autres fassent des arrangements entre amis justement pour se faire concomitamment de l'argent au détriment de la fédération.

Il fallut pour cela se sentir détenir une certaine marge de liberté : la liberté de respecter les textes ou pas, la liberté de respecter les procédures ou pas. Puisqu'il n'y avait pas de contrôle ni de sanction en effet, chacun se sentait maître de son unité de compétence qui

devenait sa parcelle de pouvoir. Tenons pour preuve ce qu'affirmait ce répondant : la liberté des acteurs ? « *C'est le braquage ! Dans la Ligue régionale de l'Adamaoua, on n'a jamais organisé les élections. Pourtant les textes disent qu'il faut organiser les élections tous les quatre ans. C'est chacun qui fait comme il veut* ». Beaucoup de nos répondants ont reconnu que la liberté dont jouissaient les membres du top-management était sans limite, - en commençant par le Président, puisque celui-ci avait fini par museler le comité exécutif - ; que ceux-ci se comportaient et continuent d'ailleurs de se comporter comme des « Seigneurs » en piétinant les règles : « *regardez aujourd'hui l'affaire FECAFOOT contre la LFPC, le coup d'Etat que la fédération a voulu orchestrer à la Ligue ... Malheureusement, mal leur en a pris ; mais ils ne baissent pas les bras* ». Rappelons que la décision de suspension de la Ligue de Football Professionnel du Cameroun prise par le Comité exécutif de la Fédération Camerounaise de Football a été annulée par le TAS. Mais cela n'a pas semblé suffisant pour calmer les ardeurs des membres de la fédération qui réclamaient par la suite de nommer le Secrétaire général de cette instance. Et à un répondant de nous demander : « *est-ce que vous pouvez avoir votre entreprise et quelqu'un d'autre vient vous imposer un secrétaire général ? Quid de votre autonomie ? Donc vous comprenez tout !* » Il faut dire que d'après un autre répondant, les textes de la Fédération Camerounaise de Football prévoient effectivement que le Président de la fédération nomme le Secrétaire général de la Ligue... Ce qui suscite une autre question, celle de la légitimité des textes qui sera abordée plus loin.

Alors, dans un système où « *la tutelle ne contrôle rien et ne veut même pas sanctionner la FECAFOOT* », mais où – et on le verra plus loin – les gestionnaires de cette FECAFOOT disposent d'un grand nombre de sources de revenus, ceux-ci disposaient inévitablement d'une marge de liberté suffisamment grande pour orchestrer toutes sortes de plans mafieux peu orthodoxes afin d'atteindre des fins iniques sans jamais être inquiétés. Le tableau de synthèse (Annexe 15) montre que cet indicateur fait le carton plein quant à sa corrélation d'avec les autres indicateurs des modalités de la résistance à la norme à la FECAFOOT. En effet, 100 % des sujets le relient à quasiment 100 % desdits indicateurs. La trop grande marge de liberté des acteurs du top-management est par conséquent un autre des facteurs clés qui favorise leur résistance à la norme observée à la FECAFOOT.

#### 5.2.3.3.2. *Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires »*

Pour cet indicateur, le résultat n'est pas différent du précédent. En effet, tous les sujets interrogés ont révélé que la fédération bénéficie d'une diversité des sources de revenus

budgétaires. Un score, on l'a vu, de 100 %. Pourtant à première vue, la diversité des sources de revenus n'a pas de lien direct avec la trop grande marge de liberté des acteurs. Mais, ce n'est peut-être qu'à première vue ! En effet, lorsque les sources de revenus sont diversifiées, les gestionnaires peuvent se sentir plus à l'aise dans la manipulation des fonds, et donc nécessairement plus à l'aise dans la répartition et l'octroi des enveloppes ou allocations aux différents niveaux des démembrements ou des secteurs statutairement bénéficiaires et, le cas échéant, accorder la primauté aux secteurs qui pourraient procurer un quelconque ou même plus d'avantage(s). De plus, dans une situation où le système de management n'est plus régi par les textes, c'est-à-dire où règne l'anomie, on peut inter changer les situations et procéder à une sorte de gestion ponctuelle et non plus prévisionnelle.

Cependant, reconnaissons que le fait que les deux indicateurs « *trop grande marge de liberté des managers* » et « *diversité des sources de revenus budgétaires* » enregistrent ce score fleuve de 100 % peut ne pas être et n'est peut-être pas le seul fait de la proximité entre ces deux facteurs. Il faut aussi et surtout y voir le fait même que pour ce qui est de ce dernier indicateur, ces sources sont pour certaines identifiées. Un répondant s'indignait ainsi dans sa réponse : « *comment une équipe qui a un équipementier, des sponsors, des frais de publicité, des subventions FIFA peut-elle recevoir des subventions de l'Etat à hauteur de 5 milliards de francs CFA pour sa participation à une coupe du monde ? Cet argent va où ?* » Les sources de revenus de la Fédération Camerounaise de Football sont donc connues des gestionnaires du football qui ont accepté de répondre à notre interview. Il s'agissait à l'époque de l'équipementier PUMA, des sponsors Orange-Cameroun, MTN-Cameroun qui s'est d'ailleurs baptisé les championnats de football du Cameroun, devenus championnats *MTN Elite ONE* et *MTN Elite TWO*, la FIFA, la CAF, l'Etat du Cameroun et d'autres partenaires de publicité comme l'entreprise d'eau minérale PURA, et d'autres encore. Aucun des répondants ne pouvait donc nier ce fait. Un des répondants a même confirmé la normalité de cette intervention multiple en soulignant que « *ce sont les entreprises qui apportent de l'argent au football mondial, et les particuliers* ». Ce dernier a dans ce sens regretté que « *les investisseurs ne s'intéressent pas au football ici parce qu'ils voient que le football n'est pas rentable* ». Il a ajouté quelque chose qui nous a fait froid dans le dos : « *au Cameroun, nous contribuons comme supporters pour les équipes de l'étranger (Paris Saint Germain, Marseille, Réal de Madrid, FC. Barcelone...), mais ne sommes pas prêts à investir pour nos propres équipes* ». Tous les répondants interrogés citaient aussi la plupart des sponsors énumérés ci-avant. Ce que personne d'entre eux n'a pu relever, avec exactitude c'est le

montant exact de chaque subvention : « *Ce sont des détails trop difficiles !* » a affirmé un sujet interrogé.

Au nombre des caractéristiques de la Fédération Camerounaise de Football, la diversité des sources de revenus est l'un des éléments sur lesquels il faut nécessairement s'appuyer pour expliquer le comportement des managers de cette organisation. Tout d'abord, cette diversité de sources de revenus qui accroît substantiellement le niveau de revenu budgétaire global le rend aussi difficile à prévoir. Le budget au départ est donc une prévision essentiellement formelle, relevant du pure formalisme, au propre comme au figuré. Ensuite le contrôle de la gestion de l'argent encaissé de ces diverses sources ne peut qu'échapper aux auditeurs, d'autant qu'ils ne travaillent jamais en synergie, mais se regardent pour les plus près en chiens de faïence, en adversaires, quand les autres ne s'y désintéressent pas totalement. Un des répondants nous a par exemple confié que : « *pour chaque joueur qui signe un contrat professionnel, son club formateur et tous les clubs par lesquels il est passé reçoivent chacun 5 % du montant de son contrat. Dans le cas où ce joueur ne présente pas de club formateur, cet argent est reversé à la FECAFOOT !* ». Comment peut-on contrôler l'argent qui est ainsi déboursé ? Et même, lorsqu'un contrôle pourrait se faire, comment le rendre efficace lorsque le système est manuel et que ni le joueur ni son équipe ne peuvent être là pour certifier. Les responsables de la fédération de l'époque – et même ceux actuels – le savaient, et ils se délectaient à cœur joie. « *Avec donc tout cet argent : les joueurs aux primes impayés, les hôtels revendiquant le paiement de leurs factures, les Lions Indomptables dormant affamés à la veille des matches internationaux !* » confessait un répondant, ironiquement. Un répondant nous a témoigné que la FIFA débloque des sommes colossales pour le développement du football des jeunes dans chaque pays, avant de nous poser la question de savoir : « *avez-vous connaissance qu'un championnat des jeunes existe dans notre pays ?* » Nous avons alors secoué la tête en signe de désapprobation. Et le répondant de renchérir, que « *ça n'existe pas et ça n'a jamais existé* ». On se souvient du mot du Ministre Owona Joseph lors de cette conférence tenue le 17 mai 2011 à l'Institut Supérieur de Management Public (ISMP), sur le thème : « *Le management des organisations sportives au Cameroun* », où il dénonçait le manque de transparence dans la gestion du football camerounais : « *le football au Cameroun, c'est une marmite de milliards, une espèce de tonneaux des danaïdes. On investit beaucoup d'argent dans cette affaire, et jamais on ne voit les résultats* » (Edimo Fore, Journal Le jour, 24 mai 2011). L'auteur de l'article reprend à nouveau ces propos de l'ancien ministre des sports : « *ça ne fait pas plaisir au Ministre des*



*sports d'être en conflit avec la FECAFOOT. Mais la FECAFOOT a quand-même d'énormes ressources qui viennent de la FIFA pour les Coupes du Monde. Qu'est-ce que la FECAFOOT a fait de tout cet argent ? Qu'est-ce qu'elle en a fait ? Je veux bien qu'on les laisse gérer. Mais le gouvernement camerounais finance le football et ne peut donc pas s'en désintéresser. Ce sont des deniers publics. Il faut qu'on sache où va cet argent »* (Edimo Fore, Journal Le jour, 24 mai 2011, idem.). Et parce que de son expérience, le football est quelque chose de tellement sérieux au Cameroun, il propose le premier la solution pour stopper le *carnage* : « *il faut imposer des règles de gestion aux gens. Que les gens apportent les justificatifs de leurs dépenses* » (Edimo Fore, Journal Le jour, 24 mai 2011, ibid.). Les justificatifs ? On en a déjà parlé, plus haut ; et chacun sait désormais ce qu'il en est. Solution donc inefficace. La diversité des sources de revenus est une caractéristique de la Fédération Camerounaise de Football qui favorise l'attrait pour l'illégalisme chez le top-management de cette institution privée, qui remplit malheureusement une mission d'utilité publique. Et les résultats ont montré une forte corrélation entre cette multiplicité des sources de revenus et des indicateurs que sont : l'affairisme et le favoritisme, l'absence de justificatifs dans la gestion des ressources financières, la surfacturation et le détournement des fonds. Il agit donc fortement sur ces comportements. En revanche, il apparaît qu'il est très peu ou pas du tout corrélé à la résistance aux normes de gouvernance électorale, du moins pas fortement.

#### *5.2.3.3.3. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «relations troubles avec la tutelle»*

Les résultats pour cet indicateur montrent que 100 % des sujets interrogés ont évoqué ce fait. En effet, les répondants en totalité ont décrié l'immiscions du Ministère des sports dans la gestion des affaires de la FECAFOOT. Il y a lieu de faire ici une précision : c'est que lorsque nous parlons de la tutelle, la FECAFOOT en a de deux ordres : une tutelle que nous pourrions dire interne, nationale, représentée par le Ministère des sports et de l'éducation physique, et une autre que nous dirons internationale, représentée par les Associations internationales de football que sont la FIFA et la CAF. Dans le traitement des données, nous avons tenu compte de cette distinction et l'avons même intégrée dans notre analyse. Qu'il nous soit permis de commencer par analyser les rapports que la Fédération Camerounaise de Football entretient avec le Ministère de la jeunesse et des sports, représentant sa tutelle interne.

Dans ce premier cas, les répondants ont tous été unanimes à dire que le Ministère des sports est ingérant dans la gestion de la Fédération Camerounaise de Football. Personne n'a

vu l'intervention du Ministère de tutelle d'un bon œil, au contraire ! Un des répondants affirme que : « *je n'ai jamais connu une FECAFOOT entretenant des rapports apaisés avec sa tutelle* ». La raison en est que le ministère veut avoir la main mise dans tous les dossiers que gère la fédération. Un répondant a d'abord reconnu que : « *c'est le Ministère qui gère la subvention de l'Etat jusqu'en 2014* ». Cette situation a changé depuis 1998 ; mais, la tutelle n'entend pas perdre la main dans un domaine aussi juteux. Un autre répondant affirme que : « *le pouvoir jacobin ne veut pas lâcher prise* », que « *pendant les élections l'Etat s'investit pour placer les siens...* ». Ce qui ne saurait être acceptable ! Pour cet autre encore : « *le cas du Cameroun est trop compliqué. Dans d'autres pays, le budget que l'Etat alloue à la fédération est bien connu et voté à l'Assemblée nationale ; mais ici, ce n'est pas comme ça* ». L'interviewé poursuit son propos en précisant que « *l'Etat a signé une Convention cadre avec la FECAFOOT...et depuis c'est l'agent de l'Etat employé au MINFI qui gère tous les fonds que l'Etat octroie à la fédération* ». Au sujet encore de cette Convention entre la Fédération Camerounaise de Football et l'Etat du Cameroun – entendez Ministère des sports – « *la FIFA ne veut pas sentir les Gouvernements dans les affaires du football. Comme le Ministère ne veut pas lâcher prise, ils sont allés signer cette fameuse Convention avec la FECAFOOT qui lui permet de garder une main mise dans la gestion du football ; et c'est elle qui est le principal moteur des détournements de fonds entre les responsables de l'Etat et ceux de la FECAFOOT !* » ; à quoi un autre de ses collègues a renchéri en parlant de « *la Convention FECAFOOT – MINSEP que le Ministère n'a jamais respecté. A chaque financement accordé par le Ministère à la FECAFOOT, plus de 20 % sont reversés au Ministère* ». En parlant toujours de la Convention entre les deux institutions, ce répondant s'indignait quant à ce dernier niveau de la transaction qu'il a qualifié de retro commission : « *Est-ce que l'Etat reprend l'argent qu'il a sorti pour le fonctionnement du Pays ?* » A la question de savoir par la suite si la fédération souvent rembourse, la réponse est sans appel : « *souvent la fédération rembourse, mais pas au Trésor public !* ».

Le niveau de développement qui vient d'être fait de ce premier item de la tutelle de la FECAFOOT suffit certainement à tirer une conclusion pertinente. Mais nous ne pouvons refermer cet épisode sans laisser entendre ce rapport que nous a fait un des sujets interrogé sur la nature des relations qu'entretiennent fréquemment la fédération et son Ministère de tutelle - que le répondant a volontiers étendu à tous les pouvoirs publics - : « *le Ministre Grégoire Owona , vice-président du Comité Olympique a déclaré publiquement qu'il soutenait Mbombo Njoya lors de la dernière élection du Président de la FECAFOOT. En le faisant, il*

*s'est affranchi de trois réserves fortes dont il aurait dû se prévaloir pour se taire : 1. Il est membre du Gouvernement et à ce titre il devrait rester neutre ; 2. Il n'est pas électeur, et n'est ni ne près ni de loin associé à l'élection du Président de la FECAFOOT ; 3. L'adversaire de Mbombo Njoya était son beau-frère ! Maintenant si un membre du gouvernement en vient à s'affranchir de tant de réserves, il faut comprendre que les enjeux sont importants. Pour eux, c'est une affaire de gros sous et non de football ! »* Il ne peut être fait cas de toutes les réponses qui ont été données sur cet item. Une seule chose peut se faire : c'est de dire que, si ces relations ne sont pas encore jugées irrégulières par quiconque, elles sont à tout le moins ambiguës, ni conflictuelles de manière ouverte, ni amicales dans le fond : elles sont troubles ! On se souvient alors de ces propos du Ministre Owona Joseph, alors patron du département des sports, à savoir que : *« un bon Ministre des sports ne peut pas s'entendre avec la FECAFOOT »*. Si cela est vrai, alors comment les deux entités interagissent-elles dans leur action collective au quotidien pour qu'on observe ce semblant d'accalmie à l'œil nu ? *« Entre la FECAFOOT et le Ministère des sports, c'est la Mafia ! »* affirmait péremptoirement un répondant.

L'autre tutelle de la FECAFOOT, cela a été dit, est internationale. Et elle est représentée par la FIFA et la CAF. C'est des rapports de la FECAFOOT d'avec celle-là qu'il s'agit d'étudier dans ce paragraphe. La plupart des répondants commençaient par avouer que la FIFA fait bien son travail. Un sujet a déclaré que *« la FIFA fait son travail, elle sanctionne, surtout quand l'Etat vient s'immiscer, à l'exemple des comités de normalisation »* ; mais s'agissant de la CAF, le même informateur a avancé que *« la CAF est composée des fédérations nationales qui la prennent en otage ; c'est pour cela qu'elle semble absente, impuissante. Vous avez le sentiment qu'elle est inexistante parce qu'elle est prise en otage par les membres qui la composent, c'est-à-dire les Présidents des fédérations nationales »*. Si on en croit ce répondant, on peut formuler une hypothèse que le problème de la gestion du football est le même partout en Afrique, basé sur la mauvaise gestion des fédérations nationales de football. Serait-ce la raison pour laquelle, ce football africain peine à atteindre les demi-finales d'une coupe du monde malgré les grands talents que regorge le Continent ? En revenant à notre sujet, un des répondants, cadre à la FECAFOOT, a répondu en disant que *« nous, on ne veut pas être suspendu, parce-que tout ce que la FIFA peut faire c'est de nous suspendre. Et nous, on ne veut pas par exemple que le petit joueur du Tonnerre souffre... »* ; un autre répondant a relevé que *« la FIFA audite nos comptes deux fois par an. Dès qu'on est passé à la normalisation, c'est fini, 5 francs ne cherche plus son frère ; si 5 francs cherche*

*son frère, la FIFA vous dissout et c'est fini ... ».* Chez cet interlocuteur, la crainte de la dissolution est bien réelle : *« savez-vous que si la FIFA nous suspend, on a plus le droit de jouer au foot au Cameroun ? La FIFA est le dépositaire du football ».* Il poursuit d'ailleurs fort bien en disant que *« d'après l'esprit de la loi, personne n'a le droit d'organiser un championnat de vacances sans l'autorisation de la FECAFOOT, et aucun joueur ne doit jouer s'il n'a de licence de la fédération ».* On voit se dégager là un très grand respect pour la « personne » de la FIFA. Ce respect peut-il témoigner de la bonne nature des relations entre les représentants de cette instance avec les membres de la FECAFOOT ? On peut légitimement le croire, d'autant plus que pour la FECAFOOT, la tutelle de la FIFA est plus souple et plus gratifiante que celle du Ministère des sports, qui harcèle et raquette...

Et la CAF ? Notre répondant, l'air un peu agacé : *« La fédération, la CAF, la FIFA, c'est la même chose. Chaque fédération nationale est affiliée à une confédération continentale, et les confédérations sont affiliées à la FIFA. Dès qu'on est Président d'une confédération, on est vice-président de la FIFA si on n'est pas président ».* Sans que ceci ne nous apporte grand-chose, on peut y déceler tout de même que la CAF apparaît ne pas avoir d'existence propre et surtout sans pouvoir réel qui se démarque de celui de la FIFA pour qu'on s'y intéresse de manière spécifique. Lorsqu'on dit que chaque fédération est affiliée à une confédération, comprenons que chaque fédération envoie ses représentants à sa confédération et donc que, les confédérations dont la CAF sont composées des membres des différentes fédérations nationales. En d'autres termes, la CAF, ce n'est rien d'autre que la FECAFOOT, associé à la fédération égyptienne, à celles de l'Afrique du Sud, de l'Algérie, du Gabon, du Ghana, du Mali, du Nigéria, du Sénégal, du Tchad, du Zimbabwe..., donc nous-mêmes ! Peut-on avoir des mauvais rapports avec soi-même ? Ou on est bon parce qu'on aime le bon ! Ou on est mauvais parce qu'on aime le mal ! Mais, on s'aime toujours soi-même tel qu'on est ! Les rapports entre les fédérations et la CAF sont donc toujours bons, parce-que la CAF est l'émanation des fédérations. La preuve : le dernier Président de la CAF, de nationalité malgache, pour des malversations et actes de corruption commis en Afrique, se faisait sanctionner plutôt par la FIFA, et non par son Assemblée générale constituée des membres des fédérations africaines qui l'ont élu !

Les relations entre la FECAFOOT et les membres de ces instances internationales sont donc très bonnes ! La seule tutelle qui gêne la FECAFOOT reste le ministère des sports. Les 100 % enregistrés par l'indicateur *« relation trouble avec la tutelle »* se rapportent ainsi à

la tutelle nationale. C'est le ministère qui serait responsable de tous les maux à la FECAFOOT ! Et pour ces derniers sujets dont nous avons retenu les propos, il apparaît très clairement que *« l'Etre politique est un Etre qui est orienté vers le gain et la domination. ... Le politique peut aussi aimer que ça échoue... C'est ça la difficulté du politique : il travaille aussi en sous-marin pour que ça échoue »*. Pour cet autre enfin, *« l'Etat aime ça, quand ça va mal entre la fédération et la Ligue professionnelle de football, il vient donc jouer les arbitres : les textes de la fédération disent que c'est la fédération qui doit nommer le Secrétaire général de la ligue et l'agent financier ; le Général dit que "je n'ai jamais accepté vos textes-là ; ils n'ont pas de sens", du coup, le Ministre intervient, coup de théâtre! »*. C'est-à-dire que pour ce répondant, c'est l'intervention même du Ministre qui vient sonner le glas de l'affaire.

Mais, malheureusement ces relations troubles que le top-management entretient avec sa tutelle intérieure sont aussi une des causes d'affairisme et favoritisme, de l'absence de justificatifs dans la gestion, des surfacturations et des détournements de fonds et, enfin, du manque de transparence lors des opérations électorales (confer tableau Annexe 15).

#### 5.2.3.3.4. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «abondante et incomprise législation»

L'analyse qui suit se base sur les résultats du tableau N° 31. D'après ce tableau, 62,5 % de sujets interrogés ont évoqué le thème de *l'abondante et incomprise législation* à la Fédération Camerounaise de Football. Parmi les plus expressives, il y a cette déclaration de ce répondant, une dame, qui dit que : *« la grande majorité des membres de la FECAFOOT ne lisent pas. A 99 %, ils n'ont aucune connaissance des textes qui régissent l'activité même qu'ils exercent »*. La répondante ne dit pas qu'ils ne connaissent pas lire ; mais, qu'ils ne prennent pas du temps pour la lecture. Elle révèle que *« même dans les textes actuels, il y a de petites erreurs de cohérence qui doivent être réparées rapidement »*. L'interviewée s'indigne d'ailleurs en observant que : *« je ne comprends pas comment la FIFA elle-même admet des textes qui ont encore des erreurs »*. Pourtant, un peu plus loin, elle va apporter elle-même la réponse à cette interrogation : *« il y a une pléiade de documents qui deviennent difficiles à lire »*. Elle n'était pourtant pas la seule à poser le problème des textes avec autant de verve. Un autre sujet interrogé a lui aussi avancé le problème de l'incohérence des textes : *« comment pouvez-vous faire des textes si volumineux, si détaillés ?... En droit, les textes doivent avoir une structure pyramidale, les statuts doivent donc être plus réduits pour que les*

*autres textes puissent être intégrés, à l'exemple de la Constitution.* » Et pour lui cela pose des problèmes de cohérence : « *Mais, ici, les statuts sont tellement volumineux et détaillés que sur certains points ils entrent en contradiction ou font ombre à l'application des autres textes* ». La conclusion est encore plus intéressante : « *vous avez donc souvent des situations où pour une même affaire, toutes les parties ont raison et toutes les parties ont tort au regard des textes ; parce que le statut est trop détaillé mais n'a pas prévu le cas en cause qui est pourtant sanctionné par le règlement intérieur et vice-versa. Conséquence : quand on dit à un membre que "tu as fait ceci qui est sanctionné par le règlement intérieur", il se défend en disant que "ce n'est pas prévu par les statuts qui ont tout prévu", la fédération est coincée : elle a raison et le membre a aussi raison. Qui a donc tort ?* » Pour cet autre répondant, l'ironie a pris le dessus « *moi, je ne sais pas si leurs textes sont cohérents* ». Mais, un autre plus sérieux nous a dit clairement que : « *il ne peut pas y avoir de cohérence à partir du moment où il n'y a pas d'équité. Par exemple les textes prévoient une égalité entre les régions en termes du nombre de délégués à l'Assemblée générale de la FECAFOOT alors que toutes les régions du Cameroun ne jouent pas au football équitablement, qu'il y a des régions qui jouent au foot plus que d'autres* ». Son exemple est d'ailleurs fort significatif : « *Yaoundé (le Centre) et Douala (le Littoral) n'ont pas le même nombre de clubs que l'Est ou l'Adamaoua* ». Pour ce répondant comme on peut le voir, l'incohérence touche non seulement la forme des textes, mais va même jusque dans leur fond. Les bases mêmes de la conception de ces textes pour lui sont faussées, au-delà des détails de la formulation que nous voyions au départ. Et pour nous, cela est plus significatif encore.

Pourquoi la question de la cohérence des textes est-elle importante ? C'est que, si les textes ne sont pas cohérents, les membres qui y sont assujettis peuvent les déjouer ou les contourner plus facilement. Car, une disposition incohérente au regard des autres donne la possibilité à un mis-en-cause d'argumenter. Ce qu'un répondant a d'ailleurs très bien relevé. Par ailleurs, lorsque les textes sont incohérents, les membres peuvent-ils tous les comprendre de la même façon ; ou peuvent-ils même simplement les comprendre ? Il nous semble que non. Dès lors, ce qui peut les maintenir n'est plus leurs propres mérites, mais davantage leur totale méconnaissance, dans le sens du sujet qui disait que plus de 99 % des personnes à la FECAFOOT ne connaissent pas les textes qui régissent le métier qu'ils exercent ; ou alors – et là c'est le plus grave – c'est la volonté délibérée de voir se maintenir ou se répandre l'injustice qui va prévaloir. Si donc on ne connaît pas les textes, sur quoi s'appuie-t-on pour l'action collective ? L'intuition avait été abandonnée depuis par les psychologues behavioristes parce

qu'elle ne rendait pas la psychologie qu'elle gouvernait objective. Celle des responsables de la FECAFOOT peut-elle engendrer un effet différent ? Nous pouvons très facilement dire que pendant la période considérée, la non-référence aux textes n'a souvent créé que des illégalismes. Les preuves sont nombreuses qui l'ont démontré et que nous avons citées. L'abondance de textes non-maîtrisés montre quelques corrélations d'avec les lenteurs administratives, l'affairisme et le favoritisme, et aussi la violation des dispositions du code électoral. Pour les sujets qui ont évoqué cet indicateur, la corrélation avec ces différents indicateurs est égale à 1 (toujours Annexe 15).

Certains répondants par contre ont défendu les textes de la FECAFOOT. Cette catégorie représente 35,5 % de l'effectif de l'échantillon. Il est vrai, nous y avons également rangé tous ceux qui dans leurs propos n'ont pas expressément mentionné l'abondante et incomprise législation dans leurs propos. Pour celui-ci : « *la FIFA a fait les statuts types pour toutes les fédérations, chaque fédération ne fait que les suivre ; c'est à partir des statuts de la FIFA que notre fédération (entendre FECAFOOT) a monté ses textes* ». Ce répondant défend l'idée que les textes de la FECAFOOT sont en droite ligne avec ceux de la FIFA donc, qu'ils sont cohérents. Il n'a pas nié le fait qu'ils soient nombreux, mais seulement il ne relève pas qu'ils sont incohérents. Quelques questions nous apparaissent à ce niveau : les comprend-il lui-même, ces textes ? Ou alors : a-t-il répondu à cette question avec toute la lucidité nécessaire ? Etait-il de bonne foi ? N'a-t-il pas été saisi de panique ou pris de peur ? Ce n'est point notre intention de forcer la main à un répondant, ou même de voir tous les répondants aller dans le sens de l'accusation ou d'une certaine négation de l'institution qu'ils servent. D'ailleurs, nous ne pouvons pas oublier que le seul fait que ce soit l'institution d'attache de certains d'entre eux devait inviter ceux-ci à plus de retenu. Mais, c'est justement cette retenue que nous interrogeons : et si elle n'avait pas existé, que nous aurait-on dit ? Et, maintenant qu'elle s'impose, ce qui nous est dit est-il sincère ? Lorsqu'un sujet répond en disant comme celui-ci : « *on accusait les textes de ne pas être en conformité avec les lois de la République* », comment doit-on le comprendre ? Est-il en train de dire que les textes étaient mauvais ou que c'est les accusateurs qui avaient tort ? Dans cette situation d'ambiguïté, parfois, nous voulons relever ici toute la délicatesse et l'extrême prudence avec lesquelles nos répondants ont souvent réagi à nos interrogations sur ces questions. Sur cette épineuse question des textes, en effet, il a souvent semblé comme si nous avions jeté un pavé dans la marre... Nous n'allons donc pas ici, nous, ouvrir le flanc en allant traverser cette zone rouge où les flèches invisibles font frémir d'horreur et d'épouvante mêmes les plus forts de la jungle. Nous avons

beau cherché le diplôme, mais c'est davantage pour vivre, voir et faire évoluer la science que pour mourir, de sitôt ! Que cette interprétation de l'indicateur « abondante et incomprise législation » s'arrête donc là. Chacun en conclura.

#### 5.2.3.3.5. *Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «Faible niveau de contrôle interne/externe»*

Le faible niveau de contrôle interne ou externe (B5) était le dernier indicateur retenu pour cette deuxième modalité de la variable indépendante « pseudo-régulation » qui constitue une des caractéristiques de la régulation autonome, toujours la Fédération Camerounaise de Football. Le contrôle interne désigne celui que chaque organisation met en place pour réaliser une gestion saine de ses finances ; et le contrôle externe est celui qui doit être exercé par ses organes de tutelle. Les résultats présentés dans le tableau n° 32 ont montré que 95,83 % ont évoqué cet indicateur. Autrement dit, presque tous les répondants ont affirmé que, à la FECAFOOT, au temps de référence, il n'y avait pas de contrôle, ni celui qui devait être exercé par la tutelle, ni celui qu'elle devait s'imposer elle-même. Inutile de préciser que ce qui nous intéresse dans le contrôle c'est le respect des règles de gestion, financière d'abord, administrative ensuite. Les juristes diront peut-être qu'il faut considérer le chemin inverse. Mais, peu importe, nous ne sommes pas juriste ; nous aurions souhaité l'être, mais nous préférons rester psychologue. Comment interpréter ce résultat ? La question est d'une double importance, d'autant que toutes les structures nécessaires étaient en place. Eh ! bien, une première chose saute à l'œil, c'est que pendant cette période, la FECAFOOT venait de changer de régime. Un des sujets nous a confié que : « *on est une organisation nouvelle depuis 1998* ». Avant cette date « *tous les cadres étaient des personnels du Ministère des sports* ». Peut-être que la restructuration n'était pas terminée. Ou alors, les uns et les autres n'arrivaient pas à se retrouver dans les nouvelles fonctions qui étaient les leurs ? Ce qui peut être sûr, plus ou moins, c'est que le corpus juridique qui devait encadrer la nature des rapports entre la fédération et les instances de tutelle devait encore être embryonnaire. Mais, quoi qu'il en soit, il n'était pas inexistant. Et tous les responsables des différentes institutions à l'époque conservaient leur bon sens. Comment donc comprendre la réaction unanime des répondants ?

En 1998, le Cameroun est classé au premier rang des pays les plus corrompus au monde par Transparency International ; l'indice de perception de la corruption avait été jugé au-delà de toutes les limites. Il récidive en 1999. En 2000 et 2001, il est deux fois de suite classé deuxième, derrière le Nigéria, et un troisième pays dont l'identité ne nous intéresse que



trop peu (Nguini, Charles, 2012). La corruption serait-il donc l'élément véritable qui plombait le contrôle ? Ce soupçon n'est pas sans intérêt. Un répondant a très clairement déclaré que « *la corruption détruit les contrôles* ». Et puis l'autre nous a dit que « *l'Etat ne peut organiser aucun audit* ». Ces deux réponses mises ensemble nous permettent de retenir le fait corruption comme facteur explicatif probant de la perception d'absence de contrôle à la Fédération Camerounaise de Football pendant la période considérée. Il est possible qu'il y ait toujours eu des missions de contrôle, mais des missions sans objet qui ne pouvaient pas inquiéter le top-management bourré d'argent, qui de ce fait pouvait continuer de se comporter en protégés des dieux. Ce qui a tapé à l'œil de leurs autres collaborateurs.

Si ceci est vrai du Ministère des sports, en était-il le cas des autres instances, FIFA et CAF ? A cette période, un nom nous revient inévitablement en tête : Zen Ruffinen ! Le puissant Secrétaire général de la FIFA qui commandait les missions d'inspection de cette institution au Cameroun. Ce dernier avait été démis de ses fonctions quelques temps plus tard sans être arrivé à résoudre les problèmes de cette organisation. Mais, il est une chose dont on ne peut récuser la véracité, c'est que courant cette période, la bataille de la FIFA était plus orientée contre l'Etat ingérant que sur le contrôle de l'institution qui commençait à acquérir son autonomie et par conséquent à faire ses premiers pas sur le chemin de son indépendance. Dans ces moments-là mêmes, n'est-il pas vrai qu'on tolère plus facilement les chutes ? Dans ce sens, et comme moyen de pression sur l'Etat, la FECAFOOT a été suspendue par deux fois pour les mêmes faits d'ingérence de l'Etat ! Par deux fois aussi, l'Etat s'était ravisé et la FECAFOOT réhabilitée (Nkou Mvondo, 2010, *ibid.*) ! Une autre chose dont on ne peut se refuser d'admettre l'existence, c'est qu'en ce moment-là, la FECAFOOT n'était pas passée sous normalisation ! Ses textes n'avaient donc jamais été sous le contrôle préalable de la FIFA. On pouvait les faire un jour et les défaire le lendemain sans soucis ! Comprenons qu'ils pouvaient changer entre deux contrôles ! Tout cela devait rendre le contrôle de la FIFA difficile et donner une marge de liberté exagérée aux membres de la fédération.

En tout état de cause, l'extrême marge de liberté du top-management de la FECAFOOT en cette période-là n'est pas fautive, puisque le Ministre des sports de l'époque lui-même avait demandé au Président de la FECAFOOT d'alors de démissionner. La suite fut celle qu'on connaît. Dans l'impuissance totale, Monsieur le Ministre avait essuyé les railleries du Président de la fédération. Ce dernier se sentait hors d'atteinte. Ainsi, eut-il été inquiété pour un contrôle du chef du département ministériel ? On peut pourtant admettre que Monsieur le puissant Président n'était pas qu'un homme assez bon gestionnaire. Il sera en

effet épinglé pour faits de malversation et corruption, cette fois dans la gestion d'une société parapublique dont-il avait également les clefs, la SODECOTON.

Si les sujets parlent massivement d'absence totale de contrôle, ce n'est forcément pas qu'il n'y ait souvent pas eu des missions de contrôle ; c'est qu' à leur connaissance, « *ces contrôles n'ont jamais donné que des éloges, par des contrôleurs eux-mêmes corrompus par le patron de l'exécutif de la FECAFOOT* », une manne tombée du Ciel pour des contrôleurs qui pouvaient parler facilement en termes de millions sans avoir à beaucoup transpirer, et une FIFA trop décalée des réalités managériales de la FECAFOOT. Dans le tableau de croisement, le faible niveau de contrôle interne et externe influence tout particulièrement les lenteurs administratives, l'affairisme et le favoritisme, l'absence de justificatifs dans la gestion financière, les surfacturations et les détournements de fonds et, aussi, la violation des dispositions du Code électoral. Pour ces différents indicateurs, la corrélation oscille entre 0,83 et 0,96.

#### **5.2.3.4. Vérification de l'hypothèse de recherche HR2**

Ainsi les cinq indicateurs qui déterminent la modalité « *caractéristiques de la régulation autonome* » sont tous présents. Au regard de la théorie de la résistance au changement décrite au chapitre 3, et même celle de l'analyse stratégique présentée dans le même chapitre, il est indéniable dès lors que la modalité est pertinente et que l'hypothèse de recherche N° 2 est confirmée. En effet d'après la théorie de la résistance au changement, celui-ci est à la fois le produit d'un individu, mais aussi d'un système (Dicquemare, 2000) ; (Montéméral, 2019). Les caractéristiques organisationnelles font partie du système. Ce système qui à la FECAFOOT comporte les indicateurs que nous avons énumérés, soit cinq au total, à savoir : la trop grande marge de liberté des managers, la diversité des sources de revenus, les relations troubles avec la tutelle, l'existence d'une abondante mais incomprise législation, le faible niveau de contrôle interne et externe. Ce sont ces caractéristiques qui ont un effet notoire sur la résistance dans notre cas. Ainsi, il ne fait point de doute que les caractéristiques organisationnelles internes de la FECAFOOT favorisent la résistance à la norme du top-management de cette organisation dans la période d'avant la normalisation. Ceci est rendu possible par une très grande marge de liberté des acteurs, une diversité des sources de revenus budgétaires, les relations troubles que la fédération entretient avec son Ministère de tutelle, une abondante mais incomprise législation et, enfin, une inefficacité des

contrôles en interne comme venant de l'extérieur. L'hypothèse de recherche N° 2 est confirmée.

### **5.2.3.5. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR 3**

L'hypothèse de recherche N° 3 est que : *L'absence de régulation conjointe favorise la résistance au changement chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT.* Dans la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997), la régulation conjointe est assurée par des syndicats de travailleurs, ou des associations de syndicats de travailleurs ou toute autre entité ou plateforme qui en tient lieu. L'absence de régulation conjointe dont il est fait cas dans cette hypothèse est déterminée par les trois indicateurs, à savoir : inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes, l'inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes et l'inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes. Comme avec les deux hypothèses précédentes, l'analyse se fait également indicateur après indicateur. C'est cette approche qui garantit une saisie efficace des résultats.

#### *5.2.3.5.1. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur « inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes »*

Le tableau qui présente les résultats pour ce premier indicateur est le tableau 33. Il indique que 100 % des sujets interrogés ont révélé qu'il n'existait pas d'instance de concertation permanente entre le Ministère des sports et la Fédération Camerounaise de Football sur l'application par la fédération de ses textes. Ce résultat surprenant s'explique par le fait que la Fédération Camerounaise de Football, comme toutes les fédérations, est une association privée qui au départ doit s'administrer librement. Toute intervention de l'Etat y est considérée comme de l'ingérence. Certes, l'Etat reste le garant de la stabilité de toute institution ou organisation implantée sur son territoire. Mais, il n'intervient dans la vie des particuliers ou des personnes morales de droit privé que lorsqu'il y a trouble à l'ordre public ou lorsqu'il est expressément saisi par un membre d'une entité ainsi constituée. Un répondant a relevé que : *« c'est comme dans toutes les associations, la fédération n'est pas différente de votre association du village »*. Dans le cas de la FECAFOOT, une disposition des statuts a toujours interdit à tout membre de cette organisation de recourir aux juridictions de droit commun en cas de litige concernant les affaires de la fédération ou du football en général, sous-peine d'exclusion. Cette disposition est elle-même en conformité avec les statuts de la FIFA (article 59 des statuts de la FIFA). Dès lors, un tel recours à l'Etat devient impossible.

Et c'était déjà le cas avant la normalisation, c'est-à-dire pendant la période considérée. On explique ainsi le fait que malgré les multiples revendications des joueurs et des entraîneurs, notamment sur la question des primes, personne n'ait eu à saisir les tribunaux de l'Etat pour réclamer justice ; et que tous se soient toujours dirigés en dernier recours vers le Tribunal Arbitral du Sport (TAS). En réalité la question de l'autonomie pour les membres de la FECAFOOT est centrale, à telle point qu'une concertation avec toute entité étatique au sujet de la conception ou du respect de ses textes ne relevait que d'un mythe. La fédération apparaît alors être à la fois la régulation autonome et sa propre régulation de contrôle ! Une particularité qui ne s'observe que dans les associations privées gérant des intérêts privés. Cependant que la FECAFOOT, elle, exerce une activité considérée aujourd'hui comme d'intérêt public, pour laquelle l'Etat injecte des fonds publics colossaux, que les responsables de la fédération gèrent et disposent librement, presque dans une totale absence de contrôle ! Pour tenter de garder la main et se rapprocher des problèmes de cette institution, l'Etat signe avec elle des conventions, comme celle de 2014 en Suisse, et il multiplie des stratagèmes et des subterfuges de cette nature. En un mot, la FIFA a installé au sein des Etats des entités incontrôlables, susceptibles de déstabiliser des pouvoirs légitimes, lesquels de ce fait deviennent assujettis à ces entités puissantes, mais qui dans le fond ne peuvent promouvoir le développement d'un Etat, ni même le bien-être durable de ses populations, pas plus que de procurer de simples plaisirs éphémères de ce loisir momentané et périodique mais ô combien attrayant qu'est le football !

En outre, l'organisation et le manque de volonté institutionnelle, de la part des pouvoirs publics eux-mêmes – si nous nous en tenons aux dires des répondants – rend difficile l'établissement d'une telle plate-forme. Dans une certaine approche, l'équipe nationale de football est sous la dépendance directe de la Présidence de la République. Le Ministère des sports est la tutelle nationale directe de la FECAFOOT en tant que justement patron des sports, ce qu'est le football, comme l'est le basketball, le volleyball, la boxe, ou tout autre. Les plateformes d'échange doivent être des entités neutres quoique composées toujours des représentants des deux parties. La première question est donc de savoir : même lorsqu'on voudrait contraindre la fédération par des moyens d'Etat à se soumettre à une telle plateforme d'échange permanente, où serait-elle logée ? A la présidence ? Au Ministère des sports ? Au Premier ministre ? Où à l'Assemblée Nationale qui fonctionne par intermittence ? Et pour débattre en permanence de quoi ? Des Lions Indomptables ? Du football en général ? Ou tout simplement des textes de la fédération ? Ou même de tout à la fois ? Et, deuxième volet du problème : pendant ce temps-là, où sera la FIFA ? Certes, il suffit de prendre un texte

particulier pour régler le problème, nous dira-t-on. Mais, l'existence d'un texte de loi ne traduit pas forcément ou ne garantit pas la justesse d'une réflexion. La Convention entre la FECAFOOT, le Ministère des sports et la FIFA date de 2014, mais jusqu'à ce jour, sept ans après, les problèmes continuent de torturer et torpiller le football camerounais, presque de manière ininterrompue !

Ce manque d'une plateforme d'échange entre la FECAFOOT et le Ministère des sports s'est révélé être responsable de la quasi-totalité des résistances à la norme à la FECAFOOT (Annexe 15). La corrélation avec toutes les modalités de la résistance est égale à 1, pour 100 % de répondants.

#### *5.2.3.5.2. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes »*

Les résultats dont il s'agit dans ce paragraphe sont ceux présentés dans le tableau n° 34. Ce tableau nous a montré que 100 % de sujets interrogés ont révélé qu'il n'existait aucune plateforme d'échange sur l'application des textes entre la FECAFOOT et la CAF au cours de la période étudiée. Si les répondants l'ont dit, c'est que, de leur point de vu, la CAF n'a pas de réelle influence sur le sort ou le devenir des fédérations africaines, les grandes décisions qui engagent le football étant prise au niveau de la FIFA. En dehors de gérer sur le plan technique l'organisation des compétitions continentales, c'est-à-dire la Coupe d'Afrique des Nations (CAN), le Championnat d'Afrique des Nations (CHAN), la Coupe d'Afrique de football féminin, les coupes d'Afrique des juniors et cadets, la CAF ne se ressent pas sur la vie des fédérations, du moins autant que la FIFA. D'ailleurs, la CAF est composée des responsables des fédérations nationales africaines comme nous l'avons dit ; et de ce fait devient trop inféodée et dépendante d'elles. Elle est comme prise en tenailles. Un répondant nous a dit que « *la CAF est composée des fédérations nationales qui la prennent en otage* ». Cette prise en otage justifie que pour ce répondant, il dise que : « *il n'y avait pas de plateforme spéciale de la CAF et la FECAFOOT pour parler de l'application de leurs textes. Les missions de la CAF se faisaient rarement de manière isolée ; elles se sont toujours déroulées sous la bannière de la FIFA dans le cadre des missions conjointes FIFA-CAF, et celles-ci étaient plus axées sur les problèmes de gestion des fonds que sur la vérification des textes* ». N'oublions pas que véritablement c'est la FIFA qui joue le rôle de tutelle pour la FECAFOOT. Or, en ce qui concerne le problème des textes, Nkou Mvondo (2010) soulignait que :

*Les autorités de tutelle (MINSEP et FIFA), après avoir découvert ce verrouillage dans les anciens textes, ont pris les mesures qu'il fallait pour donner des chances d'accès à la gestion du football camerounais à d'autres personnes. Des instructions ont été données dans le sens de l'ouverture du système électoral ; celles-ci n'ont jamais été prises en considération par le système « colonial » majoritaire et conservateur en place à la FECAFOOT (Nkou Mvondo, 2010 : 155).*

Pendant qu'elle traitait avec la FIFA et le MINSEP autour des textes, comment pouvait-elle encore traiter de la même question avec la CAF ? En considérant ce qui vient d'être dit plus haut, à savoir que les missions de la CAF et celles de la FIFA ont généralement été des missions conjointes, on comprend qu'il n'y avait pas un cadre de concertation défini ou institutionnalisé entre la FECAFOOT et la CAF sur les textes, pas plus que, entre la FECAFOOT et la FIFA. Les débats autour des textes pouvaient s'organiser n'importe où, mais ne se sont tenus souvent qu'en cas de crise, selon l'urgence, et particulièrement avec la FIFA et pas véritablement avec la CAF ! En témoigne cette rencontre tripartite du 05 novembre 2004 à Zurich entre la FIFA, la FECAFOOT et le MINSEP dont le rapport est porté en annexe de ce travail (annexe 16), et à laquelle le CAF ne faisait évidemment pas partie. La CAF est comme l'UNIFAC, des instances continentales dont la FECAFOOT peut se passer sur des questions importantes qui concernent son fonctionnement, pour n'avoir affaire qu'à la FIFA.

Mais, comme avec l'absence d'une plateforme avec le MINSEP ci-dessus, Ce manque d'une plateforme d'échange entre la FECAFOOT et la CAF s'est révélé aussi être responsable de la quasi-totalité des résistances à la norme à la FECAFOOT (Annexe 15). La corrélation avec toutes les modalités de la résistance étant égale à 1, pour 100 % de répondants également.

#### *5.2.3.5.3. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes »*

D'après le tableau n° 35, 83,33 % ont évoqué l'inexistence d'une plateforme d'échange entre la Fédération Camerounaise de Football et la FIFA ! Ce résultat fait froid dans le dos. Comment le comprendre ? Notre méthode a été de toujours rappeler au répondant que ce qui nous intéressait était de savoir si de manière institutionnalisée, la FECAFOOT avait adopté un cadre de concertation permanent avec ces instances de tutelle, les trois que nous avons retenues, à savoir la FIFA, la CAF et le MINSEP. C'est dans ce cadre que les répondants ont réagi en disant que le cadre de concertation n'était pas institutionnalisé de manière définitive, il était et reste sporadique. La seule fois où véritablement la FECAFOOT a

connu un cadre de concertation relatif au traitement de ses textes organiques c'est lors des deux normalisations instituées successivement par la FIFA. Avant cela, le tout se passait pendant les missions d'inspection ordinaires, et quelques rencontres exceptionnelles qu'elle pouvait tenir avec sa tutelle ou ses partenaires en situation de crise où d'urgence. Nous avons déjà relevé la réunion tripartite FIFA-FECAFOOT-MINSEP de novembre 2004, nous donnons encore l'exemple de cette réunion de concertation au Premier Ministère entre le Président de la FECAFOOT et les candidats à la veille de l'élection du Président de la FECAFOOT en 2015. Pourquoi tenir une réunion tripartite à Zurich, au siège de la FIFA ? Pourquoi se rendre au Premier Ministère pour discuter des textes à la veille d'une élection ? On comprend qu'un cadre de concertation permanent manque ! A-t-on déjà vu un syndicat se rendre au Ministère pour discuter de la validité de ses propres textes ? Pas plus que pour discuter du respect des textes en vigueur au bénéfice d'une personne impliquée qui appartient à son mouvement syndical, lesquels textes font généralement l'objet d'une validation en amont, et prennent le plus souvent la forme d'une convention entre les parties, de sorte que toutes peuvent s'entendre rapidement à l'orientation en faveur de leur maintien ou de leur respect.

Dans le cas d'espèce, une telle convention n'avait jamais existé, jusqu'à ce qu'on se retrouve à Zurich en 2004. Mais cette rencontre de Zurich est-elle devenue institutionnalisée de manière définitive ? La réponse malheureusement est NON ! Pas surprenant donc que les malentendus et tripatouillages aient perduré, jusqu'à l'élection querellée de 2015. Un des répondants a révélé que « *la FIFA n'a pas le temps...* », à quoi un autre a ajouté que « *la FIFA fait son travail de tutelle* ». Dans une interview accordée aux journalistes de CAMFOOT, l'ancien Président du *Tonnere Kalara club* affirmait, à la question d'un journaliste de savoir si les représentants de la FIFA étaient dans la salle au moment de la validation des textes de la première normalisation par son Président : « *les représentants de la FIFA et de la CAF étaient là, mais aucun d'eux n'a ouvert la bouche. Ils étaient là en observateurs...* » ([img] <http://237online.com/media/EssombaEyenga.jpg>[/img]). Cette attitude des responsables de la FIFA semble avoir été la même chaque fois que la question des textes s'est posée à la FECAFOOT ; ceci certainement en respect des dispositions de ses statuts repris par les dispositions de la loi du 15 Juillet 2011 organisant les activités physiques et sportives au Cameroun, notamment en son article 45, qui souligne que : « *chaque fédération sportive civile détermine librement ses statuts, et règles de fonctionnement en tenant compte*

*des lois et des règlements en vigueur, des règles de l'Olympisme, ainsi que des règles des organismes sportifs internationaux auxquels elle est affiliée ».*

Cet indicateur s'est aussi révélé être responsable de la quasi-totalité des résistances à la norme à la FECAFOOT (Annexe 15). La corrélation avec toutes les modalités de la résistance a aussi été égale à 1, pour 100 % de répondants.

#### **5.2.3.6. Vérification de l'hypothèse de recherche HR3**

Les trois indicateurs caractérisant la modalité « absence de régulation conjointe » que nous venons d'interpréter ont tous été évoqués. L'étude des corrélations a montré un score très élevé vis-à-vis du lien que ces indicateurs pourraient avoir avec les modalités de la résistance à la norme. La théorie de la régulation sociale relève que c'est la *régulation conjointe* qui est l'instance de négociation entre les régulations de contrôle et autonome sur l'application des règles. En l'absence de celle-ci, soit la régulation de contrôle en abuse sur la régulation autonome (dictature), soit la régulation autonome s'émancipe de la régulation de contrôle (situation de monopole, ou style de management laisser-faire). Dans un cas comme dans l'autre l'application saine des normes prend un coup, et la règle n'est plus appliquée sainement (Reynaud, 1989). Or, la Fédération Camerounaise de Football est à la fois régulation de contrôle et autonome, sans aucune supervision ni contrôle. En situation de seule et unique instance en charge de ses règles, c'est le monopole qui prévaut. L'absence de régulation conjointe est donc efficiente comme induisant la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé à la FECAFOOT. Ainsi, l'hypothèse de recherche HR3 est confirmée : l'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT. Et l'action de cette modalité s'exerce sur tous les indicateurs de cette résistance.

L'analyse de cette dernière modalité signe la fin de l'analyse de l'hypothèse de recherche N° 3. Il reste maintenant à analyser les résultats qui se rapportent à la quatrième modalité ; c'est ce à quoi nous allons nous atteler dans le paragraphe qui suit.

#### **5.2.3.7. Analyse de contenu et vérification de l'hypothèse HR 4**

Rappelons que l'hypothèse de recherche N° 4 est formulée ainsi qu'il suit : « Les zones d'incertitude des normes dans les textes de la FECAFOOT induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de cette organisation ». Nous avons vu plus haut qu'elle avait quatre indicateurs qui sont les suivants : Instabilité (perpétuels



changements) des textes ; Inauthenticité des textes : Incohérence des textes ; Partialité des textes. Notre travail d'analyse va s'attarder tour à tour sur les résultats de ces différents indicateurs.

#### 5.2.3.7.1. Analyse et interprétation des résultats portant sur « instabilité des textes »

L'instabilité des textes désigne la caractéristique d'après laquelle les règles changent de manière permanente. Le tableau n ° 36 a montré que 75 % des sujets interrogés ont évoqué l'instabilité des textes de la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT). Ce résultat ne nous paraît pas surprenant car, « depuis 2009, il y a eu plus de cinq textes de lois » ; et pour un des répondants, « ces textes reprennent quasiment les mêmes choses, à quelques variations près ». Donc, indique cet autre, « on multiplie les textes de lois parce que nous demandons, mais on ne change pratiquement rien. Les mêmes problèmes demeurent ». Les textes de lois auxquels les sujets font allusion instantanément - peut-être même instinctivement - sont : les statuts et le Code électoral. Ces deux textes changent ainsi assez régulièrement. Ceux qui sont répertoriés comme n'ayant pas évoqué ce fait sont ainsi classés davantage parce qu'ils ne l'ont pas condamné que parce qu'ils ne l'ont pas normalement évoqué. Pour ce répondant par exemple, « il faut que les règles changent pour s'adapter aux circonstances et à la conjoncture ». Le même sujet explique : « voici par exemple, il y a eu le COVID (entendre pandémie du corona virus), les textes prévoient que le championnat se déroule de telle date à telle date, maintenant qu'il y a le COVID, si on ne peut pas changer les textes, on fait comment ? On sera bloqué ! ». Ce répondant reconnaissait donc lui-aussi que les textes changent régulièrement, mais pour une bonne cause. Ce qui fait la particularité de telles réponses par rapport aux autres, c'est que, le sujet ne rend pas le changement de textes comme responsable ou comme une des émanations du mauvais fonctionnement de la fédération. Pour un tel sujet, il ne pense pas dire que le changement des textes est responsable de l'attrait pour les actes délictueux, ou qu'il entraîne ou est la conséquence d'une résistance à l'application de la norme. Le changement régulier de textes pour lui apparaît comme un phénomène normal dans le fonctionnement de cette institution. Et ils ont été 25 % à le penser. Un des répondants a ramené le problème au niveau du fonctionnement de la tutelle internationale elle-même : la FIFA : « même la FIFA change les textes chaque année, à l'exemple de l'introduction dans le corps arbitral du VAR ».

Cependant, à bien y regarder, quelques questions se posent : pourquoi le changement de textes se focalise principalement sur ces deux textes de lois que sont les Statuts et le Code

électoral et ne se vit qu'à la veille des élections ? Si les textes changent pour la bonne cause, qu'est-ce qui explique qu'à chaque recours d'un particulier, les textes soient souvent annulés comme ceux de 2015, au point où la FIFA fut obligée de créer des commissions de normalisation avec pour mission principale de refaire les textes de la fédération et organiser les élections ? A partir de ces deux interrogations, il y a lieu de relever quelques doutes quant à la sincérité des textes ainsi mouvants. Un des sujets interrogés a affirmé que : *« le drame de nos textes, c'est qu'on les fait toujours avec une arrière-pensée. Une loi normalement est faite pour résoudre les problèmes antérieurs et pour anticiper sur les problèmes futurs. Mais, nos textes sont souvent faits pour écarter tel ou élire tel. Ce qui fait que les textes ne sont jamais impartiaux, et changent tout le temps »*. Il est donc possible que ce soit pour écarter les potentiels concurrents ou adversaires que les textes aient ainsi souvent changé. D'autant qu'un répondant faisait remarquer que : *« la FIFA a fait des textes standard pour toutes les fédérations. Chaque fédération ne fait que les suivre en les adaptant à son contexte. Donc, je ne vois pas pourquoi les textes doivent changer chaque fois. La FIFA a fait des règles standard justement pour éviter des disparités entre les fédérations et qu'il n'y ait pas ce type de problème des règles qui changent tout le temps »*. Pour ce répondant, la raison pour laquelle les textes changent beaucoup est la suivante : *« les textes changent beaucoup parce que chaque fois que quelqu'un d'avisé vient les lire, il constate qu'il y a des erreurs »*. Mais, ledit répondant lui-même reconnaît que la loi fera toujours l'objet d'une interprétation : *« la loi est faite pour résoudre un problème ; la loi est faite pour frayer un chemin. Mais ce qui est sûr c'est que la loi sera toujours interprétée. Donc ça dépend de quel côté on se trouve »*.

Ainsi notre position détermine donc notre appréhension de la règle ! Et quand la règle change, nous pouvons apprécier ce changement positivement ou négativement selon cette position. C'est éventuellement le biais qui se cache derrière ces réponses de la plupart des sujets de notre échantillon, sauf à se poser toujours la même question : est-ce que malgré les changements de numéro et de date que connaît chaque nouvelle loi à la FECAFOOT, réellement la règle change ? Les répondants pour la plupart répondent par la négative. L'hypothèse d'un biais disparaît donc. Et pourquoi on maintient le même système de règles et se donne-t-on tant de peine chaque fois à le masquer en le revêtant d'une nouvelle tunique ? La réponse est donnée en substance par ce répondant : *« quand on adopte une nouvelle constitution, c'est parce qu'on espère tirer profit de cette constitution. Ceux qui mettent sur pied une nouvelle loi espèrent en tirer des bénéfices »*. Ainsi par exemple : *« dans la ligue régionale de l'Adamaoua, révèle cet autre répondant, c'est le braquage ! Le Président en*

*poste est là depuis 30 ans, on n'a jamais organisé les élections. Pourtant, les textes disent qu'il faut faire les élections tous les 4 ans* ». Sa conclusion est sans appel : « *les textes sont taillés sur mesure* ». De ce point de vue, on ne peut que convenir à dire que le changement perpétuel des textes est délictueux.

Mais, il est un fait indéniable aussi, c'est celui-ci que, au sein même de l'organisation, il existe des personnels qui aimeraient voir bouger les lignes, des personnels qui veulent le changement et qui luttent pour cela. Leur action est également une cause probante de cette instabilité des textes. « *Mon combat depuis 2008 à la fédération, a été qu'on change les textes, notamment le Code électoral et l'article 4 pour que ne viennent voter que les représentants des clubs et non plus des personnes qui ne jouent pas au football et donc qui n'ont rien à voir avec le football* », affirmait un répondant. Ces actions volontaristes, aussi minimes soient-elles, font souvent écho et, lorsque de telles remarques et revendications deviennent nombreuses, les changements commencent à être envisagés, ou sont amorcés, qui entraînent une modification des textes.

Cette instabilité des textes peut-elle favoriser la résistance à la norme ? En partie « OUI » ! Lorsqu'elle se fait pour permettre même le non-respect des droits des citoyens à postuler à des postes électifs au sein de la fédération et que dans ce sens elle est antidémocratique et liberticide, mais aussi, parce qu'elle introduit dans la mentalité d'une caste de dirigeants qu'ils peuvent tout se permettre, y compris manipuler les textes à leur guise sans jamais avoir à souffrir d'être contrariés par eux. Mais, enfin, l'instabilité des textes peut aussi être la conséquence même de la résistance à la norme par le top-management. Lorsqu'ils se sentent butés à des contrariétés, ils modifient les lois pour atteindre leurs fins. Nkou Mvondo (2010 : 167) ne nous apprend-il pas que : « *pour se maintenir au pouvoir, les dirigeants de la FECAFOOT entrent en contradiction avec leurs missions naturelles. ...Ils empêchent la création des clubs et leur affiliation dans des ligues décentralisées* ». Le professeur de droit achève son explication en soulignant que : « *on peut y voir là, une stratégie de conservation du pouvoir qui passe par un renforcement de la majorité en faveur du groupe « colonial »* (Nkou Mvondo, 2010 : 167, idem.). Précisons que ce que l'auteur appelle le « *système colonial* », formé par les « *colons* », est l'ensemble « *des personnes physiques, ne menant aucune activité sportive au sein de la FECAFOOT, et qui selon lui, ont confisqué la FECAFOOT, mettant en même temps à l'écart les clubs de football, les joueurs, les entraîneurs, et les arbitres en activité, premiers animateurs du football et légitimes*

*membres de la FECAFOOT, au regard de la Loi camerounaise de 1996 fixant la Charte des activités physiques et sportives* » (Tadjoré Njock, in Nkou Mvondo, 2010, pp. 9-10, préface). Redisons-le, l'instabilité des textes est un indicateur pertinent pour la caractérisation de l'incertitude des normes, et celle-ci est hautement délictueuse, c'est-à-dire qu'elle favorise l'illégalisme en facilitant la tricherie, la supercherie, la manipulation et le marchandage autour des règles du jeu. Cette instabilité apparaît beaucoup avoir une influence sur le verrouillage des possibilités de candidatures, sur la violation des dispositions du Code électoral, le manque de transparence des opérations électorales. Donc, en bref, cette modalité a un effet d'entraînement sur la résistance aux normes de gouvernance électorale.

#### 5.2.3.7.2. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « Inauthenticité des textes »

Nous voulions comprendre l'authenticité des textes comme la caractéristique avec laquelle les textes s'arriment à nos cultures, sont notre propre émanation, l'émanation de nos volontés. Les résultats de cet indicateur sont donnés dans le tableau n° 37. D'après ces résultats, seulement 25 % de sujets ont évoqué cet indicateur, contre 75 % qui ne l'ont pas évoqué. Un tel résultat voudrait dire que les textes de la FECAFOOT sont authentiques. Ce qui nous pose un problème de compréhension au regard des résultats que nous venons de commentés plus haut. Mais, pour autant que cela soit, les textes de la FECAFOOT sont calqués comme pour toutes les fédérations nationales de football au monde sur ceux de la FIFA. Dans ce sens, ils devraient non seulement être authentiques mais légitimes. C'est ce que veulent souligner les répondants. Aussi que les textes devraient exister coûte que coûte, et cela pourraient fonder, dans l'esprit des répondants, leur authenticité et même légitimité par le fait même qu'ils ne peuvent ne pas être. Monsieur Esommba Eyenga, ancien Président du *Tonnerre Kalara club*, disait que « *les textes sont très importants pour une fédération* ».

D'autre part, nous ne devrions pas feindre de croire que nos répondants ne savent pas ce que veut dire le mot *authenticité*. Que non ! Leur connaissance en la matière n'est que trop grande. Le faible taux d'évocation de cet indicateur traduirait plutôt le désintérêt même pour la question ou pour l'indicateur. C'est peut-être même l'indicateur qui n'était pas pertinent ; et que, ce qui a paru important à nos yeux n'était que subsidiaire pour eux. La réalité, nous semble-t-il maintenant, est celle-là. Pour le Petit Larousse illustré (2005), l'authenticité est le « *caractère de ce qui est authentique* » ; et authentique vient du grec *authentikos* voulant dire « *ce qui agit de sa propre autorité* ». Est donc authentique ce « *dont l'exactitude, l'origine, l'attribution est incontestable* », ou encore ce qui est « *d'une sincérité totale* », ou enfin, dans

un sens juridique, ce qui est « *revêtu des formes légales* ». Si les premières acceptions peuvent se retrouver dans les textes de la FECAFOOT en tant que textes rédigés effectivement par la FECAFOOT et pour la FECAFOOT, il est aussi vrai que ceux-ci une fois adoptés sont revêtus des formes légales. Nos répondants ne se sont donc pas trompés, et le résultat du tableau 37 est plus que jamais significatif. Seul l'indicateur aurait dû ne pas faire partie de ceux susceptibles de caractériser les règles de la FECAFOOT.

Pour la minorité des répondants qui a semblé dire que les textes de la FECAFOOT n'étaient pas authentiques, minorité non négligeable puisqu'elle représente 25 % de l'effectif, elle s'appuie certainement sur des réalités qui influencent les textes sans nécessairement faire parti d'eux. Par exemple, la FIFA peut reconnaître des textes qui ne sont pas parfaits. Le caractère imparfait de ces textes n'enlève rien à leur authenticité. C'est pourtant ce que semble retenir certains répondants quand ils évoquent le manque d'authenticité : « *je ne comprends pas comment la FIFA elle-même admet des textes qui ont encore des erreurs* », observe un des répondants. Et pour corriger ce qu'il appelle « *ces manquements* », la solution proposée est la suivante : « *le tout n'est pas d'avoir dans une commission des juristes ; il y a des professionnels qui ont de l'expérience et qui devraient être intégrées dans ces commissions* ». Le défaut d'authenticité évoqué par ces répondants tiendrait donc à ce type de considérations qu'à la filiation ou au caractère légitime de la règle. Cependant un fils peut être légitime, authentique, même s'il est mauvais. L'authenticité n'est pas la beauté, ni la justesse ; c'est une émanation de l'origine et de la nature d'une chose. Les textes de la FECAFOOT de l'époque, quoique imparfaits étaient donc authentiques. C'est pourquoi les corrélations ont été faibles avec tous les indicateurs de la résistance retenus.

#### 5.2.3.7.3. *Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur « Incohérence/équivoque des textes »*

D'après les résultats du tableau n° 38, 62,5 % ont évoqué l'indicateur « incohérence et équivoque des textes » et 37,5 % ne l'ont pas évoqué. Ceci montre que la grande majorité des sujets interviewés reconnaît que les textes de la Fédération Camerounaise de Football étaient incohérents et prêtaient à équivoque. Un tel résultat était facilement envisageable, avec un score beaucoup plus élevé même encore, tellement les revendications relatives aux textes étaient récurrentes. En effet, jusqu'à la nomination de la première normalisation, le problème des textes de la Fédération Camerounaise de Football était devenu rhétorique. On l'entendait dans tous les coins des rues du pays ; on l'évoquait dans tous les litiges internes comme ceux

opposant parfois les membres de la fédération aux partenaires externes ou extérieurs. Ce n'est donc que justifié si les sujets interrogés le révèlent ici. Mais comment comprendre ce résultat de l'incohérence des textes de cette organisation ?

Une chose a déjà été relevée : c'est qu'il existe une multitude de textes de lois qui réglementent la vie de la FECAFOOT. A titre de rappel, nous mentionnons les statuts, le Code électoral, le règlement intérieur, le Code disciplinaire, le Code éthique... Et ces textes portent sur les matières très voisines, sinon identiques. Quelle est la grande différence, quant à ce qu'on voulait codifier, que l'on peut entrevoir par exemple entre le Code disciplinaire et le Code éthique, entre le Code disciplinaire et le règlement intérieur ? Apparemment pas de grande différence de fond ! Cet arsenal législatif qui opérait au même moment devenait en même temps difficile à concilier. Et, à force de les modifier régulièrement, il commençait à se trouver des dispositions contradictoires entre les textes ; des dispositions qui prêtaient à équivoque, c'est-à-dire qui généraient plusieurs interprétations. En réaction au thème portant justement sur la cohérence des textes, un sujet interviewé relevait ironiquement : « *moi, je ne sais pas si leur textes sont cohérents* ». Mentionnons que ce répondant avait compté dans l'effectif du top-management de la FECAFOOT dans la période considérée. Sa connaissance des textes de la FECAFOOT n'est donc que très bonne. Ne pas savoir si leurs textes sont cohérents relève d'une pure ironie, voulant en réalité dire, nous devons le croire, qu'ils ne le sont pas. Un autre répondant se voulant plus sérieux réagissait en disant que : « *il ne pouvait qu'avoir des incohérences. Comment pouvez-vous faire des statuts si volumineux ?* » Il démontrait ainsi ce qui était le problème devant générer l'incohérence : « *les textes doivent avoir une structure pyramidale : les statuts doivent donc être plus réduits, pour que les autres textes puissent être intégrés. Mais ici les statuts sont tellement détaillés que sur certains points ils entrent en contradiction ou font ombre ou obstacle à l'application des autres textes* ». Cet état des choses conduisait parfois à des situations à la limite dramatiques : « *vous aviez donc souvent des situations où pour une même affaire, toutes les parties ont raison et toutes les parties ont tort au regard des textes, parce que les statuts sont trop détaillés, mais n'ont pas prévus le cas en cause qui est pourtant sanctionné par le règlement intérieur et vice-versa. Conséquence : quand on dit à un membre que tu as fait ceci qui est sanctionné par le règlement intérieur, il se défend en disant que cela n'est pas prévu par les statuts qui ont tout prévu ; et la fédération est coincée...* ». C'est à ce niveau qu'un homme, et un nom, Abdouraman, s'était passé maître pour corriger la fédération : plusieurs fois devant le TAS contre celle-ci, plusieurs fois victorieux ! Le Président de l'Etoile filante de Garoua avait

ainsi réussi à annuler un grand nombre des décisions prises par sa hiérarchie de l'époque sur les affaires du football, pour raison d'illégalité de chacune de ces décisions. La norme était devenue une sorte de tirage par tâtonnement ! Malheureusement, une répondante reconnaissait encore que : « *même dans les textes actuels, il y a de petites erreurs de cohérence qui doivent être réparées rapidement* ». Ces incohérences se justifient par le fait que : « *il y a une pléiade de documents qui deviennent difficiles à lire* ». A ce niveau, la conséquence est évidente : « *la grande majorité des membres de la FECAFOOT ne lisent pas. À 99 %, ils n'ont aucune connaissance des textes qui régissent l'activité même qu'ils exercent* ». Toutes ces interventions montrent clairement que l'incohérence entre les textes à la FECAFOOT était réelle, et que cette incohérence avait existé et continue très certainement d'exister jusqu'à date. C'est peut-être comme cela qu'il faut d'une part comprendre le problème que cette fédération a avec sa Ligue de football professionnelle !

Mais, mieux encore, l'incohérence des textes de la Fédération Camerounaise de Football se vivait – et même se vit encore – au niveau même de l'idéologie que véhiculent ces textes. Un des répondants faisait remarquer que : « *il ne peut pas y avoir de cohérence à partir du moment où il n'y a pas d'équité* ». Il soutenait son argumentaire par un exemple très concret de la réalité du football national : « *par exemple, dit-il, les textes prévoient une égalité entre les régions, en termes du nombre de délégués à l'Assemblée générale de la FECAFOOT alors que toutes les régions du Cameroun ne jouent pas au football équitablement, qu'il y a des régions qui jouent au football plus que d'autres* ». Et en vérité : « *Yaoundé (région du Centre) et Douala (région du Littoral) n'ont pas le même nombre de clubs que l'Est ou l'Adamaoua* ». Et cette incohérence qui a commencé avec les anciens textes se poursuit jusqu'à ce jour avec les nouveaux textes en vigueur. La conséquence de ce fait est que les membres des régions lésées continuent de revendiquer et toujours revendiquer, les électeurs non-qualifiés prendront part au vote, et le candidat élu ne sera jamais jugé légitime par les acteurs véritables du football, et il ne sera pas écouté... Ou alors, le Président élu cherchera à conforter son électorat en protégeant ceux qui l'ont élu (qui ne sont pas des acteurs du football) et c'est le football qui se meurt. De toute évidence, des textes incohérents ne peuvent que générer des désordres, des malentendus, des écarts à la norme au regard de chaque disposition, donc des erreurs plus ou moins volontaires. Mais, en dehors de l'indicateur *affairisme et favoritisme*, c'est avec les indicateurs de la résistance aux normes de gouvernance électorale que cet indicateur s'est trouvé fortement lié (corrélation 0,62 ou 62 %).

#### 5.2.3.7.4. Analyse et interprétation des résultats del'indicateur « partialité des textes »

Les résultats sur la partialité des textes sont présentés dans le tableau 39. Ainsi, d'après lesdits résultats, 62,5 % de sujets ont évoqué la partialité des textes de la Fédération Camerounaise de Football au cours de la période qui a précédé la première normalisation. Un répondant nous avait déjà dit ce qui fait le « *drame de nos textes* ». Pour ce sujet, « *ce qui fait le drame de nos textes, c'est qu'on les fait toujours avec une arrière-pensée... Ce qui fait que les textes ne sont jamais impartiaux...* ». Répondant au thème portant sur l'impartialité ou non des textes de la FECAFOOT, un des répondants revenait à la charge : « *je vous ai dit que les textes sont taillés sur mesure ; ils ne peuvent donc pas être impartiaux* ». Il avance la preuve qu' « en 2009, *Nguini Effa* (alors Directeur Général à la SCDP) *n'avait pas pu faire une liste pour être candidat. Il était impossible d'avoir deux listes à partir des textes d'avant 2009. C'est aussi ce qu'il y avait dans les ligues départementales ; on ne pouvait avoir qu'une seule liste, pas plus* ». Les textes avaient été montés de tels sorte que mathématiquement, la pluralité des candidatures était impossible. Dans son ouvrage, Nkou Mvondo (2010) fait une démonstration mathématique de cette supercherie. La réélection des dirigeants sortants étaient quasi assurée. Au regard des textes d'alors, il était impossible de les battre quel que soit les stratégies. On se souvient d'ailleurs que, plusieurs fois, des candidats avaient dû démissionner de la course à la présidence de la fédération à cause d'une incapacité à pouvoir réunir le nombre de délégués requis pour faire normalement acte de candidature. Conséquence : « *le Président de la ligue de l'Adamaoua* (l'interviewé précise le nom) *a déjà fait 30 ans !* » relève un répondant. Dans l'une de ses recommandations, un autre des interviewés proposait que : « *le groupe des personnes physiques dominant doit être moins fort par rapport à la structure* ». Le même répondant reconnaissait qu' « *il faut une bonne organisation à la FECAFOOT au niveau interne* ». Sans que cela n'apparaisse peut-être de manière claire, on peut comprendre que le groupe physique dominant est marqué par l'exécutif, ou du moins le top-management. Comment peut se manifester sa domination ? C'est lui qui cependant fait les règles ! Peut-il être impartial, c'est-à-dire s'exposer lui-même dangereusement à un renversement future ? Nous pouvons aisément déduire que « NON » ! Les lois n'étaient donc pas impartiales à la FECAFOOT, au contraire !

Dans quelle mesure ceci était-il responsable de la résistance à la norme des dirigeants ? D'après la théorie de la régulation sociale, le niveau autonome élabore toujours ses propres règles de fonctionnement pour appliquer des règles édictées par la régulation de contrôle. Dans ce contexte où la fédération est à la fois l'instance chargée d'appliquerles



textes et l'instance chargée de contrôler leur « bonne » application, une réalité au moins s'impose : si cela n'induit pas l'amalgame, la complaisance, cela réduit au moins la pression sur les épaules de ceux qui ont la charge de l'exécution desdites normes et, à la limite, installe chez eux un zèle tout-à-fait compréhensible.

Ainsi, à la FECAFOOT, sachant qu'ils étaient intouchables, les responsables du top-management de l'époque n'en faisaient qu'à leur tête. C'est ce qui justifie cette assertion de ce sujet ayant accepté de répondre à nos questions : « *dans la ligue de l'Adamaoua, c'est le braquage ! On n'a jamais organisé les élections. Pourtant les textes disent qu'il faut faire les élections tous les quatre ans* ». Pourquoi ne faisait-on pas d'élection dans cette ligue régionale comme le prévoyaient les textes ? Soit que c'était impossible du fait de ce « braquage » du chef de l'exécutif, soit que les potentiels candidats trouvaient inutile de se présenter aux élections, qu'ils savaient perdues d'avance. Quoi qu'il en soit, au niveau fédéral, on ne trouvait pas d'inconvénient à ce que les élections ne fussent jamais organisées dans cette ligue, et donc rien qui eut permis de sanctionner les responsables en place de ladite ligue. La situation resta donc telle quelle. La liaison avec les indicateurs de la modalité résistance aux normes de gouvernance électorale est apparue la plus forte. C'est donc sur cette modalité que cet indicateur des zones d'incertitude dans les textes de la FECAFOOT joue le plus (confer tableau Annexe 15).

#### **5.2.3.8. Vérification de l'hypothèse HR 4**

Les indicateurs qui se sont révélés pertinents pour la variable *Incertitudes dans les textes de la FECAFOOT* sont : l'instabilité des textes, et l'incohérence des textes. D'après la théorie de l'acteur et du système de Crozier & Friedberg (1977), les règles sont un système de contrainte auquel l'acteur fait face dans le désir de satisfaire ses besoins personnels qui entrent en concurrence avec les objectifs de l'organisation. Se saisir des zones d'incertitude autour des normes permet à l'acteur d'échapper à ce système de contraintes et d'agir conformément à ses désirs et non en conformité avec les objectifs organisationnels. Ainsi, L'évocation de ces deux indicateurs permet d'affirmer que la modalité *Incertitude des normes* est aussi pertinente pour expliquer la résistance que manifeste le top-management de la FECAFOOT vis-à-vis de la norme. L'hypothèse de recherche N° 4 est donc aussi confirmée. Les incertitudes dans les textes de la FECAFOOT induisent la résistance à la norme chez l'infacteur éclairé du top-management de cette organisation. Celui-ci s'en saisit et déploie

des stratégies pour atteindre ses objectifs personnels en échappant aux possibles sanctions et s'assure du même coup une impunité indéfectible.

Mais, une observation plus fine permet de relever un détail : même lorsque la règle est claire, les responsables passent outre ! Il est une chose de truquer les élections en ayant recours à quelques subterfuges, ou à quelques manœuvres frauduleuses du fait des incertitudes dans les normes, il en est une autre de ne pas les organiser du tout alors même que les textes statutaires les prévoient ! Il apparaît comme si c'est la volonté même de ne pas respecter les textes, qui amènerait à saisir les failles que ceux-ci présentent, et pas que ce soient ces failles qui envoient à la faute. On peut croire que les failles et autres incertitudes justifient la faute, la rendent possible, mais n'en sont pas les commanditaires, encore moins le mobile. Le sujet infracteur s'en sert comme d'un abri, là où il aurait dû les éviter comme des gouffres, et chercher à les combler. D'une certaine manière, les incertitudes que présentent les normes apparaissent donc comme des moyens dont se sert l'infracteur pour commettre son infraction, et non comme les causes de celle-ci. Elles jouent le rôle que jouent en chimie les catalyseurs, pour accélérer la réaction, mais non des réactifs pour générer le produit. Donc ils sont des facilitateurs. De sorte que, plus il y a des incertitudes, plus il se produit des fautes impunies ; mais, moins il y a des failles dans les normes, moins surtout il y aura des fautes impunies, sans qu'on ne puisse assurer qu'il n'y ait pas de fautes du tout. La résistance à la norme dans ce sens se sert des incertitudes dans les normes comme d'un bouclier, sans que celles-ci ne soient sa visée ultime, ou sa cause principale. Donc les incertitudes jouent comme le régulateur qui laisse passer une quantité contrôlée d'énergie électrique, sans pour autant être la source qui produit cette énergie. Plus le régulateur de tension est faible ou mal réglé, - c'est-à-dire que les incertitudes sont nombreuses - plus la quantité d'énergie qui y passe n'est pas régulée et peut être anormalement élevée, - ce qui correspond à la possibilité de multiplication des fautes - ; cette quantité d'énergie qui y passe étant toujours étroitement dépendante de sa source et pas du régulateur. Les zones d'incertitudes sur les normes favorisent donc la résistance à la norme, puisqu'elles favorisent l'impunité et sont elles-mêmes une absence ou une entorse aux normes sur les sujets considérés.

D'autre part, dans le cas où elles sont volontaires, il faut plutôt voir ces zones d'incertitude comme des stratégies mises en place par les acteurs qui les ont plus ou moins volontairement insérées, afin de s'offrir une certaine marge de liberté et de pouvoir opérer librement. Donc, elles sont elles-mêmes un comportement de résistance qui a sa cause, et non plus seulement le catalyseur qui accélère la résistance. Cette modalité trouve donc sa place

quelque part dans la chaîne causale qui implique déjà le déficit de régulation de contrôle, les caractéristiques organisationnelles de la FECAFOOT et l'absence de régulation conjointe ! C'est pourquoi l'hypothèse de recherche qu'elle sous-tend devient justifiée. Le tableau en Annexe 15 montre que cet indicateur a une forte influence sur l'*affairisme* et le *favoritisme*, sur les *salaires bas et arriérés de salaires*, mais aussi et surtout sur le *verrouillage des possibilités de candidatures*, *violation des dispositions du Code électoral* et le *manque de transparence des opérations électorales*. On peut légitimement dire que cet indicateur partialité des normes entraîne le favoritisme et la résistance aux normes de gouvernance électorale.

#### **5.2.4. Vérification de l'hypothèse générale et interprétation du résultat**

Nous commençons par la vérification de l'hypothèse générale, avant de poursuivre par l'interprétation.

##### **5.2.4.1. Vérification de l'hypothèse générale**

L'analyse des hypothèses de recherche faite, il faut trouver une décision sur le sort qui s'en dégage logiquement concernant l'hypothèse principale de la recherche, c'est-à-dire l'hypothèse générale. Il faut donc procéder à une sorte de relecture globale des résultats qui viennent d'être analysés et interprétés ci-avant. Mais, en même temps, pour garantir la scientificité de notre travail, il devra être retenu que, contre toute attente, beaucoup de sujets ont refusé de nous recevoir pour un entretien ; que de ce fait, les avis que nous avons recueillis étaient peut-être déjà prédéterminés à donner un avis défavorable au sujet de cette institution qu'ils servent et qu'ils ont toujours servi, depuis de longues dates. Ceci suppose que des avis moins incisifs pouvaient être donnés par les autres de leurs collègues, si ceux-ci avaient accepté de participer à l'enquête. Mais, une question se pose aussi : pourquoi ces autres collègues refusaient-ils de nous recevoir, alors même que nous présentions toutes les garanties et assurances sur le point que nous sommes effectivement étudiant-chercheur, pour ainsi dire, venant d'une université de la République ? Le moment est déjà très mal choisi pour laisser encore des questions sans réponse. N'étant pas dans le secret des dieux, et n'ayant la faculté de pouvoir lire dans une boule de cristal, nous avançons tout de même l'hypothèse que par notre présence justement comme chercheur, sur un thème portant sur « la pseudo-normalisation » et « l'attrait pour les actes délictueux », ce qui était la formulation de départ (annexe n° 1), ou encore en management des organisations, seconde formulation (annexe n° 2), les personnels administratifs de cette organisation ne se sont pas sentis en sécurité.

Pourquoi ? On ne le saura peut-être jamais ; sinon pour se protéger de quelques faits, quelques insuffisances, ou quelques méfaits, ou alors protéger quelques intérêts. Quoi qu'il en soit, ce dont on est sûr, c'est qu'ils avaient de bonnes raisons pour ne pas nous recevoir !

On ne peut donc que nous appuyer sur les seuls entretiens que nous avons réussis à effectuer. Ceci malgré nous, donc un peu à contre cœur ! Car, nous avons bien conscience de ce que disaient Beaud & Weber (2010 : 18) : « *il faut savoir que vos « données » dépendront étroitement des conditions (intellectuelles, « locales » et pratiques) dans lesquelles vous les produirez et que leur explicitation constitue le socle de vos analyses futures* ». L'explicitation des nôtres est qu'elles ont été difficiles à produire, et les quelques-unes qui ont été produites l'ont été grâce aux personnels décidées à rompre le silence... C'est sur la base de ces considérations que ces résultats doivent être interprétés pour décider du sort de l'hypothèse générale, de sa confirmation ou non, comme cela vient d'être dit.

L'hypothèse générale de cette recherche est intitulée ainsi qu'il suit : « la pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ». Cette hypothèse a été opérationnalisée en quatre hypothèses de recherche à savoir :

- **hypothèse de recherche 1** : le déficit de régulation de contrôle induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ;
- **hypothèse de recherche 2** : les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ;
- **hypothèse de recherche 3** : l'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ;
- **hypothèse de recherche 4** : les zones d'incertitude des textes induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football.

Chacune de ces hypothèses a été vérifiée et, sur un plan purement qualitatif, les indicateurs les plus pertinents pour qualifier cette *pseudo-régulation* ont été dégagés. Nous avons alors, pour le déficit de régulation de contrôle : l'absence de contrôle, l'absence de sanction ; pour les caractéristiques de la régulation autonome : la trop grande marge de liberté des managers, la

diversité des sources de revenus budgétaires, les relations troubles avec la tutelle, l'abondante et incomprise législation, le faible niveau de contrôle interne et externe ; pour l'absence de régulation conjointe : l'absence d'une plateforme de concertation avec le MINSEP, l'absence d'une plateforme de concertation avec la CAF, l'absence d'une plateforme de concertation avec la FIFA ; pour les zones d'incertitudes des normes : l'instabilité des textes, l'incohérence des textes, la partialité des textes. C'est par ces différents indicateurs que la pseudo-régulation opère pour générer chez le top-management une résistance à l'application de la norme au sein de cette institution. Au vu de ces résultats, nous concluons naturellement que l'hypothèse générale est vérifiée. Ainsi : **la pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football !**

#### **5.2.4.2. Interprétation de ce résultat : l'apport théorique de la thèse**

Comment comprendre le résultat ci-dessus ? D'une manière simple, la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT) est une personne morale de droit privé, en tant qu'association, et elle jouit d'une autonomie administrative et financière. Mais, cependant, elle exerce une mission jugée d'intérêt public, le football, et par conséquent l'Etat y injecte de l'argent dans le cadre des subventions pour un meilleur fonctionnement – comme cela se fait pour beaucoup d'autres associations exerçant des missions de même nature –, en plus des fonds qu'allouent chaque fois la FIFA et/ou la CAF, de même que tous les autres sponsors. Association privée, l'Etat a de plus en plus de difficultés pour exercer un contrôle sur cette fédération, et la FIFA, son autre tutelle est trop éloignée et trop décalée des modes et méthodes managériales locales, de sorte qu'elle n'arrive pas elle non plus à exercer un contrôle efficace sur les opérations des responsables de la fédération. Les sponsors quant à eux n'ont aucun droit de regard sur le devenir des fonds qu'ils octroient à ce partenaire !

En situation d'absence ou de déficit de *régulation de contrôle* - et donc d'absence de contrôle véritable et de sanction - pendant la période considérée -, l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football, qui est un *acteur* revendiquant sa liberté, au sens de Crozier & Friedberg (1977), développait (développe encore !) une sorte de *dépressurisation cognitive*, qui le rendait (qui le rend toujours !) totalement *libre* de toute contrainte, indépendant et autonome dans sa gestion quotidienne, de manière à développer des *stratégies* visant à atteindre ses propres buts, pas toujours identiques ni cohérents avec les buts de l'organisation qui l'emploie, ici la FECAFOOT. Dans un contexte aussi où les sources

de revenus sont diversifiées et pas toujours traçables ou difficiles à retracer, il voit sa marge de liberté augmenter substantiellement quant à la gestion administrative et financière desdits revenus. La *dépressurisation cognitive* avancée plus haut se prolonge par une *pseudo-normalisation*, c'est-à-dire qu'il édicte mentalement sa propre norme de fonctionnement, différente de la norme officielle. En fait, sur le plan cognitif, la *plus-value tacite* que le top-management *espérait* de sa norme au départ (qui avait justifié qu'il l'adopte) devient nulle, et l'*espérance* y associée *se déplace* insidieusement et se fixe sur une représentation mentale différente, une *nouvelle plus-value*, qui suggère le désir incontrôlé de transgresser la règle sous-tendue par la *plus-value originelle*, faisant émerger dans le psychisme de celui-ci, une norme nouvelle règle, une *pseudo-norme*, plus personnelle, différente de la règle officielle ; S'en suit alors un *attrait* poussé pour des actes de résistance à la norme existante, par exemple : une gestion autocentrée d'orientation centripète et à caractère nombriliste – « *un esprit de clocher* », pour reprendre Kotter & Schlesinger (1979) –, attrait qu'il ne tarde pas à mettre en œuvre, par la commission d'actes de résistance à cette norme collective.

Ce phénomène vécu collectivement, grâce à tout le contexte social mis en exergue au chapitre 1, engendre une émancipation démesurée de cette régulation autonome – les responsables du Top-management. Le résultat est une résistance poussée et outrancière vis-à-vis de la norme qu'ils ont eux-mêmes édictée, traduite par une production régulière et même ritualisée (une compulsion donc !) des actes délictueux, contre-normatifs ! Cette résistance va se faire en toute impunité car, les normes évoquées ci-dessus renfermaient (ou renferment encore !) des *zones d'incertitude* multiples, c'est-à-dire outre le fait qu'ils pouvaient les changer facilement à leur gré, mais surtout elles étaient incohérentes, et souvent faites avec de savants calculs mathématiques partialistes, zones d'incertitude sur lesquelles ces responsables pouvaient et couraient se réfugier pour conforter leur sécurité et rester à l'abri de toute forme de répression, répression d'ailleurs statutairement peu probable.

Le résultat est la situation chaotique qu'a connue la gestion du football camerounais courant cette période de 1996 à 2016, situation qui a fait écrire un livre intitulé : « *Lions Indomptables : l'arbre qui cache la forêt, le football camerounais en péril* » (Nkou Mvondo, 2010), livre dans lequel l'auteur, professeur de droit de renommé, décrit les manœuvres perverses qui se pratiquaient au sein de cette fédération, collectivité que Jean Lambert Nang à son tour a qualifié de « *desperate football house* », pour l'avoir vécue de l'intérieur pendant un temps qu'il a lui-même décrit comme « *six mois passés dans l'enfer de la FECAFOOT* » (Nang, 2010). Le déficit de régulation de contrôle, les caractéristiques

organisationnelles de la FECAFOOT, l'absence d'une régulation conjointe permanente et les zones d'incertitude dans ses textes favorisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football : ils induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la FECAFOOT ! Et pour cela, l'hypothèse générale qui les a engendrées a été vérifiée.

Au stade actuel de notre étude théorique, la pseudo-normalisation se produit à travers les phénomènes mentaux suivants : 1). La dépressurisation cognitive, 2). Le déplacement de la plus-value tacite (*espérance*), 3). La fixation sur une *espérance* nouvelle représentant la pseudo-norme. Il ne sera pas de trop de chercher à clarifier ces nouveaux concepts qui rendent compte du fonctionnement cognitif du futur infracteur éclairé. Nous essayons donc dans les paragraphes qui suivent de définir chacun d'eux.

#### 5.2.4.2.1. *Le phénomène de dépressurisation cognitive*

Le terme dépressurisation n'est pas connu de la psychologie. On connaît dépression, répression, représentation, dépersonnalisation etc. en psychopathologie. Mais, ni la psychopathologie, ni la psychologie de l'enfant, ni la psychologie clinique, ni aucune autre des branches connues de la psychologie ne connaît ce mot, moins encore la psychologie sociale. Le terme *dépressurisation* est employé dans certains domaines, comme par exemple en aéronautique, où il traduit un état en cabine marqué par la déferlante des masques à oxygène, à la suite d'une situation chaotique lorsque l'aéronef manifeste le souci de manque de gaz respiratoire. « *La dépressurisation de la cabine d'un avion permet le vol à haute altitude en évitant les risques physiologiques liés à la baisse de la pression atmosphérique, aux variations de la pression en montée ou en descente ainsi qu'à la diminution du taux d'oxygène* » (Wikipédia). C'est donc la variation en chute (ou l'absence) de la pression atmosphérique en cabine qui constitue pour un aéronef une dépressurisation ! En cas de dépressurisation, le danger le plus important est l'asphyxie des personnes à bord.

Dans notre conception, l'expression *dépressurisation cognitive* est employée en relation avec la « pression cognitive » évoquée par Fisher (1996) dans sa définition de la norme. Au sens de Fischer (1996), nous l'avons vu, une norme est « *un type de pression cognitive et psychosociale se référant à des valeurs dominantes et des opinions partagées dans une société* ». La dissolution sur le plan cognitif de la norme chez un individu revient donc à ce que nous appelons *dépressurisation cognitive*. Ce phénomène est produit lorsque le sujet, dans un contexte social donné, n'éprouve plus la contrainte de respecter la norme

sociale établie, ni les valeurs sociales communément admises, et se donne des libertés quant aux modalités de son action ou de son comportement en société. Le SURMOI, qui existe toujours, perd de sa consistance et n'est plus compact ; il devient plus léger et plus souple, plus permissif et même perméable, quoique ses contours extérieurs, devenus plastiques, restent stables, à la manière d'une éponge !

Dans le contexte de la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), pendant la période considérée, les responsables du top-management n'observent pas leurs propres normes. Ils les transgressent avec une étonnante facilité et une ardente obstination. Ils récidivent volontiers, et font du non-respect de la règle, la culture d'entreprise de cette organisation, laquelle s'est laissé paraître, de l'aveu même de son Directeur Général alors nouvellement nommé, « *comme un incontrôlable capharnaïm* » (Nang, 2009 : 47, *ibid.*) ! La *dépressurisation cognitive* est le processus cognitif qui génère l'état mental de l'homme qui opère dans et en faveur de ce type d'environnement, où tout le monde fait comme tout le monde, pour être finalement comme tout le monde ! Elle se produit plus facilement dans une situation de non-contrôle, d'absence de sanction ou de sanctions faibles, de surprotectionnisme complaisant..., d'anomie voire d'anarchie, et correspond, dans l'élaboration de l'*antisocialité* ou de la *dissocialité*, à la première phase que Daniel Lagache nomme « la phase de retrait » (Merle & Vitu, 1997). Probablement, la phase où le sujet se soustrait, se retire des normes sociales ambiantes, de la pression sociale, pour se replier narcissiquement sur lui-même, en créant un univers cognitif subjectif, sans contrainte et sans pression.

#### 5.2.4.2.2. *Le déplacement de la plus-value normative*

Si nous avons relevé plus haut que l'expression *dépressurisation cognitive* n'était pas connue de la psychologie, nous devons reconnaître, en revanche, que le *déplacement* au contraire a fait les beaux jours de la psychanalyse. Freud appelle ainsi, « *un processus qui intervient dans le travail du rêve* » (*Verschiebung (déplacement)*). Il l'analyse en premier lieu dans *l'interprétation du rêve*, publié en 1900. Et le déplacement est ici envisagé comme un phénomène descriptivement frappant, qui peut aboutir à un décentrage de tout l'éclairage du rêve. Le déplacement favorise la condensation... Par ailleurs, le déplacement est aussi connu comme mécanisme de défense. Dans ce sens, il est « *un mécanisme de défense très primitif et très simple lié aux processus primaires : la représentation gênante d'une pulsion est séparée de son affect et celui-ci est reporté sur une autre représentation moins gênante, mais liée à la première par un élément associatif* » (Bergeret & al., 1976 : 97, *ibid.*). Il est présent dans la



formation des symptômes hystériques ou obsessionnels, ainsi que dans la production de mots d'esprit et dans le transfert... Il se manifeste très généralement dans toutes les formations de l'inconscient.

Pour notre théorisation, le *déplacement*, si tant est qu'il se déroule dans le psychisme, dans l'inconscient, n'a guère le même sens ici que chez Freud ! Alors que chez Freud, le déplacement « *permet d'affecter à un élément A le contenu manifeste du rêve initialement lié à un élément B* », ou qu'il désigne comme on l'a vu un mécanisme de défense, dans notre théorisation, il désigne le processus par lequel, la plus-value normative étant devenue nulle, l'*espérance* individuelle y associée « glisse » vers une autre représentation définissant une plus-value nouvelle, et susceptible de fonder une règle (norme) différente. Ce processus cognitif se déroule dès lors que le sujet se trouve en situation de *dépressurisation cognitive*. Il définit plus volontiers de nouveaux buts et réfléchit sur de moyens nouveaux d'atteindre ceux-ci. Dans le cas de la Fédération Camerounaise de Football, les responsables, « *dépressurisés* », ne manifestent plus le souci de voir l'équipe gagner, ou de voir se développer le football national, ce qui constitue pourtant les buts ultimes de la FECAFOOT. Ils mènent au contraire des actions qui contrecarrent l'atteinte de ces buts. Nkou Mvondo (2010 : 167, *ibid.*), après une longue énumération des pratiques frauduleuses et contreproductives orchestrées par les responsables du top-management de la FECAFOOT, écrit : « *Les dirigeants de la FECAFOOT, à quelque niveau que ce soit, n'ont aucun intérêt à promouvoir la création des clubs de football. [...] Pour se maintenir aux affaires, les dirigeants de la FECAFOOT entrent en contradiction avec leurs missions naturelles* ». C'est que, la plus-value initiale – qui fondait la norme qu'ils ont façonnée – s'est portée sur une représentation nouvelle, différente si ce n'est contraire à la première. C'est ce passage de la plus-value initiale à une plus-value seconde que nous appelons *déplacement*.

#### 5.2.4.2.3. *La fixation sur une espérance nouvelle*

Le terme *fixation* aussi est connu en psychologie, et tout particulièrement en Psychanalyse. Freud, dans sa théorie de la sexualité infantile, l'emploie pour désigner « *le mode d'attachement de la libido à l'organisation d'un des stades d'évolution* ». On apprend que ce terme est intrinsèquement lié à la régression dans la causalité des névroses, et qu'il est très présent dans la première topique ! On parle alors de *fixation orale*, *fixation sadique-anale* ou de *fixation phallique*. La fixation atteste le poids du passé dans le vécu de l'individu et la difficulté à s'en dégager. Mais, à l'avènement de la seconde topique (1920), il va perdre de

son importance. Désormais, il s'applique à la compréhension métapsychologique des névroses – précisément des névroses narcissiques – et des perversions...

C'est dans ce deuxième sens que nous avons voulu utiliser le terme *fixation* dans notre théorisation. Ici, le fait qu'une représentation pseudo-normative émerge indique que le sujet s'est débarrassé (mentalement et donc insidieusement, subrepticement) de la norme commune officielle. Ce qui revient à dire que son *espérance* qui se *déplaçait* s'est « accrochée » à une nouvelle façon d'envisager l'existence, l'avenir, son Être... Ce nouvel état aurait bien pu être abandonné, rejeté, refoulé – et il l'est d'ailleurs quelques fois, cela dépendant de sa nature –, mais le sujet s'y résigne, s'y obstine ; pourquoi ne pas dire s'y fige... s'y fixe ! C'est ce que nous avons appelé la *fixation*, un cramponnement à une représentation pourtant hostile à la norme communément admise par le corps social auquel on appartient, donc à une pseudo-norme ! Et,

*on n'a pas tout dit en effet lorsqu'on a soigneusement précisé les cheminements inconscients de cette dissocialisation du criminel. Car, en se détachant d'un groupe, le délinquant en cherche un autre qui répond d'avantage à ses besoins d'identification et dans lequel sa conduite n'est plus ressentie comme une faute (Merle & Vitu, 1997 : 77, ibid.).*

N'allons-nous pas comprendre encore pourquoi, ayant abandonné la conception des honnêtes gens, l'infacteur éclairé érige ou s'intègre dans une société virtuelle des *hors-la-loi* qu'il contribue d'ailleurs à perpétuer, combattant avec force et éliminant sur son passage tous ceux qui veulent s'opposer à ses tendances déviantes et perverses. Le sujet, une fois que son *espérance* est fixée sur une nouvelle *plus-value*, y édifie une *pseudo-norme* encore personnelle, qu'il va chercher à retrouver, à répandre ou à défendre, contre vents et marrées !

A La Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), de 1996 à 2015, période retenue pour notre enquête, la fixation est sur l'enrichissement ! Qu'importe de quelle manière on y parvient, il faut s'enrichir, à tout prix et à tous les prix ! Quid des malheureux projets de développement du football, on n'en a que foutre ! Au diable tous ceux qui tentent de soutenir de telles balivernes, ils sont subversifs et doivent être évincés ! Périissent donc l'humanité, pour vu que je survive... ainsi s'était établie à la FECAFOOT aussi, une rationalité prédatrice qui était pratiquement devenue sa culture, comme Ayissi (2011) l'a identifiée au sein même de l'appareil de l'Etat :

*Par rationalité prédatrice, nous entendons l'expression zoologique des diverses formes de préférences appétitives dont on a l'expérience dans les multiples calculs fondés sur la logique d'appropriation du bien public ou de subordination de l'Etat à*

*la réalisation des intérêts dont la particularité et la diaspora sont de nature à l'euthanasier, du moins à le désintégrer politiquement dans le temps (Ayissi, 2011 : 5).*

Bien que nous ne parlions pas ici de l'Etat, mais la FECAFOOT, dans cette phase de production de la dissocialité que Daniel Lagache qualifiait phase de « restitution », n'est pas à l'écart de cette description, si on se résout à ne pas dire qu'elle l'a amplifiée.

### **5.3. Quelques pistes de réflexion pour les recherches ultérieures**

Au terme de ce travail, certaines observations nous apparaissent évidentes, que nous aimerions partager avec la communauté scientifique pour une recherche approfondie. Elles se rapportent à la norme, et sont des sortes de conclusions des hypothèses que nous avons formulées dans notre chapitre sur la problématique.

**Observation n° 1** : Il nous apparaît de plus en plus que la théorie de la régulation sociale seule ne suffit pas pour expliquer la gestion des normes dans un groupe sociale. Elle nous semble assez superficielle, comme un peu trop sociologique. Un phénomène de normalisation plus interne, plus psychologique, se produit qui concerne l'appropriation psychique ou non des normes par les individus ; lorsque les individus s'approprient les normes, la régulation sociale opère normalement. Mais dans certains cas, il se produit dans le psychisme des individus une *pseudo-normalisation* par la définition tacite de normes personnelles, souvent contraires aux normes officielles, de sorte qu'elles entrent facilement en concurrence avec celles-ci, phénomène que la régulation sociale n'explique pas.

**Observation n° 2** : On doit conclure que le monde intérieur d'un sujet est de loin plus large, plus vaste que tout ce que celui-ci connaît du monde extérieur, que tout ce qu'il a pu investir de l'extérieur. Ainsi toute la Loi sociale qu'un individu connaît, relevant du monde extérieur, est intégrée et intériorisée dans son psychisme ; mais, à cette loi s'ajoute une composante plus intérieure, personnelle, que nous appelons ici la *plus-value de la règle*, et qui désigne l'étendue des bénéfices que cette règle est censée lui apporter (sécurité personnelle, prestige, pouvoir, domination, etc.). La norme pour le sujet est donc à la fois constituée de la *règle* (formulation officielle), mais aussi de la *plus-value tacite* de cette règle ; celle-ci peut être consciente (calculée) ou inconsciente. La plus-value fonde l'*espérance* (nous aimerions que ce mot s'écrive différemment de *espérance*) du sujet pour cette norme, c'est-à-dire, comme nous l'avons dit, l'étendue des problèmes que cette règle est censée solutionner et l'ensemble des gratifications ou garantis que ce sujet projette d'en attendre, ainsi que l'énergie psychique y

associée. De ces deux composantes de la norme, c'est la *plus-value tacite*, composante intérieure, qui est la plus importante, valorisée par le sujet. La norme est respectée par le sujet si – et tant que – la *plus-value* tacite lui est gratifiante ; en revanche, elle est rejetée dès que cette *plus-value* cesse de représenter pour lui un avantage.

**Observation N° 3** : La norme pour un sujet peut donc changer alors que la loi (règle formelle) reste stable. Ce changement mental, intérieur, s'opère lorsque l'*espérance* individuelle vis-à-vis de la première règle devient nulle, créant une sorte de dissonance cognitive, et la *plus-value calculée* se déplace pour *consolider* une nouvelle représentation mentale sous-tendant une nouvelle norme personnelle, quand-bien même la règle officielle reste inchangée encore. Et le sujet produit, volontairement, de manière éclairée, un attrait pour un type de comportement anti conformiste, produit un comportement non-conforme à la règle ambiante, une infraction ou une révolution !

**Observation n°4** : Une révolution sociale s'opère donc, c'est-à-dire qu'une règle sociale change, lorsque la majorité des sujets de cette société produit les mêmes types de conduites anticonformistes, ce qui revient à dire que la part de la plus-value de l'ancienne norme est devenue nulle, pendant que ceux-ci partagent désormais la même plus-value en faveur d'une nouvelle norme. Les révolutions ouvertes sont rendues difficiles parce que tous les individus ne vivent pas ce phénomène au même rythme, ni au même degré, c'est-à-dire avec la même intensité, d'autant que cela pourrait dépendre de quelques données intéressées.

**Observations n°5** : La plupart des révolutions sociales commenceraient donc en douce. Jusqu'à ce qu'une masse critique de personnes adoptent le comportement nouveau ! Tant qu'on n'a pas atteint cette masse critique, les meneurs, que Kanter & al. (1992, idem.) appellent les *stratèges* et les *organiseurs*, restent tapis dans l'ombre, dans le secret, sous peine d'être sanctionnés par le groupe, mais continuent de manœuvrer, attendant l'heure...

**Observation n° 6** : Il existerait donc une théorie du secret social qu'il faut pouvoir explorer ! Pour l'heure nous ne pouvons pas aller trop loin dans sa description. Juste dire que trois modalités en ce qui la concerne sautent à l'œil : 1). Le secret peut être gardé seul sans être partagé : nous l'appelons pour le moment « secret non-partagé » ; 2). Le secret peut être partagé et gardé par des complices : nous l'appelons « secret partagé et gardé » ; 3). Le secret peut être partagé et trahi : nous l'appelons « secret partagé et trahi ».

**Observation N° 7 :** La résistance à la norme (comme au changement) paraît être inhérente à la nature humaine. Chaque individu peut résister à la norme, du moment qu'elle ne satisfait plus son *espérance individuelle*, c'est-à-dire que la plus-value calculée s'est déplacée pour se fixer sur une autre représentation mentale sous-tendant une nouvelle règle, donc un mode de comportement différent de celui prescrit par l'actuelle règle officielle, comportement jugé plus gratifiant, plus bénéfique. Tout dépend donc du camp où l'on peut se trouver. Face à une règle en effet, l'initiateur de la règle y fonde une *espérance intime* traduisant sa *plus-value* consciente ou inconsciente- parfois *calculée* - de la règle ; et le récepteur quant à lui évalue aussi, secrètement, sa propre plus-value par rapport à la même règle. Si ce dernier perçoit que la part de la plus-value calculée autour de cette norme est plus faible que celle de l'autre, son *espérance* diminue fortement ou devient quasiment inexistante, nulle, alors il rejette la règle : il résiste et se fait une norme personnelle, même si la règle extérieure est maintenue.

Nous espérons dans les jours à venir poursuivre des recherches sur ces observations. Et peut-être que nous-nous en tirerons avec une théorie mieux structurée qui nous permette d'expliquer ce que nous-nous permettons d'appeler à ce niveau l' « *Anormatique sociale* », de plus en plus en vue dans notre monde d'aujourd'hui.

#### **5.4. Difficultés rencontrées et recommandations**

Après les observations qui précèdent, le paragraphe qui va suivre énonce les difficultés majeures que nous avons rencontrées durant notre travail. Par la suite nous ferons quelques recommandations à titre de suggestions. Nous commencerons donc par présenter les difficultés qu'a connues ce travail, avant de rentrer dans ces suggestions fruits de nos conclusions.

##### **5.4.1. Les difficultés rencontrées**

Entre le jour où nous soutenons le Master II, le 16 Juin 2011, et le moment où ce travail connaît son épilogue, il va s'écouler dix (10) ans ! La réalisation de cette étude ne s'est donc pas faite sans heurts, loin s'en faut. Ce paragraphe retrace le pénible itinéraire que nous avons parcouru depuis cet instant certes de réjouissance de fin du deuxième cycle, mais aussi caractérisé par l'existence d'une angoisse profonde entretenue par le manque de visibilité sur l'avenir, jusqu'à cet autre instant, magique celui-ci, de cet heureux aboutissement. Le plus long chemin, dit un proverbe chinois, c'est avant le premier pas ! Si ce proverbe renseigne à suffisance sur la longueur d'un chemin, d'une distance, il ne dit rien malheureusement sur la

nature du voyage, ni, surtout, sur les obstacles qui attendent le voyageur ! Et, dans notre cas, ce déficit d'information – pourrait-on dire – va s'avérer crucial... Cette recherche a fait face à des obstacles d'un autre genre. Une idée peut être donnée au lecteur par un ensemble de deux ou trois contes parmi la centaine peut-être que compte la mythologie grecque. D'abord, l'histoire des Danaïdes, ces jeunes filles condamnées par le Roi, leur père, à remplir des tonneaux toujours vides ; en suite celle de Sisyphe, condamné à pousser vers le sommet d'une montagne une masse de pierre qui toujours redescend ; enfin le mythe de Prométhée, condamné par le dieu Zeus, à subir éternellement, par l'action d'un vautour, l'amputation perpétuelle de son foie sans cesse toujours renaissant ! Telle a ressemblé notre voyage tout au long des dix années qui ont encadré ce travail. Pour mieux le comprendre, un retour sur certains faits s'impose, et nous ferons l'économie, ou mieux, la parenthèse sur ceux qui, sans nous avoir tétanisé outres mesures, ont été plus ou moins rapidement surmontées, pour ne retenir que ceux qui, du fait de leur omniprésence – sans les amplifier vraiment – nous ont paru les plus significatifs. Il y a donc le manque de ressources financières, la nature opaque et compacte de la culture d'entreprise du site de recherche, l'éloignement des répondants de l'enquête, la difficulté de trouver certains ouvrages sur le plan local, toutes données qui vont prendre des aspects multiformes de nature à empêcher l'évolution de notre travail.

#### ***5.4.1.1. Le manque de ressources financières***

Si ce travail a pris autant de temps, c'est en grande partie pour des soucis de financement ! Le problème de financement est la première difficulté à laquelle doit faire face tout chercheur qui, comme nous, ne dispose pas d'assez de ressources pour gérer son quotidien. Cependant que la recherche sollicite énormément, surtout lorsqu'elle entre en compétition avec des devoirs familiaux omniprésents eux aussi. Il a fallu se documenter, et pour cela consulter des bibliothèques et même s'y abonner. Pour certains titres, très importants pour notre sujet, ils étaient introuvables localement, il a donc fallu les commander depuis l'étranger ! Il est très facile de s'imaginer aujourd'hui que l'on puisse acheter quelque article en ligne, avec la prolifération des moyens technologiques à caractère informatique ou télécommunicationnel. Mais, lorsqu'on fait face à un niveau de connaissances resté assez sommaire en informatique, à l'arnaque et à la cybercriminalité ambiantes, cela donne du frisson. Il n'a donc pas été facile de résoudre ce problème, et nous avons souffert de suivre l'ancien procédé qui consistait à se servir d'un proche émigré à l'hexagone et de récupérer la marchandise *via* les services postaux. Ce qui a eu pour implication d'en augmenter les coûts. En dehors de cela, chaque étape dans son évolution était sujet à un investissement, depuis la

collecte de la documentation comme cela vient d'être dit, jusqu'à l'impression du document final. La collecte des données nécessitait que soient entrepris des voyages dans les différentes régions pour y rencontrer les membres de cette assemblée générale de la FECAFOOT de 2009 qui constituaient la population cible de cette recherche, aux fins de passer des entretiens. Les questions d'hébergement se posaient donc comme autres sources de dépenses incompressibles. Cinq régions au total ont été visitées, dont le Littoral, l'Est, l'Ouest, le Sud et le Centre. Les charges liées au transport s'ajoutaient indissociablement à celles liées à l'hébergement. L'ensemble venait ainsi alourdir la facture déjà exorbitante créée par les multiples photocopies, impressions à répétition et déplacements de routine. Au sujet de ces déplacements de routines, justement, notre résidence permanente se situait à quatre taxis de distance du centre universitaire – qui est aussi le centre de ravitaillement de l'essentiel du matériel et des fournitures et produits nécessaires pour la recherche, connu sous sa dénomination de *Château*, en référence au grand château d'eau qui s'y retrouve –, l'équivalent de 15 à 20 kilomètres de distance, ou de 1200 FCFA de transport journalier ! Faute de moyens de locomotion personnel, et d'argent de transport quelques fois – assez souvent d'ailleurs – nous avons été obligés la plupart du temps de faire le trajet à la marche et d'empreinter des raccourcis, ces sortes de sentiers battus qui serpentent les quartiers, les reliant les uns aux autres, et dont seuls les noctambules et piétons véritables connaissent les contours et détours, nous engageant ainsi, selon les saisons, à pieds cette fois-là, sur des chemins tantôt boueux, tantôt rocailleux. Si l'argent est le nerf de la guerre comme dit l'adage, véritablement, il est le moteur de la recherche ; et son absence, disons sa rareté, a constitué notre première difficulté pour l'aboutissement de cette recherche.

#### ***5.4.1.2. Une culture d'entreprise de renfermement***

Pour tenter d'avoir accès aux sources et archives de la FECAFOOT, nous avons fait six (06) demandes officielles d'autorisation de recherche... sans succès ! Lesdites demandes ont été rédigées respectivement aux dates suivantes et portent les numéros de références comme suit : une demande le 22 Août 2018 adressée au Président de la fédération Camerounaise de football, enregistrée sous le numéro 2724 (annexe N° 2), une deuxième demande écrite 17 octobre 2018, enregistrée sous le numéro 3309, après avoir constaté que la première était infructueuse (annexe 4) ; une troisième demande sous-forme de lettre écrite le 25 Février 2019, rappelant la demande du 17 octobre 2018, enregistrée sous le numéro 0758 (annexe 7) ; une quatrième lettre datée du 12 mars 2019, précisant les axes de la recherche, adressée au Président de la FECAFOOT, enregistrée sous le numéro 1056 (annexe 8) ; une

autre demande, la cinquième, le 17 avril 2019 rédigée à la demande du DAAF qui voulait des précisions sur la nature de notre recherche, celle-là non enregistrée car déposée directement dans son bureau, et qui de ce fait ne devait pas être enregistrée au courrier selon les usages de la FECAFOOT (annexe N° 9) ; la sixième demande enfin, déposée le 19 Octobre 2020, elle, encore adressée à Monsieur le Secrétariat général de la FECAFOOT, à sa demande, désignant les lieux et services choisis pour notre recherche, enregistrée sous le numéro 2428, rédigée sous le conseil et la recommandation d'un des vice-présidents de la FECAFOOT (annexe 10). Toutes, nous l'avons dit, sans suite ! Quoique la loi N° 2018/ 014 du 11 Juillet 2018 portant organisation et promotion des activités physiques et sportives au Cameroun qui abrogea celle N° 2011/018 du 15 Juillet 2011 reconnaisse que « *la recherche scientifique constitue, par ses apports techniques et technologiques, une mission fondamentale et stratégique pour le secteur des activités physiques et sportives* » (article 66(1)), cela ne fut pas une contrainte pour le Chef DAAF qui s'assit sur la totalité de ces demandes d'autorisation de recherche. Celui-ci n'y voyait point un quelconque objectif de développement du sport et de l'éducation physique, dans le sens décrit à l'article 66(2). Pour quelle raison ? On ne le saura peut-être jamais. Il est possible que la formulation du sujet sur l'attestation de recherche par nous fournie ait inquiété l'administrateur. En effet, selon les premières orientations que nous avons eues, le sujet portait la formulation suivante : « *pseudo-normalisation et attrait pour les actes délictueux chez l'infracteur avisé* » (Annexe N° 1). Dans un contexte de crise, marqué justement par l'existence d'un Comité de normalisation, cette formulation était de nature à susciter de la réserve auprès de n'importe quel administrateur non psychologue, à moins que celui-ci fût d'un camp qui eut voulu le changement. Pour l'intérêt de son organisation et de sa fonction, il n'était peut-être donc pas porté à nous laisser passer, encore qu'il eut légitimement convoqué les dispositions de l'alinéa 3 du même article 66, à savoir que : « *la recherche scientifique dans le domaine du sport et de l'éducation civique est organisée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur* »...

Cette formulation sur l'attestation de recherche peut donc bien avoir été le motif pour lequel nous ne pouvions recevoir d'autorisation, et nous payions-là le prix de notre extrême naïveté. Mais quel prix ! Ce refus eut pour conséquence plus d'un (1) an d'attente ! Nous prenions donc la résolution de changer de formulation. Le sujet devint alors : « *approche systémique et management des organisations publiques et privées* » (Annexe N° 5). Mais, au moment où nous prenions cette résolution de changer de formulation pour contourner le mauvais sens que la première laissait entrevoir, l'erreur était consommée. Cette deuxième



formulation ne changea donc rien à la situation. Et le refus à nous opposé par les responsables de la FECAFOOT nous a couté trois années de souffrance, d'impuissance dans notre action. A supposer que nous ne comptions que sur cette piste, nous en serions toujours à attendre qu'une autorisation nous soit donnée... Nous aimerions tellement que ce chef DAAF prenne connaissance des résultats de cette recherche. Sans doute comprendra-t-il à quel point il avait fait entorse inutilement à une recherche qui n'avait rien de menaçant, juste un exercice académique, mené par un candidat téméraire, quoi que beaucoup trop naïf !

Dire ce qui précède est cependant restrictif. Et nous ne pouvons-nous permettre de continuer d'être naïf. Au-delà de notre formulation tendancieuse, il nous est apparu de plus en plus certain que, quelle que fut la formulation que nous eûmes présentée, nous ne pouvions jamais avoir d'autorisation ! La fédération camerounaise de football est un milieu opaque et compact où les règles du jeu qui fondent la culture de cette organisation recommandent le silence, le renferment. Nang durant son passage à la Direction générale de cette institution en avait fait l'expérience : *« la loi du silence, l'omerta, est ici respectée comme une ordonnance médicale. Les membres du milieu ne consentent à parler que contre une promesse d'anonymat »* (Nang, 2010 : 51). Comme preuve tangible de cette réalité de silence, l'article 14 alinéa 2 des statuts de 2018 dispose que : *« Tout membre d'un organe exécutif d'un membre de la FECAFOOT est astreint au devoir de réserve et de loyauté. Il doit s'abstenir de participer au débats extérieurs à ce membre et d'y prendre des décisions susceptibles d'engendrer un conflit d'intérêt avec un autre membre de la FECAFOOT ou de perturber le fonctionnement de la FECAFOOT »*. Cet alinéa n'existait pas de manière aussi claire avant les statuts de 2015. Il a été expressément ajouté par le premier comité de normalisation et repris comme tel par le second. C'est dire si, au moment où nous venions entreprendre notre recherche, cette volonté de rester dans le silence était vive et omniprésente dans les esprits. La preuve est encore donnée par les dispositions des articles 15, 16 et 40 du Code d'Ethique de 2018. A l'article 15, il est dit que : *« les personnes auxquelles s'appliquent le présent Code doivent faire preuve d'une loyauté absolue vis-à-vis de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, du Comité Olympique, de la FECAFOOT et de ses membres »*. À l'article 16 (1), *« les personnes auxquelles s'appliquent le présent Code sont également tenues de garder confidentielle et, en conformité avec le principe de loyauté, toute information qui leur est confiée dans l'exercice de leurs fonctions, si l'information doit être comprise comme étant confidentielle ou si elle est communiquée avec la mention de confidentialité et n'est pas contraire aux principes de la FIFA »*. Ce qui achève le processus, c'est l'alinéa 2 qui précise

que : « *Le devoir de confidentialité demeure même après la fin de la relation qui rend le présent Code applicable à une personne* ». De manière évidente donc, ces sujets ne parleraient jamais. Et l'article 40 qui traite de la confidentialité des membres de la Commission d'Éthique va dans le même sens :

*Les membres de la Commission d'Éthique et des secrétaires sont tenus de garder le secret sur tout ce dont ils ont pris connaissance dans le cadre de leurs fonctions : notamment les faits de la cause et le contenu des enquêtes, délibérations et décisions prises, ainsi que toute donnée personnelle à caractère privée en vertu du Règlement de la FIFA sur la protection des données. De même les membres de la Commission d'Éthique ne peuvent faire la moindre déclaration en relation avec les procédures en cours devant la Commission d'Éthique.*

Pour être complet sur cet article, l'alinéa 3 a prévu que : « *en cas de violation du présent article par un membre de la Commission d'Éthique, ledit membre doit être suspendu par décision prise par les deux tiers des membres de la commission d'Éthique de la FECAFOOT jusqu'à la prochaine Assemblée générale* ». Il est important de rappeler que lors de cette Assemblée générale, le membre ainsi suspendu encourt un risque de révocation. Ainsi à la FECAFOOT, presque tout le monde est muet, fermé à toute sollicitation de nature à faire fuiter une information. Nous avons fait l'expérience de ce phénomène. Un grand nombre des sujets que nous avons approché ont refusé de nous recevoir, et cela nous a pris trois ans pour trouver 24 répondants, à tête chercheuse. Le silence des personnels de la FECAFOOT a été l'une des plus grandes difficultés que nous avons eues pour parvenir à clôturer cette recherche.

#### **5.4.1.3. Le caractère dispersé des répondants**

Si, au moins, tous les sujets qualifiés pour participer à l'étude étaient concentrés sur place, cela nous aurait certainement facilité le travail ! Mais, tel n'est pas le cas, la plupart des sujets sont dans les régions de leurs Ligues. Comment faire pour interviewer un sujet inconnu qui se trouve à des centaines de kilomètres, et qui est soumis à de telles conditions de réserve et dont on n'est pas sûr que l'avis soit favorable pour vous recevoir ? Le caractère dispersé des répondants a été un véritable frein pour le déroulement de cette étude. Nous aurions aimé les avoir tous sur le même site. Ce qui n'était possible que lors des différentes Assemblées générales. Mais, sans autorisation de recherche de la fédération, une recherche dans ces conditions n'était pas possible. Les sujets manifestent un empressement extrême en pareil circonstance et lorsque certains pourraient relever le manque d'autorisation, cela compromettrait totalement le devenir de l'étude. Nous avons donc été obligé de recourir à la méthode de *snow ball sampling* ou *échantillonnage boule de neige*, qui consiste à trouver un

répondant à partir de l'orientation du précédent (Amin, 2005). C'est ce mode d'échantillonnage aussi qui explique le nombre assez bas de répondants. Car, comme l'écrit Amin (2005 : 243) :

*« it involves asking a key informant to name other people who should be contacted by the investigator in order to understand some aspects of the situation under study...This process is continued until the topic is saturated that is, until no more substantial information is achieved through additional respondents or until no more respondent is discovered ».*

Ce qui signifie que le processus d'échantillonnage est interrompu dès qu'il n'y a plus de nouvelles informations dans les réponses reçues des répondants, c'est quand les informations reçues des répondants deviennent redondantes, ou qu'un nouveau répondant n'a pas été identifié. La dispersion physique de répondants a été un obstacle majeur, qui s'est ajoutée à la distance sociale déjà trop grande entre les répondants et nous.

#### **5.4.1.4. La difficulté de trouver certains ouvrages**

Certains ouvrages anciens – et même récents – se sont avérés introuvables. Pourtant, ils s'avéraient être des ouvrages clés dans l'édification du travail. Du fait de leur inaccessibilité, nous avons souvent été obligé de faire recours aux sources secondaires, à des commentaires de ces différents ouvrages. Ce qui, parfois, n'a pas manqué de nous déstabiliser. Les ouvrages comme celui de Taylor, Fayol, Lewin, et d'autres encore, se sont avérés introuvables. L'internet est certes un moyen qui permet de contourner le problème. Mais, il reste une source secondaire et coûteuse, qui ne permet pas de combler la lacune que crée l'absence de l'ouvrage de référence sous sa forme de support physique. Les téléchargements sont une autre chose. Ce n'est pas à tous les coups qu'on les réussit. La rareté des ressources ; et le problème omniprésent de l'arnaque ont eu toute leur importance dans cette situation. Ce qui nous a amené à nous servir de nos contacts à l'étranger.

Au regard de ce qui précède, en essayant de nous représenter ces événements lorsque nous les vivions en temps réel, on peut s'enorgueillir aujourd'hui d'être arrivé à boucler ce travail, tout au moins dans sa forme actuelle. Nous n'avons pas peur de le dire, la tâche a été ardue, le challenge immense. Nous avons, avant de terminer, formulé quelques recommandations, fruits de nos résultats. C'est l'étape qui commence dans le prochain paragraphe.

## 5.4.2. Recommandations et suggestions

Que faut-il faire ? Comment sortir du gouffre ? Comment se défaire de ces lianes et chaînes avec et dans lesquelles une longue tradition de la corruption, de l'immoralité, de l'incivisme, de l'illégalisme a attaché nos sociétés, et à laquelle la Fédération camerounaise de football s'est faite baptiser ? Il est pourtant irrévocable que quelque chose doit être faite, que des actions claires doivent être posées pour redresser la barque. La société se meurt. Le sentiment national s'effrite. Les particularismes ethniques, religieuses, linguistiques fleurissent. Le Cameroun se désunit. La population camerounaise se désintègre. Les mœurs se délabrent et se désagrègent. Le pays s'endette et se paupérise. Le patriotisme s'effondre ! A la place, un « *Anormatique* » social gigantesque, type picnique, trapu, cornu, avance gambadant, exaltant sa force et régnant en maître sur toute la création, dans tous les corps sociaux et dans tous les corps de métier. *Monstre-Homme* mystérieux, spirituel, puissant, jamais aperçu mais partout présent, qui flatte nos enfants, attire notre jeunesse, confond nos religieux, délecte et enivre nos administrateurs, nous commande et nous guide même dans notre sommeil ! Comment les autres nations ont-elles fait, pour le contrôler, tout au moins en apparence ? Il faut que nous aussi on y arrive. Notre développement économique, social et culturel en dépend ! Ce sont ces pistes de solution qui sont examinées dans ce paragraphe. On restera concentré sur la FECAFOOT, mais cela ne nous empêchera pas de dire un mot sur la société globale quand nous le pourrons. Plaise donc aux dieux qu'ils accordent à notre intelligence l'illumination nécessaire, la clairvoyance indispensable, la détermination et le courage chevaleresques, la dévotion sacerdotale pour trouver la clef de l'énigme. Mais, même si nous n'y parvenons pas, que le mérite de ce travail soit d'avoir essayé d'attirer l'attention sur le drame qui se joue autour de tous et de chacun. Qu'importe si, à la fin, le bon viveur, plein de bonne humeur, va s'empresser de railler nos efforts. En effet, n'est-il pas beau de voir le petit David de la science s'attaquer au Goliath du mystère, tout en sachant, cette fois-ci, qu'il n'en viendra pas à bout. Nous adressons prioritairement nos suggestions aux responsables de la FECAFOOT, au Ministère des sports, à l'ensemble des agents publics. Mais avant de suggérer quoi que ce soit à quiconque, qu'il nous soit permis de quoter un mot à nos autres camarades, actuels et surtout à venir.

### 5.4.2.1. Recommandations aux étudiants en cycle de recherche

A nos camarades, à l'ensemble des chercheurs qui souhaitent mener une recherche dans le but d'obtenir un diplôme et qui de ce fait peuvent être tenus par le temps, une chose

nous a été inspirée dans cette recherche que nous ne pouvons-nous empêcher de partager dans le sens d'une prévention : c'est qu'il y a des sujets de recherche qu'il vaut mieux abandonner, malgré l'attrait qu'ils suscitent en nous et l'amour que nous leur portons ! On peut être animé de la plus grande volonté qui soit, avec tous les moyens nécessaires, et le temps matériels pour effectuer un travail de recherche sur un sujet de son choix, mais se voir contrarié par une volonté extérieure, qui se pose comme un mur infranchissable, vous empêchant d'aller de l'avant. Cette recherche est un parfait exemple qui méritait d'être abandonné et le sujet reformulé, le site changé, la population d'étude oubliée... Nous comprenons tout-à-fait bien la motivation d'un candidat chercheur qui s'est choisi son sujet et qui a projeté de le mener jusqu'au bout. Sans faire obstruction à cet élan vital pour le succès de toute entreprise, nous voulons dire qu'il faut savoir se raviser lorsque les circonstances l'imposent. Sans doute que cela apportera plus de soulagement à votre Etre que le désagrément de voir l'immobilisme se transformer en une donnée inamovible du fait de l'opacité d'un site de recherche ou d'un ensemble de répondants mal intentionnés. La recherche à la FECAFOOT nous a perdu inutilement trois (03) ans ! Trois années de notre vie que nous pourrions regretter à jamais.

#### **5.4.2.2. *Recommandations à la communauté de chercheurs en psycho-sociologie***

Pour les chercheurs en psychologie et en sociologie, il faut se pencher à nouveau sur les deux théories que sont la résistance au changement et la régulation sociale.

Comme annoncé dans nos observations, il nous apparaît évident que la résistance n'est pas simplement un phénomène inhérent à la base organisationnelle. Elle est ensemencée en l'homme, en chacun de nous ! Parce que la norme est contraignante pour tous, seule la *plus-value* qu'on y trouve détermine le sujet à la respecter où à la mordre. Il faut orienter les recherches vers cette notion de *plus-value* ou encore *espérance normative* pour cerner ce phénomène et compléter la théorie.

Au sujet de la régulation sociale, les recherches doivent s'orienter à y introduire une dimension plus psychologique, pour pouvoir appréhender efficacement des normes sociales dont elle traite. Car, elle ne renseigne pas à suffire sur la violation individuelle des normes sociales, chose qui relève cependant du vécu quotidien des humains. La régulation de contrôle, la régulation autonome et la régulation conjointe sont toutes opérées au niveau collectif, sans qu'elles ne disent comment chaque sujet en privé s'approprie la norme, ou s'en écarte. Qu'est-ce qui fait qu'un sujet entreprenne de corrompre, par exemple ? La régulation

sociale est à ce propos hors sujet. Nous proposons à ce niveau de nouveaux concepts autour des normes : la *plus-value* individuelle ou l'*espérance normative*, la *dépressurisation cognitive*, le *déplacement normatif*, la *Pseudo-normalisation*, qu'on devrait relier à l'*appareil psychique groupal* de Freud.

#### **5.4.2.3. Suggestions aux personnels de la FECAFOOT**

Tout homme averti sait qu'on ne peut pas être à la fois juge et partie. Mais, quand on le veut, on peut chercher à s'améliorer. C'est à ce désir d'amélioration que nous voudrions inviter les responsables de la fédération camerounaise de football. Au terme de ce travail les aspects suivants doivent faire l'objet d'une préoccupation particulière :

##### *5.4.2.3.1. Considérer le poids du football pour le rayonnement du Cameroun*

Le sport et particulièrement le football est devenu un facteur de développement. Le football est un des sports qui attirent le plus d'investisseurs dans les pays dits de football. Il y a un phénomène de sponsoring qui se met en place pour supporter les clubs de football et le mouvement sportif dans son ensemble. Ces investissements, outre le fait de générer des emplois comme tout investissement, créent des richesses, qui peuvent être évaluées à des millions d'euro ou même en milliards d'Euro ou de dollars. En 2015, les sources de revenus annuels en Espagne, autour du football ont été estimés à environ 2,1 milliards d'euro ; en Angleterre, ces sources de revenus annuels étaient estimées à 4,4 milliards d'Euro ; en Allemagne 2,4 milliards d'Euro ; en Italie, 1,8 milliards d'Euro, et en France 1,4 milliards d'Euro (Marketing week, 2015). Ces sources de revenus sont principalement de trois ordres : la billetterie, les droits TV, le sponsoring et le merchandising. Ces chiffres montrent la masse monétaire que peut générer le football dans un pays en une année, s'il est bien géré. Donc, les responsables de la Fédération camerounaise de football doivent reconsidérer le poids que le football peut représenter ou jouer dans le développement du Cameroun.

D'autre part, le football a servi au rayonnement international du Cameroun plus que ne l'ont fait nombre de diplomates ! A l'étranger, nous apprend-on, on connaît le Cameroun comme le pays de Roger Milla, ou le pays des Lions indomptables. Lors de son voyage en Chine, le Président chinois n'avait pas trouvé mieux à demander au Président camerounais que de permettre que les footballeurs camerounais aillent jouer en Chine ! Ces expériences montrent l'importance que le football peut revêtir pour promouvoir le rayonnement du Cameroun. Les responsables de la FECAFOOT semblent n'avoir pas encore vu l'affaire sous

cet angle. Il est grand temps, pensons-nous, qu'ils y parviennent. Peut-être arriverons-nous à un mode de fonctionnement plus rationnel, plus orthodoxe de cette institution. Nous les interpellons donc à reconsidérer la portée du football pour l'exportation du label Cameroun.

Il faut enfin reconsidérer le poids social que le football représente. Pour les camerounais, le football cristallise toutes les attentions, il est presque une religion. Nous l'avons dit en introduction de ce travail. Ne pas promouvoir le développement du football, la victoire du football camerounais, est un crime contre ce Peuple. Le Peuple camerounais est un Peuple pacifique, qui peut se laisser aller à des loisirs. Empêcher que ces camerounais ne s'enivrent et ne se livrent à cœur joie à ce sport qu'ils ont eux-mêmes désigné comme le *sport roi* est une atteinte à l'intégrité et à la stabilité du pays. Le top-management de la FECAFOOT devrait réintégrer ces éléments de connaissances sociales qui vont leur permettre de soigner leur approche managériale du football camerounais.

#### 5.4.2.3.2. *La promotion des connaisseurs de football à la FECAFOOT*

La plupart des répondants ont émis le souhait de voir être promus les personnels qui ont un vécu dans le football. Cette recommandation nous est apparue assez pertinente pour retenir une attention particulière de notre part. Ceux qui ont un vécu dans le football ont également une vocation pour ce sport. Tout au long de leur carrière, ils ont développé le goût de la victoire, ils ont connu le choc de la défaite, ils ont compris les mécanismes qui conduisent à la victoire..., ils peuvent se passer des considérations mercantilistes ! Leur intérêt premier devient leur succès dans leur fonction, qui ne peut être rien d'autre que la victoire de l'équipe nationale ou des clubs du pays. Contrairement à ceux qui n'ont pas eu une carrière sportive et qui sont un jour ou l'autre portés au sommet de la fédération, ces derniers peuvent plus facilement se projeter vers le succès futur, mettre sur pieds une planification rigoureuse, avec des indicateurs clairs de parcours, un tableau de bord précis et rigoureux. Les footballeurs de métiers ont une vue plus large sur le développement du football. Il est donc quelque peu surprenant que parmi les administratifs de la FECAFOOT de l'époque, il n'y eut aucun qui avait une expérience de footballeurs ! Il faut créer des normes juridiques qui favorisent l'ascension des anciens footballeurs capables de diriger le football. Pour ce répondant « *les gestionnaires du football doivent être des personnes qui ont un vécu dans le football. Ceux qui n'ont pas un vécu dans le football ne comprennent rien au football. Pourtant c'est eux qui étaient les plus nombreux* ». C'est pour palier à ce manque de vécu des dirigeants du foot, ce manque d'expérience, qu'un sujet a recommandé qu'il faut « *avoir fait 5*

à 10 ans avant d'entrer au Comité exécutif de la FECAFOOT ». Un des sujets interviewés a souligné, lui, que : « *il faut une bonne organisation à la FECAFOOT au niveau interne* ». Pour ce dernier, « *le groupe physique dominant doit être moins fort que la structure* ». Par structure il faut entendre fédération, naturellement. On en conviendra. Mais, sans doute doit-on parler en ce qui concerne le personnel, du choix même des hommes qui doivent diriger la fédération. Comme l'écrit Atéba Eyene (2011 : 187) : « *dans la dialectique de Michel Crozier sur « l'acteur et le système », il est démontré que les mauvais acteurs sont un danger pour tout système ... Le fait que les fédérations soient bondées de gens ayant plusieurs passions ne peut garantir les résultats que l'on veut. Leur incapacité de travail est totale* ». Dans cet extrait, l'auteur fustige le fait que les Présidents des fédérations sportives aient d'autres fonctions dans la haute administration, fonction publique, militaire cercles économiques ou milieux d'affaires, et conseille plus tard de laisser « *le sport aux sportifs* ». Il écrit : « *L'entrisme des non-amateurs du sport dans ce domaine est plus que nocif. Autant la politique est l'affaire des politiciens, autant le sport doit rester une affaire de sportifs* ». La raison pour laquelle Ateba Eyene avance son conseil est simple : « *que ceux qui veulent s'intéresser à la gestion du sport ou autres aspects de ce domaine s'initient ;... Les « passeurs » doivent être surveillés par les professionnels du sport pour éviter la banalisation et tous les stupéfiants que les mercenaires introduisent dans le système pour le rouiller* » Ateba Eyene (2011 : 189, idem.) Il faut élaborer des textes qui favorisent la promotion des anciens footballeurs à la FECAFOOT. Cela nous permettra d'éviter cette situation que décrit très clairement ce répondant : « *avant c'est l'Etat qui nommait les fonctionnaires dans les Départements pour aller développer le football, et ces fonctionnaires votaient à l'Assemblée générale de la FECAFOOT pour le compte de leur Département mais sans aucun club. Au final, de telles personnes n'avaient plus aucun intérêt à promouvoir le football, donc à créer des clubs ; puisque s'ils créent des clubs ils vont perdre leurs privilèges à l'Assemblée générale au profit justement de ces clubs créés. Conséquence aucun club n'est créé et c'est le football qui meurt* ». Les textes adoptés en 2018, à la suite du travail du deuxième Comité de normalisation n'insistent pas suffisamment sur ce point.

#### 5.4.2.3.3. Mettre en place une saine politique de gestion de la ressource humaine

Pour cette répondante, « *il faut améliorer l'organisation administrative en interne, réorganiser son personnel, permettre une bonne communication et résoudre les problèmes de son personnel* ». Quels sont les problèmes du personnel auxquels cette répondante faisait allusion ? Les problèmes de bas niveau de salaires, les problèmes de carrière, les problèmes



de sécurité sociale... Revenons à cette autopsie que faisait pour nous Atéba Eyene (2011 : 197, *ibid.*) en reprenant « *le diagnostic des faits* » qui fut posé pour arriver à l'élaboration de « la politique nationale du sport et de l'éducation physique » au Cameroun, c'était en 2009. Ce diagnostic concernait donc toutes les fédérations sportives :

*On observe l'absence d'une stratégie de gestion des ressources humaines, une mauvaise répartition des responsabilités, l'absence d'un profil type du dirigeant sportif, le déséquilibre entre la faiblesse des effectifs et le nombre croissant d'activités, l'absence de personnels qualifiés aux postes d'exécution, l'absence de motivation du personnel, l'absence d'un système formel d'évaluation des performances du personnel, l'inexistence d'un système structuré de rétribution du personnel, l'absence de transparence dans les opérations de renouvellement des organes dirigeants.*

Et l'auteur de conclure que : « *Tout cela ne peut que favoriser « le management de l'opacité » qui ne vise pas à faire des résultats* » (Atéba Eyene, 2011 : 197, *ibid.*). En ce qui concerne précisément la FECAFOOT, ce diagnostic est caractéristique. Jean Lambert Nang, qui a séjourné pour nous dans cette organisation et qui de ce fait la connaît de l'intérieur l'a bien relevé (Nang, 2010). Il faut mettre en place des instruments modernes de gestion des ressources humaines. Nous leur conseillons le GPEC - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences -, aussi le SIGIPES – système informatique de gestion intégrée des personnels de l'Etat et de la solde, utilisé par la Fonction Publique camerounaise – juste pour s'en inspirer, pour une saine gestion des carrières des personnels ; également aussi nous conseillons le suivi à la lettre du processus de recrutement que décrit Peretti (1987). Nous voudrions entendre bientôt des appels à candidature au poste national, lire des annonces à la presse ou dans les sites de l'organisation, ou encore, lorsque les premières voies seraient difficiles, voir les affiches au siège même de la fédération. Ça sera déjà un début ! Ceci permettra de recruter le personnel compétent, de le motiver, ce personnel, et de le rendre performant. Il faut en outre promouvoir les formations continues pour les personnels qui exercent déjà, en informatique, en droit des affaires et procédures de la FIFA, du TAS, etc., ce qui permettra de réarmer ces personnels et de les adapter à la conjoncture, pour éviter que par exemple, la maison FECAFOOT ne perde toujours des procès comme c'est le cas. Ceci concerne précisément le service informatique, le service juridique, le service de l'hygiène, de la sécurité et de l'environnement ou ce qui en tient lieu, auquel cas il faut en créer. Tout ce qui précède ne pourra que servir de stimulus pour générer des résultats. Un des répondants a souligné que : « *les dirigeants doivent savoir que le football ne commence pas avec les joueurs, mais finit au stade, donc avec les joueurs* », et que : « *une équipe de football est plus large que les 23 joueurs qui la composent* ». C'est aussi notre conviction, actuellement.

#### 5.4.2.3.4. Intensifier la lutte pour le respect des normes

On ne peut pas fonctionner si on ne respecte aucune règle ! Le respect des normes est un préalable pour toute vie sociale harmonieuse. En situation d'anomie, Durkheim (1986) nous l'a démontré, on ne peut que se perdre, ou perdre les honnête gens ; on quitte l'état civil pour retrouver l'état de nature ; on quitte la société pour retourner vers la jungle ! Nous devons tout faire partout pour faire respecter les lois. La fédération camerounaise de football a élaboré de nombreux textes grâce à l'œuvre du Comité de normalisation, il ne reste qu'à les faire respecter. Pour ce faire, **nous proposons la création d'un observatoire permanent des normes** à la FECAFOOT, qui aurait pour missions de veiller au respect des normes et à la régularité des actes administratifs de cette institution par rapports aux codes en vigueur, de dénoncer la gestion des responsables lorsqu'elle n'est pas en conformité avec les normes en vigueur, de superviser les élections en lieu et place de la Commission électorale. Cet observatoire comprendrait les fonctionnaires du Ministère des sports, les responsables de la FECAFOOT, les membres de la société civile, et les membres de la FIFA si elle le souhaite, et pourrait travailler en collaboration avec la CONAC et les autres organismes de lutte contre la corruption qui existent déjà. A l'évidence, la seule cellule juridique de la FECAFOOT ne suffit pas. Ceci permettra de prévenir la mauvaise gouvernance, les malversations et les fraudes électorales et évitera à l'avenir de se retrouver à chaque fois devant le TAS. La FECAFOOT est certes une association privée, mais elle remplit une mission d'intérêt public (pour ne pas dire de service public), et à ce titre reçoit les subventions de l'Etat. Il faut créer une véritable instance de régulation conjointe à la FECAFOOT, ce qui lui fait tant défaut.

#### 5.4.2.3.5. Moderniser le fonctionnement administratif

Nous ne voulons pas qu'on voie en ceci une redite. Le fonctionnement administratif de la FECAFOOT nous a paru archaïque, de manière très surprenante. Si ce que disait ce répondant était vrai, comment expliquer que « *le Président n'a pas besoin de la signature d'un comptable matière* » ? Comment procède-t-il pour débloquer de l'argent ? Nang (2010) décrit le courrier de la FECAFOOT qui fait des mois sans être récupéré à la poste ! Comment le comprendre, autrement que par une *négligence* coupable de l'administration, et donc un fonctionnement à la *peu m'importe*, à la *je m'en fous*, à l'*insouciance*, au *manque de rigueur*, à la *va vite* parfois ? On semble être dans la logique que le « *travail du Blanc ne finit pas !* » Mais là ce n'est pas le travail du Blanc, c'est notre propre travail ! On évolue selon la logique que le « *Blanc veut seulement l'éclairage* », alors on bâcle et on boucle tout, pour vue qu'on

ouvre une piste ; on fait semblant ! Avec un personnel qui serait bien qualifié et motivé, il faut moderniser le fonctionnement administratif à la FECAFOOT. On objectera que tout le pays fonctionne pareillement, mais ce n'est point le fonctionnement du pays qu'on doit prendre pour référence lorsqu'on veut gagner à l'international. La FECAFOOT, pourquoi pas, peut devenir la première organisation qui sort du lot ! Il faut responsabiliser les personnels, bien définir les responsabilités, définir une vision de stratégie interne, élaborer un système d'évaluation des plans mis en œuvre, mettre en place une culture organisationnelle de la performance et du résultat, une saine gestion administrative, technique et financière. C'est ainsi qu'on sortira du marasme dans lequel se trouve notre football pour renouer avec la victoire.

#### **5.4.2.4. Suggestions au Ministère des sports**

Il n'y a pas une fédération sportive dans un pays qui soit au-dessus du Ministère en charge des sports. Le Ministère des sports ne pourrait donc se dédouaner complètement lorsqu'une fédération va mal, durant des décennies, comme c'est le cas de la FECAFOOT, fut- ce-t-elle autonome. Au terme de notre travail, il est apparu les éléments suivants qui sont d'une première importance pour le cas justement du Cameroun.

##### *5.4.2.4.1. Respecter le règlement de la FIFA*

La FIFA recommande l'autonomie des fédérations de football et condamne l'ingérence des Etats dans les affaires du football. Le mode managérial de la FECAFOOT ne peut s'améliorer tant qu'il y a l'ingérence du Ministère des sports dans la gestion de cette fédération. Un répondant a avancé que *« pour résoudre le problème de la FECAFOOT, il faut résoudre le problème politique. La centralisation trop forte de tout par l'Etat. Si on ne change pas d'abord ça, rien ne peut marcher »*. Pourquoi rien ne marcherait ? La réponse a été donnée par cet autre répondant – que nous avons écouté précédemment – : *« Au Cameroun, l'Etat ne peut pas organiser l'audit à la FECAFOOT, parce qu'il est lui-même impliqué dans la gestion au quotidien de cette fédération. Organiser un audit à la FECAFOOT c'est s'auditer lui-même. Il ne peut donc rien en ressortir »*. Le seul moyen d'avoir des audits fiables c'est de détacher le Ministère de la gestion de la FECAFOOT.

#### *5.4.2.4.2. Renforcer son pouvoir de tutelle*

Le Ministère en charge des sports doit trouver des moyens pour faire respecter la réglementation en vigueur. Cela est vrai. Mais surtout il faut renforcer son pouvoir de tutelle. La tutelle a sur ses administrés un pouvoir de contrôle, un pouvoir d'annulation, et un pouvoir de réformation. Dans le cas spécifique du football et de la FECAFOOT, le Ministère dispose de moyens de pressions suffisants pour contraindre la fédération au respect des normes. C'est l'Etat à travers le Ministère des sports qui donne l'agrément à la FECAFOOT ; donc l'Etat peut menacer cette dernière de dissolution si elle ne respecte pas les Lois de la République. C'est l'Etat qui met les stades à la disposition de la Fédération pour organiser les compétitions. Donc aucune compétition ne peut se jouer si le Ministère ferme les stades ! Ainsi, le Ministère n'a qu'à conditionner la mise à disposition des stades au respect scrupuleux de telle ou telle norme qui est bafouée. Mais, avant d'arriver à ces solutions extrêmes, le Ministère des sports, détaché de la gestion du football lui-même, doit organiser des missions de contrôle, des audits réguliers pour garantir une saine gestion des fonds alloués à la fédération et la bonne gouvernance d'ensemble. Enfin, le Ministère doit envoyer des représentants dans cet observatoire permanent des normes que nous suggérons pour être en alerte permanente et aider à la mise en place d'un système normatif intégré, efficace, durable à la FECAFOOT, en prévenant les fautes en amont. C'est d'ailleurs à lui que revient en premier ressort d'initier le projet de création d'un tel organisme.

#### *5.4.2.5. Suggestions à l'Etat et à l'ensemble des agents publics*

La société camerounaise connaît une gangrène qui a envahi la quasi-totalité de ses membres, de sorte qu'en ce moment elle est presque alitée : c'est la corruption ! A ce problème de société s'ajoute un autre qui lui est compénétrable : l'illégalisme ! L'Etat du Cameroun se bat avec force pour redresser la barque. Les fléaux développent des formes de résistance pour s'enraciner. Voici en plus de ce qui est déjà fait, notre appui, nos recommandations, pour participer à cette lutte.

##### *5.4.2.5.1. Promouvoir le respect des lois au sein du corps social*

Nous encourageons l'Etat à promouvoir le respect des Lois. Dans le livre qui concentre les textes de Base du Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC), le Parti a écrit ce qui suit :

*L'Etat, dont l'organisation et le fonctionnement sont régis par la Constitution, constitue le cadre juridique où s'exercent le pouvoir et l'autorité suprême de la société. Il dispose de la force matérielle et d'un système de sanction pour assurer l'exécution de ses décisions, maintenir l'ordre public, instaurer la justice et garantir la souveraineté* (Textes de Bases du Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais, 2012, article Thèse n° 7 p 180).

Ces prérogatives ne sauraient être de simples slogans. Autrement, la société est perdue ! certes, nous prévient Huisman, « *l'Etat représente bien souvent l'expression déguisée d'une classe sociale dominante et ses lois ne sont alors que l'instrument dissimulé d'une exploitation de l'homme par l'homme* » (Huisman, 1987 : 391). Mais, nous, nous réclamons au moins qu'il les respecte lui-même ses lois et qu'il les fasse respecter par tous les citoyens. Si les lois ne sont pas respectées dans le reste du corps social, ce n'est pas à la FECAFOOT qu'on les respectera. De même qu'on ne les respectera dans aucune autre organisation du pays. Le respect des lois comme la protection des personnes et des biens étant des missions régaliennes de l'Etat, celui-ci doit tout mettre en œuvre pour assurer cette mission spécifique. La réflexion doit se poursuivre au niveau étatique pour atteindre cet objectif. On pourrait penser à multiplier des organes de dissuasion (police, gendarmerie, institutions de contrôle de l'Etat), à renforcer leur capacité d'action, par l'investissement et l'octroi des moyens suffisants. On peut aussi multiplier les organes de répression, allant – qu'on ne nous en veule pas, nous ne disons pas que c'est la priorité ! – jusqu'à créer de nouvelles prisons, pourquoi pas, si vraiment cela devenait nécessaire. « *Aux grands maux, les grands remèdes* » dit l'adage. La prison, pour la lutte contre la corruption dans une société comme la nôtre, peut avoir beaucoup de vertus...

#### 5.4.2.5.2. Renforcer les Institutions de la République

« *L'Afrique a besoin des institutions fortes et non des hommes forts* », disait Barack Obama, ancien Président des Etats-Unis, lors de sa visite officielle au Ghana en juillet 2009 ([www.jeuneafrique.com](http://www.jeuneafrique.com)). Que la puissance reste à la Fonction et non à l'individu qui l'exerce. Là où les règles de droit n'ont pu trouver l'importance de l'influence d'une fonction quelconque, que celle-ci n'extrapole pas, ni n'y influence. Ce répondant qui a dit que « *le groupe physique dominant doit être moins fort par rapport à la structure* » avait raison sur ce point. En effet, les hommes passent, les institutions demeurent. L'Etat de droit doit rester le *crédo* de tous. Il est de la responsabilité de l'ordre gouvernant de le garantir. Le Président de la République est le garant des institutions dans un Etat républicain – et lui-même en est une – ; il se doit à ce titre de les préserver, de les renforcer. Il est le seul responsable, en dernier

ressort, devant le Peuple. Et c'est lui qui insuffle la politique générale de la nation. C'est lui qui nomme aux plus hautes fonctions. C'est lui qui attribue les plus hautes distinctions. C'est lui qui définit toutes les orientations. C'est lui qui incarne toutes les institutions. C'est lui qui doit faire appliquer les sanctions, et donc faire respecter les lois. Ne pouvant cependant être omniprésent dans la pratique, il a inévitablement recours à des hommes, et ainsi le choix de ces hommes s'avère-t-il déterminant, tout comme le sont leur formation, leur dévotion, leur loyauté.

Mais d'où irait-il tirer ces personnels que les sceptiques voudront volontiers assimiler à des *anges* ? Jusqu'ici la terre est reconnue comme la seule planète habitée ! Et le droit à la souveraineté voudrait que les affaires d'un Etat ne soient gérées que par les nationaux, citoyens de cet Etat. Où trouver donc au Cameroun le citoyen qui aujourd'hui va démontrer ce niveau tant désiré et si nécessaire de probité ? Il en existe certainement, même si c'est en nombre restreint. Mais, pour en agrandir le nombre, il faut nécessairement les former. Il faut renforcer l'éducation !

#### *5.4.2.5.3. Renforcer l'éducation formelle sur le civisme et l'éthique*

Nous avons appris en classe du Cours élémentaire (CE I) qu' « *il faut manger pour vivre et non vivre pour manger* ». Plus tard en classe de troisième, nous avons appris la valeur nutritive des aliments, notamment les protides, les lipides et les glucides, sans oublier les sels minéraux. En classe de terminale, nous avons connu l'équation de la dégradation du glucose en dioxyde de carbone et en eau, pour libérer des molécules d'adénosine triphosphate (ATP), à savoir que :  $C_6H_{12}O_6 + 6O_2 \rightarrow 6CO_2 + 6H_2O + ATP$ , la molécule d'ATP étant une molécule énergétique pour le fonctionnement de l'organisme. Nous avons ainsi eu l'occasion, tout au long de notre évolution, de comprendre la relation qui existe entre les sucres et le diabète : l'excès de sucres accroît la quantité de glycogène stockée dans le foie. Lorsque celui-ci ne peut plus le stocker parce qu'il devient trop abondant, le sucre commence à passer dans le sang. A la concentration de 1,5 g/l (1,5 grammes de sucre par litre de sang), on est déclaré diabétique, et c'est un chemin de non-retour ! Aujourd'hui, personnellement, nous fuyons les sucres ! Nous n'allons pas à la boulangerie avec le même sourire que celui qui n'a pas compris comme nous. Nous avons une certaine distance vis-à-vis de la nourriture, de la consommation en général. Et c'est le résultat de l'éducation.

Il faut donc renforcer l'éducation qui seule peut influencer les comportements. Depuis le bas âge, dès la maternelle ; et progressivement, en même temps qu'on enseigne l'hygiène, l'éducation civique et autres, l'accent doit être mis sur les points qui se rapportent aux thèmes de la bonne gouvernance, de la lutte contre la corruption, de la promotion de l'intérêt général, de l'éthique, sous ses trois grands axes – éthique de la vertu, éthique déontologique ou professionnel, et éthique conséquentialiste, du civisme... Ce n'est que de cette façon qu'au bout d'un certain temps – le temps que cette génération commencée à la maternelle arrive aux affaires – on arrivera à avoir des personnels qui agissent au nom de l'éthique et non au nom de leurs besoins. Il faut enseigner le respect des Lois, celui des institutions, la soumission à la norme sociale... Notre modèle éducatif, semble-t-il, nous a formés à la recherche effrénée du profit personnel, certainement pour s'adapter au capitalisme et développer le pays. Nous nous y étions lancés mais n'avions pas pris des garde-fous pour nous éviter de dérapier. Aujourd'hui on en est là, dans le gouffre, pris entre le marteau de la corruption et l'enclume du désespoir, ne sachant véritablement quoi faire. La solution, à nos yeux, consiste à reprendre là où on avait relâché, au niveau de l'éducation !

#### **5.4.2.6. Une petite suggestion à la FIFA**

« *Le Cameroun, c'est le Cameroun* » ! Cette phrase restée célèbre est du Premier camerounais, Paul Biya. Pour autant qu'on ait un peu de respect vis-à-vis de cet illustre personnage, il faut accorder du crédit à son propos. En effet, le Cameroun n'est pas la France, ce n'est pas l'Allemagne, ni l'Italie, ni l'Angleterre, ni le Brésil, ni aucun autre pays au monde. Le Cameroun, c'est le Cameroun ! Il est unique. Pour aider ce pays à développer son football, il faudrait des stratégies nouvelles que certainement on n'a jamais utilisées ou même qu'on n'utiliserait pas ailleurs. Nous suggérons que, de manière exceptionnelle, pour une fois, une mission de la FIFA se joigne au Gouvernement camerounais à l'effet d'organiser un audit conjoint à la Fédération Camerounaise de Football. Cela ne s'est jamais vu certes, et était même impossible, d'autant que chacun de ces organismes octroie ses fonds indépendamment de l'autre et donc les deux agissent séparément. Mais, il y a des moments où il faut savoir faire bloc, pour défendre un intérêt commun. « *A menace globale, riposte globale* », c'est encore de Paul Biya, Président de la République du Cameroun.

## **CONCLUSION GENERALE**



## CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail qui a porté sur la régulation sociale et la résistance au changement, et qui avait pour objectif d'étudier le lien qui existe entre la pseudo-régulation sociale et la résistance au changement chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football, nous relevons que, pour qui voudrait comprendre véritablement la problématique que nous avons abordée dans cette recherche, c'est-à-dire la résistance au respect des normes à la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), afin de la saisir dans toutes ses dimensions, dans toute sa profondeur, nous conseillons deux livres : « *Lions Indomptables, l'arbre qui cache la forêt : le football camerounais en péril* » de Prosper Nkou Mvondo, et le « *Desperate football house : six mois dans l'enfer de la FECAFOOT* » de Jean-Lambert Nang ! Une fois lus, ces deux ouvrages vont éclaircir et éclairer la lanterne sous un nouveau jour, sur le niveau de résistance qu'affichent les responsables du top-management de la FECAFOOT vis-à-vis des normes qu'ils ont eux-mêmes adoptées ! Le requérant pourra en trouver d'autres qui lui fourniront également des informations intéressantes, comme par exemples : « *le footoir camerounais* » de Charles Nguini, ou encore « *le mouvement sportif camerounais pris en otage par des braconniers* » de Charles Atéba Eyené. Mais c'est au contact des deux premiers que son appareil psychique devra se remobiliser pour ne pas tomber d'apoplexie, ou, s'éviter un infarctus du myocarde, s'il venait à être, par malheur, hypertendu ! Quant à nous, et dans le cadre de ce travail de recherche académique, nous avons voulu et nous sommes resté dans les limites que nous permettent le présent travail.

Qu'est-ce qu'une recherche donc, sinon un processus au terme duquel le chercheur s'attèle à tester une hypothèse, pour la valider ou l'invalidier ! Ce faisant, celui-ci s'assure de respecter une méthodologie rigoureuse pour parvenir à un résultat probant et fiable. Tel a été notre travail et, au moment où nous l'achevons, il importe de rappeler que nous sommes partis d'observations qui ont conduit au constat selon lequel la plupart des Chefs ne respectent pas les normes qu'ils ont eux-mêmes édictées. Ce phénomène quoi que universel se vit avec une certaine acuité et de manière particulièrement exceptionnelle à la FECAFOOT, aussi avons-nous décidé de l'étudier dans cette institution. La FECAFOOT s'est avérée être un terrain très fertile pour étudier le non-respect des normes, ou en un mot l'illégalisme.

Nous nous sommes référé à la théorie de la résistance au changement qui admet que dans une organisation sociale, le sommet stratégique émet des normes de fonctionnement, et

ce sont les sphères les plus basses de l'organisation qui toujours résistent. Mais à la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT), le top-management émet des normes de fonctionnement, et lui-même ne les respecte pas ! Il joue avec elles, et souvent les change à volonté. Pour éviter l'embarras qui pourrait naître du fait que fin 2018, et le 10 Octobre, le deuxième Comité de normalisation nommé par la FIFA a rendu sa copie et a fait adopter de nouveaux textes donc l'applicabilité ou le niveau d'observance ne peuvent pas encore être évalués, nous avons concentré notre travail sur la période comprise entre 1996, date où la FECAFOOT a acquis son autonomie fonctionnelle, et 2016, date d'entrée en fonction de ce deuxième Comité de normalisation. C'est au vu de ces faits que nous avons intitulé notre thèse comme suit : *« pseudo-régulation sociale et résistance à la norme chez l'infracteur éclairé : une approche psycho sociale du comportement du top-management de la Fédération Camerounaise de Football, de 1996 à 2016 »*.

Ce qui à ce niveau importait, c'était de s'intéresser à la façon dont il manipule des règles, voire des normes. D'où la question de recherche ainsi formulée : *« qu'est-ce qui induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ? »* Comme réponse provisoire à ladite question nous avons avancé l'hypothèse générale que : *« la pseudo-régulation sociale induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football ? »*. A la suite de son opérationnalisation, quatre (04) hypothèses de recherche ont été formulées, à savoir : Hypothèse de recherche N° 1 : *« le déficit de régulation de contrôle induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football »* ; Hypothèse de recherche N°2 : *« les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football »* ; Hypothèse de recherche N° 3 : *« L'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football »* et ; Hypothèse de recherche N° 4 : *« les Zones d'incertitude dans les textes induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football »*.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons travaillé auprès d'un échantillon de 24 sujets difficilement constitué par la méthode d'échantillonnage dite *« boule de neige »* (Snow ball sampling) doublée de l'échantillonnage raisonné, c'est-à-dire que, tantôt un répondant pouvait nous suggérer de contacter un autre membre répondant aux critères d'inclusion dans

l'échantillon mais,, aussi, nous-même nous nous sommes rendu chez quelques sujets susceptibles de nous recevoir et de nous fournir les informations recherchées. Il y a lieu de dire que notre déception a été assez grande. Plusieurs personnes ainsi contactées ont décliné notre demande, préférant parfois se lancer dans des rendez-vous pas respectés, une sorte de dilatoire.

Avec ceux qui ont accepté, nous avons mené des entretiens de type semi-directif et ce, plusieurs fois avec certains répondants, lorsque nous voulions avoir un complément d'informations sur certains points. La technique d'analyse des résultats utilisée a été l'analyse thématique de contenu. Par elle, nous sommes allé vérifier chaque fois, dans le propos d'un répondant, si les catégories établies à l'avance s'y retrouvaient. C'est de cette manière que les données qui ressortent dans les différents tableaux présentant les résultats ont été collectées et mises au jour.

L'analyse de contenu nous a permis de mieux appréhender leurs discours et tirer des conclusions nécessaires. Au terme simplement de notre analyse du discours des différents entretiens, nous sommes parvenu à la conclusion que les quatre hypothèses de recherche sont acceptées. Ainsi, après analyse de l'hypothèse de recherche N° 1, le déficit de régulation de contrôle induit effectivement la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football. Après analyse des résultats pour l'hypothèse de recherche N°2, les caractéristiques de la régulation autonome induisent la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football. Concernant l'hypothèse de recherche N° 3, il s'est avéré que l'absence de régulation conjointe induit la résistance à la norme chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football et, enfin s'agissant de l'hypothèse de recherche N° 4, le résultat est formel : les zones d'incertitude dans les textes de la FECAFOOT induisent la résistance au changement chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football. Tout ceci permet de dire aussi que l'hypothèse générale est vérifiée. Notre recherche établit ainsi que la pseudo-régulation sociale favorise la résistance au changement chez l'infracteur éclairé du top-management de la Fédération Camerounaise de Football.

Ceci est rendu possible par le déficit de régulation de contrôle, qui entraîne l'impunité ; les caractéristiques de cette organisation, qui engendrent une émancipation incontrôlée – une trop grande marge de liberté - des leaders dans la gestion administrative et

financière ; une absence regrettable d'une plateforme permanente d'échange autour des textes, qui n'empêche pas aux responsables de les contourner à leur gré, enfin les zones d'incertitude même de ces textes qui favorisent un attrait pour l'acte délictueux chez ceux qui ont la charge de veiller à leur application, avec une certaine couverture d'un manque de cohérence, de clarté ou d'une équivocité desdits textes. Il s'en suit alors dans la représentation de ces leaders, dans le top-management, comme une *dépressurisation cognitive*, au sens de Fischer (1996) qui engendre une *pseudo-normalisation*, et un attrait pour l'illégalisme, au gré des pulsions de prévarication qui ne sont que trop grandes dans notre société en proie à la course vers l'enrichissement des hauts cadres d'administration, et au manque d'éthique dans la gestion de la chose publique.

A la fin de ce travail, des suggestions ont été formulées, à l'endroit de toutes les parties prenantes de la gestion du football au Cameroun, et qui sont plus ou moins proches de l'institution FECAFOOT, à savoir la FECAFOOT elle-même, le Ministère des sports et de l'éducation physique, et à l'Etat de manière globale. Aussi une petite suggestion a pu être faite à l'endroit de la FIFA. Toutes ces recommandations visent à améliorer ce qu'il convient peut-être d'appeler la gouvernance sportive et administrative de cette fédération. Selon les problèmes que nous avons relevés dans cette étude, il a été demandé aux responsables de la FECAFOOT, premièrement, de considérer le poids émotionnel que représente le football pour les Camerounais, ce sport considéré par eux comme le « sport roi » et qui a tant de fois été pris en exemple par le premier sportif camerounais lors de ses différentes adresses à la nation, de mettre sur pied des textes de lois qui fassent la promotion de ceux qui ont une expérience dans le football, de mettre en place une saine gestion des ressources humaines disponibles et de lutter pour le respect des normes en son sein, de faire la promotion du respect des normes en son sein. C'est ainsi que nous avons recommandé la création, au sein de cette association, d'un observatoire permanent des normes qui devra comporter divers corps sociaux, y compris les membres de la société civile, et dont le rôle sera de veiller à la cohérence et au respect des normes au sein de cette institution ; enfin, nous avons recommandé que la fédération modernise son fonctionnement administratif. Au ministère des sports, il est recommandé de respecter les règles de la FIFA, mais, aussi, de renforcer son pouvoir de tutelle, de jouer pleinement ce rôle en exerçant des missions de contrôle régulières et de manière déterminée. A l'Etat, nous l'encourageons à intensifier la lutte contre la corruption par la promotion au sein du corps social du respect scrupuleux des normes sociales établies ; de renforcer les institutions de la République, dans le sens de ce que disait Barack Obama, à savoir que :

« *l'Afrique a besoin des institutions fortes et pas des hommes forts* ». Enfin et comme conséquence des recommandations précédentes, de renforcer l'éducation, qui seule peut influencer de manière durable sur les comportements des individus. La suggestion à la FIFA, lui demande de *reconsidérer* le Cameroun, et pourquoi pas sortir de son schéma traditionnel pour travailler, ne serait-ce qu'une fois avec un Gouvernement, celui du Cameroun, pour mener des missions d'audit conjointes à la FECAFOOT ; peut-être permettra-t-elle, ainsi, de résoudre le problème FECAFOOT. Nous espérons que ces propositions, qui ne sont pas, nous l'avons dit, des commandes, mais des suggestions d'un scientifique, seront mises en œuvre, pour résoudre ne serait-ce qu'au tiers, les problèmes que connaît notre football.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### OUVRAGES GENERAUX

- Akono, J.B. (2014). *Cameroun : Qui a étranglé le droit d'auteur ?*. Yaoundé : FAS PRINT.
- Anzieu, D. & Martin, J-Y. (1986). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Aristote. (1997). *Ethique à Eudème*. Mont réal : Les Presses Universitaires de Mont réal.
- Ateba Eyene, C. (2011). *Le mouvement sportif camerounais pris en otage par des braconniers : l'urgence de la mise en œuvre des réformes*. Yaoundé : Editions Saint-Paul.
- Aubert, N. & al. (1991). *Management : aspects humains et organisationnels*. Paris : PUF.
- Aubert, N & al. (1996). *Diriger et motiver*. Paris : Inter éditions.
- Ayissi, L. (2007). *Corruption et Pauvreté*. Paris : L'Harmattan.
- Ayissi, L. (2011). *Rationalité prédatrice et crise de l'Etat de droit*. Paris : L'Harmattan.
- Badenter, R. (1998). *L'exécution*. Paris : Press Cameroun.
- Bandura, A. (1980). *L'apprentissage social*. Bruxelles : Mardaga.
- Beaumarchais (1985). *Le barbier de Séville*. Paris : Librairie générale française.
- Bell, J.A. (2011). *Vu de ma cage : Mon long voyage de footballeur*. Yaoundé : Les éditions du Schabel.
- Bergeret, J., Achaintre, A., Becache, A., Boulanger, J-J. Chartier, J.-P., Dubor, P. Houser, M., & Lustin, J.-J. (1976). *Abrégé de psychologie pathologique. Théorique et clinique*. Paris : Masson.
- Bertrand, Y. & Guillement, P. (1989). *Les organisations : une approche systématique*. Montréal : Les Ed. Agence d'ARC.
- Beyala, C. (2010). *Les Lions indomptables, cinquante ans de bonheur*. Paris : Albin Michel.
- Bion, W.R. (1995). *Les recherches sur les petits groupes*. Paris : PUF.
- Capdevielle, V. & Doucet, C. (2002). *Psychologie clinique et psychopathologie*. Paris : Armand Colin.
- Cibois, P. (1990). *L'analyse des données en sociologie*. Paris : PUF.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1992). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*. Paris : Seuil.
- Cuisson, M. (1990). *Croissance et décroissance du crime*. Paris : PUF.
- Delouée, S. (2010). *Psychologie sociale*. Paris : Dunod.
- Descartes, R. (1997). *Le discours de la méthode*. Paris : Hachette.
- Drucker, P. (1960). *The practice of management*. Havard : Well street
- Dumont, R. (1962). *L'Afrique noire est mal partie*. Paris : Seuil.
- Durkheim, E. (1930). *Le suicide*. Paris : PUF.
- Durkheim, E. (1986). *Les règles de la méthode sociologique*. Paris : PUF.
- Ebale Moneze, C. (2019). *La psychologie sociale au Cameroun*. Yaoundé : Monange.
- Ebanga Mballa, R., Mbappe Njome, S.C. & Agbaw-Ebai, E. (2010). *La part du lion, l'encyclopédie de football du Cameroun*. Yaoundé : Colorvision broadcasting network.
- Ela, J-M. (2006). *Travail et entreprise en Afrique. Les fondements sociaux de la réussite économique*. Paris : Editions Karthala.
- Fabre, A. (2005). *Politique et droit de la sécurité face au bioterrorisme*. Paris : L'Harmattan.
- Faure, G. (1991). *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*. Paris : Dunot.
- Ferri, E. (1893). *Lasociologie criminelle*. Paris : Félix Alcan.
- Fisher, G.N. (1996). *Les concepts fondamentaux de psychologie sociale*. Paris : Dunod.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir : Naissance des prisons*. Paris : Gallimard.
- Freud, S. (1946). *Le Moiet les mécanismes de défense*. Paris : PUF.
- Freud, S. (1995). *Le malaise dans la culture*. Paris : PUF.
- Freud, S. (2001). *Psychologie collective et analyse dumoi*, in *Essais de psychanalyse*. Paris :

- Payot.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : Dynamique de l'action organisée*. Paris : Seuil.
- Garaude, P. (2010). *Al-Qaïda : Mystères*. Paris : Larousse.
- Hafsi, T. & Demers, C. (1989). *Le changement radical dans les organisations complexes : Le cas d'Hydro – Québec*. Québec : Gaëtan Morin.
- Hersh, S. (2005). *Dommages collatéraux : la face cachée de la guerre contre le terrorisme*. Paris : édition Denoël.
- Heiderich, D. (2004). *Rumeur sur internet : comprendre, gérer et anticiper une cybercrise*. Paris : Pearson Education.
- Hellriegel, D & al. (1992). *Management des organisations*. Bruxelles : De Boeck
- Hobbes, T. (2002). *Le Leviathan*. Livre premier. Paris : l'Harmattan
- Hugo, V. (1862). *Les Misérables*. Tour : Nadar.
- Hugo, V. (1997). *Le Dernier jour d'un condamné*. Yaoundé : éditions Plage.
- Huisman. (1987). *Les intégrales de Philo*. Paris : Fernand Nathan.
- Kanter, R. M. (1983). *The change master*. New York : Simon & Schuster.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of the organizational change : how companies experience it and leaders guide it*. New York : The free Press.
- Karnas, G. (2009). *Psychologie du travail*. QSJ ? Paris : PUF.
- Kaës, R. (1993). *Le groupe et le sujet du groupe*. Paris : Dunod.
- Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., Dubois, B. (2009). *Marketing management*. Paris : Pearson Education France.
- Kuaté, J-P. (2007). *Les collectivités territoriales décentralisées au Cameroun : recueil de textes*. Douala : Les presses de MACACOS
- Kwété, M., Melingui, A., Mounkam, J., Nguoghia, J., Nofiele, D., Laurent, A. (1993). *Nouvelle géographie, 3<sup>ème</sup>*, EDICEF.
- Launey. (1971). *Rousseau : œuvres complètes, T2*. Paris : PUF.
- Lecomte, J. (2017). *30 grandes notions de Psychologie*. Paris : Dunod.
- Lemeyre, X. & Salas, D. (2004). *Prisons : permanence d'un débat*. Collection Problèmes politiques et sociaux, Paris : Cedex.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris : PUF.
- Machiavel, N. (1921). *Le Prince*. Libro N° 163. Paris : Flammarion.
- Maisonneuve, J. (2010). *La dynamique des groupes*. QSJ ? Paris : PUF.
- Maisonneuve, J. (2010). *Introduction à la psychosociologie*. Coll. « Sup. ». Paris : PUF.
- Maugenest, D. (2008). *Eveiller la Conscience, Rechercher « Dieu », Acquérir la sagesse...* Abidjan : édition du CERAP.
- Mayi, M. B & Song, E. F (2005). *Psychologie pathologique et clinique*. Yaoundé : Editions de Nulle part.
- Merah, A. (2012). *Mon frère, ce terroriste*. Paris : Calmann-Lévy.
- Merle, R. & Vitu, A. (1997). *Traité de droit criminel*. Paris : Editions Cujas.
- Metzger, P. (2004). *L'inévitable destin social de l'internet*. Clamecy : Editions des Riaux.
- MINEDUC. (2001). *Nouvelle approche pédagogique de l'enseignement du Français à l'école primaire*. Bookpole : Presses numériques.
- Mono Ndjana, H. (2018). *L'Alpha et l'oméga. Paul Biya, ou la persistance d'une vision*. Yaoundé : Editions du carrefour.
- Montesquieu. (1979). *De l'esprit des lois. T1*. Paris : Flammarion.
- Morin, J.M. (1999). *Sociologie de l'entreprise*. QSJ ? Paris : PUF.
- Moscovici, S. (1979). *Psychologie des minorités actives*. Paris : PUF.
- Moscovici, S. (1983). *L'âge des foules*. Paris : Fayard.
- Moscovici, S. (1984). *Psychologie sociale*. Paris : PUF.
- Mucchielli, A. (1996). *Les motivations*. QSJ ? Paris. PUF.

- Mucchielli, L. (2001). *Transformation de la famille et délinquance juvénile*. Chaumont : Impriérie de Champagne.
- Nang, J-L. (2009). *Desperate football house. Six moi dans l'enfer de la Fécafoot*. Yaoundé. Ed. Inter Press.
- Ngniman, Z. (2001). *France Afrique : enjeux et défis de demain*. Yaoundé : SOPECAM.
- Nguini, C. (1996). *Le footoir camerounais*. Yaoundé : Capel.
- Nguini C. (2012). *Plaidoyer pour un Cameroun sans corruption*. Paris : L'Harmattan.
- Njoh Mouellé. (1998). *De la médiocrité à l'excellence : Essai sur la signification humaine du développement*. Yaoundé : Editions Clé.
- Nkou mvondo, P. (2010). *Les Lions Indomptables : L'arbre qui cache la forêt. Le football camerounais en péril*. Ngaoundéré : Presse Universitaire du Plateau.
- Ntonfo, A. (1994). *Football et politique au Cameroun*. Yaoundé : Editions du Crac.
- Ntowe Ngounou, M. (2015). *Investir au Cameroun*. Yaoundé. Editions SOPECAM.
- Nuttin, J. (1991). *Théorie de la motivation humaine*. Paris : PUF.
- O.I.T. (2004). *Les statistiques sur l'emploi et le marché du travail au Cameroun*. Yaoundé : OIT.
- Olawale, T.E. (1961). *La nature du droit coutumier africain*. Paris : Présence Africaine.
- Olivier, L., Bedard, G. & Ferron, J. (2006). *L'élaboration d'une problématique de recherche : sources, outils et méthode*. Paris : L'harmattan.
- Owona, A. (1996). *La naissance du Cameroun, 1884-1914*. Paris : L'Harmattan.
- Peretti, J-M. (1987). *Gestion des ressources humaines*. Paris : Editions EMS.
- Pierrat, E. (2000). *Le droit du livre*. Paris : Electre-Editions du Cercle de la Librairie.
- Platon. (1966). *La République*. Paris : Garnier Flammarion.
- Platon. (1969). *Sophiste, Politique, Philèbe, Timé, Critias*. Paris : Flammarion.
- Pierre, M. (1999). *Le dernier exil. Histoire des bagnes et des forçats*. Paris : Gallimard.
- Rabier, J.C. (1990). *Introduction à la sociologie du travail*. Nanterre : Erasme
- Redfield, J. (1993). *La prophétie des Andes*. New-York : Robert Laffont, S.A.
- Reuchlin, M. (1986). *Psychologie*. Paris : PUF.
- Reynaud, J-D. (1989). *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Collin.
- Rosé, P. (19881). *La criminalité informatique. QSJ ?* Paris : PUF.
- Rousseau, J.J. (1966). *Du contrat social*. Paris : Garnier-Flammarion.
- Sartre, J.P. (1992). *Les mains sales*. Paris : Gallimard.
- Seuna, C. (2008). *Droits d'auteurs et droits voisins au Cameroun : La loi du 19 Décembre et son Décret d'application*. Yaoundé : SOGESIC.
- Stoetzel, J.M. (1978). *Psychologie sociale*. Paris : Dunod.
- Tagne, J-B. (2010). *Programmés pour échouer*. Yaoundé. Les Editions du Schabel.
- Tchana, S. & Degaule, C. (2014). *Le lion's spirit*. Paris : L'Harmattan.
- Tessier, S. (1998). *A la recherche des enfants des rues*. Paris : Karthala.
- Titi Nwel. (1999). *De la corruption au Cameroun*. Yaoundé : Editions SAAGRAPH
- Tshimanga Bakadiababu, E. (2001). *Le commerce et la traite des footballeurs africains et sud-américains en Europe*. Paris : L'Harmattan.
- Wahl, A. (2006). *La balle au pied : Histoire du football*. Paris : Gallimard
- Walter, E.A. & Van Beek. (1987). *The Kapsiki of the Mandara Hills*. Waveland Press, Inc.
- Worms, P.R., Zickgrapf, P., & Bell, J.A. (2010). *2010, L'année du football africain*. Paris : EDICEF-RFI
- Zajong, R.B. (1967). *Psychologie sociale expérimentale*. Paris : Dunod.



## OUVRAGES DE METHODOLOGIE

- Abric, J.C. (2005). *Méthodes d'étude des représentations sociales*. Ramonville saint- ange : éditions éres.
- Amin, M. (2005). *Social sciences research. Conception, methodology & analysis*. Kampala : Kampala Universit Printery.
- Blanchet, A., Ghiglione, R., Massonnat, J., & Trognon, A. (2005). *Les techniques d'enquêtes en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Beaud, S., & Weber, F. (1998). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La découverte.
- Combissie J-C. (1996). *La méthode en sociologie*. Paris : La Découverte.
- Fortin, M-F. (2005). *Fondements et étapes du processus de recherche*. Montréal : Chénélière Education :
- Grawitz, M. (1979). *Méthodes des sciences sociales*. Paris : PUF.
- Grawitz, M. (1983). *Lexique des sciences sociales*. Paris : PUF.
- Jovanovic. P. (1993). *Enquêtes sur l'existence des anges Gardiens*. Paris : Filipacchi.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Reuchlin, M. (1986). *Les méthodes en Psychologie*. Paris : PUF.
- Weil-Barais. (1997). *Les méthodes en Psychologie*. Paris : PUF.

## ARTICLESCIENTIFIQUES, JOURNAUX ET REVUES

- Afrique Magazine*, N° 269, Février 2008.
- Ben Yahmed Béchir. (2011). « Jours de victoire ».... *Jeune Afrique économie*, N°2610, (16-22 Janvier 2011), 4.
- Boker, W. (1989). « Strategy change : The effect of founding an history, academy of management » *journa*, 32 : 489-51
- Cameroon Tribune* N° 9351/5552 du 19 Mai 2009.
- Cameroon Tribune* N° 9357/5558 du 28 Mai 2009.
- Dicquemare, D. (2000). « la résistance au changement, produit d'un système et d'un individu ». *Les Cahiers de l'Actif*, N° 292/293 ; pp. 81 – 96
- Flament, C. (1999). « La représentation sociale comme système normatif », *Psychologie et société*, 1, (1), p : 29-64.
- Info Matin* N° 226, 31 janvier 2018.
- Jeune Afrique Economie*, n° 341, 18 Juin au 8 Juillet 2002.
- Jeune Afrique économie*, N°407, Juillet – Août 2018.
- Jeune Afrique économie*, N°408, Spéciale élection présidentielle 2018 au Cameroun.
- Kotter, J.P. (1995). « Leading change : Why transformation efforts fail », *Haward, Business Review*, 73(2) : 59 – 67
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L. (1979). « choosing Strategies for change », *Haward, Business Review*, 57 : 106 – 114
- L'Action* du 24 Mars 2009.
- L'Inspiration* N° 001, septembre 2008
- L'Histoire* N°412, juin 2015.
- Lawrence, P.R. (1969). « How to deal with resistance to change », *Haward, Business Review*, 32(3) : 49-57
- Le Jour*, N° du 24 mai 2011
- Le Jour* N° 1101 du 10 Janvier 2012.
- Le Jour* N° 1149 du 16 Mars 2012.
- Pile ou Face*, N° 149, 149<sup>ème</sup> semaine, mars 2019.

*Questions internationales : les terrorismes. N°8, Juillet-Août 2004.*

Montéméral, J. (2019). « Les facteurs de résistance au changement en entreprise », Apvizer. *Mouandjo, R., Mboafotball Sport, 12 septembre, 2014.*

*Sciences Humaines, N° 52, Juillet 1995.*

Vas, B. & Vande Velde. (2000). « la résistance au changement revisitée du top-management à la base : une étude exploratoire », université Catholique de Louvain, Montpellier.

## DISCOURS ET TEXTES PARTICULIERS

Décret N° 92/052 du 27 mars 1992 portant régime pénitentiaire au Cameroun

La Démocratie face au terrorisme. Discours de François Hollande, 8 septembre, 2016.

La Démocratie face au terrorisme. Discours de Balencie, J-M., 8 septembre, 2016.

La Démocratie face au terrorisme. Discours de Alain Chouet, 8 septembre, 2016.

La Démocratie face au terrorisme. Discours de Estievnard (2006).

Document de stratégie pour la croissance et l'emploi : cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020, Août 2009.

Statuts de la FECAFOOT 2012

Statuts de la FECAFOOT 2014

Statuts de la FECAFOOT 2015

Statuts de la FECAFOOT 2018

Textes de bases du Rassemblement Démocratique du Peuple Camerounais (RDPC), édition 2012.

## SITES ET PAGES WEB

[img]http://237online.com/media/EssombaEyenga.jpg[/img]

Acat-Littoral. (2006). « Torture au Cameroun : la routine », Maison des Droits de l'Homme. [www.google.com](http://www.google.com).

Alderfer (1969). *3 – fold theory of behavior*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Blake et Mouton. *Grille de Blake et Mouton - 5 grands types de management*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Psychologie des organisations. <https://unt.univ-cotedazur.fr>

Frieder Nake – 1967 - *Computer graphics*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Gaonach.google.fr

Gelinier Octave (1970) – *secret des structures compétitives. Management ou bureaucratie*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Herzberg Frédéric – *two-factor theory of motivation*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Hersey et Blanchard. *Du leadership situationnel*. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Mariani, T. (2002). *Propositio de Loi N° 406 modifiant le Code penal en vue de la mise en place d'une limite d'âge en matière d'emprisonnement dans les procédures correctionnelles*. Récupérée le 1<sup>er</sup> Juin 2007, de [http://www.archives.premier-ministre.gouv.fr/villepin/information/...](http://www.archives.premier-ministre.gouv.fr/villepin/information/)

Mintzberg. (1982). [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).

Riffault, J. (2005). *Pour assurer la sécurité des personnes et des biens : la prison*. Récupéré le 1<sup>er</sup> Juin 2007, de <http://www.ac-orlans-tours.fr/hist-geo/edu-civique/riffault/prison2.htm>.

## THESES ET MEMOIRES

- Atangana, S.N. (2006). « *Le stress en garde à vue* ». Mémoire de Maîtrise. Université de Yaoundé I.
- Motsebo, B. (2006). « *Les aspirations chez deux détenus scolarisés de la Prison Centrale de Yaoundé. Une étude de cas* ». Mémoire de Maîtrise. Université de Yaoundé I.

## COURS ET DOCUMENTS DIVERS

- INS. (2017). « Enquête post campagne sur l'utilisation des moustiquaires imprégnées d'insecticide à longue durée d'action ». (EPC-MILDA 2016/2017).
- Oberson. (2007). « Les théorie de l'équilibre systémique : la théorie de la régulation sociale ». Cours de sociologie, chapitre 5
- Tsala Tsala, J.P. (1993). « Psychophysiologie du comportement ». Université de Yaoundé. Cours de Psychologie.

## DICTIONNAIRES

- Dictionnaire du français vivant*. Davau, M., Cohen, M., & Lallemand, M. (1976).
- Dictionnaire Encyclopédique*. Sillamy, N. (1978).
- Le dictionnaire Fondamentale de Psychologie (A-K ; L-Z)*. H. Bloch, E. Dépret, A. Gallo, Ph. Garnier, M. -D. Gineste, P. L. Conté, J. -F. Le Ny, J. Postel, M. Reuchlin & D. Casalis. Larousse.
- Dictionnaire de psychologie*, Sillamy, Larousse, rue Montparnasse. Paris : Cedex, 2006.
- Le Grand Dictionnaire philosophique*, Aumonier, 2003.
- Le Grand Dictionnaire de Psychologie*
- Le Dictionnaire de sociologie*, Ferréol & al. 1995
- Le Petit Larousse Illustré*, Grand Format (1999).
- Le Petit Larousse Illustré*, (2004).
- Le Petit Larousse Illustré*, Grand Format (2005).
- Dictionnaire LE NOUVEAU LITTRE*, Garnier, 2004
- Vocabulaire de la Psychologie*, Piéron, H., Vendôme, 1979.

## ANNEXES

- Annexe 1** : Autorisation de recherche n° 1
- Annexe 2** : Demande de stage à la fédération camerounaise de football n°
- Annexe 3** : Demande d'autorisation de recherche à Monsieur le Préfet du Mfoundi
- Annexe 4** : Autorisation de recherche de Monsieur le Préfet du Mfoundi
- Annexe 5** : Deuxième attestation de recherche académique
- Annexe 6** : Demande d'autorisation de recherche adressée au Président du Comité de normalisation
- Annexe 7** : Lettre de rappel de la demande d'autorisation de recherche au Président de la FECAFOOT
- Annexe 8** : Lettre de précision des axes de recherche au Président de la FECAFOOT
- Annexe 9** : Lettre de précision des axes de recherche au Président de la FECAFOOT
- Annexe 10** : Demande d'autorisation de recherche à Monsieur le Secrétaire générale de la FECAFOOT
- Annexe 11** : Guide d'entretien
- Annexe 12** : Fiche individuelle de repport des entretiens
- Annexe 13** : Tableau de dépouillement des entretiens (A)
- Annexe 14** : Tableau de dépouillement des fiches d'entretiens (B)
- Annexe 15** : Tableau de croisement des variables indépendante et dépendante (VI x VD)
- Annexe 16** : Covention tripartite FIFA – FECAFOOT – MINSEP (Zurich, 2004)
- Annexe 17** : Statuts de la Fédération Camerounaise de Football, édition de 2015
- Annexe 18** : Code électoral de la Fédération Camerounaise de Football, édition de 2015

**ANNEXE N°1 : ATTESTATION DE RECHERCHE N° 1**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
*Paix-Travail-Patrie*  
 -----  
 UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
 -----  
 FACULTE DES ARTS, LETTRES ET SCIENCES  
 HUMAINES  
 -----  
 DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE



REPUBLIC OF CAMEROON  
*Peace-Work-Fatherland*  
 -----  
 UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
 -----  
 FACULTY OF ARTS, LETTER'S AND  
 SOCIAL SCIENCES  
 -----  
 DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

## ATTESTATION DE RECHERCHE

Je soussigné Jacques-Philippe TSALA TSALA, Professeur des Universités et Chef du Département de Psychologie de l'Université de Yaoundé I, atteste que **M.BESSALA ANTOINE PATRICK**, matricule **99T030** a libellé son sujet de thèse Doctorat/Ph.D, option Psychologie sociale :

« Pseudo normalisation et attrait pour les actes délictueux chez l'infracteur avisé ».

Ses travaux s'effectuent sous la Direction du Pr. EBALE MONEZE CHANDEL.

En foi de quoi la présente attestation de recherche est établie et délivrée à l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Yaoundé, le...2.2.JAN.2016.....

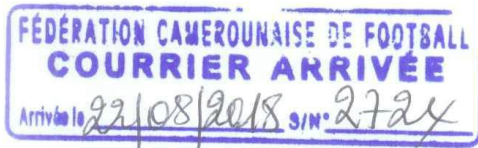
Le Chef de Département

Jacques-Philippe TSALA TSALA  
 Professeur des Universités

**ANNEXE N°2 : PREMIERE DEMANDE D'AUTORISATION DE STAGE ACADEMIQUE  
A LA FECAFOOT**

BESSALA Antoin Patrick  
Etudiant Université de Yaoundé  
Tel.: 699296655 - 670017577  
Email: hassalerpatrick@yahoo.fr

Yaoundé le 22 Août 2018



A

Monsieur le Président de la  
Fédération Camerounaise de  
Football (FECAFOOT)

Objet: Demande d'autorisation  
de stage de recherche.

Monsieur,

Je vous très respectueusement auprès de votre haute  
personnalité sollicite un stage de recherche de deux  
(02) mois dans votre institution, aux fins d'effectuer  
des recherches académiques.

En effet, je suis inscrit en thèse de Doctorat/  
Ph. D au Département de Psychologie de l'Université  
de Yaoundé I; et je mène une étude sur les pro-  
cessus de régulation sociale des organisations et  
entreprises privées. C'est pourquoi je sollicite la  
Fédération Camerounaise de Football. Je joins à  
ma demande la photocopie de mon attestation de  
recherche, et la photocopie de ma carte nationale d'  
identité.

En vous priant de donner à ma demande la  
suite favorable qu'elle attend, veuillez agréer Monsieur  
le Président, les assurances de mon profond respect.

**ANNEXE 3 : DEMANDE D'AUTORISATION DE RECHERCHE A MONSIEUR LE  
PREFET DU MFOUNDI**

BESSALA ANTOINE BASSICK  
Etudiant Université Yaoundé I  
Tel.: 899236655 - 870017577  
Email: bassalopatriick @ yahoo.fr

Yaoundé le 22 Août 2018

Monsieur le <sup>A</sup> Prefet du Mfoundi  
- Yaoundé -

Objet: Demande d'autorisation  
de recherche académique  
dans le Département du  
Mfoundi.



Monsieur,

Je vous très respectueusement auprès de votre haute personnalité dépose une demande d'autorisation me permettant de mener des recherches académiques dans les institutions et organisations relevant du Mfoundi.

En effet, je suis inscrit en thèse de Doctorat/Ph.D au Département de psychologie, option Psychologie sociale, et mes recherches seront menées dans plusieurs services et administrations publiques et privées du Département du Mfoundi. C'est pour cela que je sollicite une autorisation de recherche de votre part. Je joins à ma demande la photocopie de mon attestation de recherche, et la photocopie de ma CNI.

Dans l'attente d'une suite favorable, je vous prie de croire, Monsieur le Prefet, l'expression de mon profond respect.

**ANNEXE 4 : AUTORISATION DE RECHERCHE DE MONSIEUR LE PREFET DU MFOUNDI**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
Paix – Travail – Patrie  
-----  
REGION DU CENTRE  
-----  
DEPARTEMENT DU MFOUNDI  
-----  
PREFECTURE DE YAOUNDE  
-----  
SECRETARIAT PARTICULIER  
-----

REPUBLIC OF CAMEROON  
Peace – Work – Fatherland  
-----  
CENTRE REGION  
-----  
MFOUNDI DIVISION  
-----  
YAOUNDE DIVISIONAL OFFICE  
-----  
PRIVATE SECRETARIAT  
-----

00000374

N° \_\_\_\_\_/L/J06/SP

LE PREFET DU DEPARTEMENT DU MFOUNDI  
-YAOUNDE-

A

MONSIEUR BESSALA Antoine Patrick,  
Etudiant/Ph.D de Psychologie, option Psychologie sociale  
Université Yaoundé I  
-YAOUNDE-

**OBJET** : Demande d'autorisation  
de recherche académique  
dans le Département du Mfoundi.

**Réf**: V/L du 22 Août 2018.

Monsieur,

Comme suite à votre correspondance dont l'objet et les références sont repris en marge,

J'ai l'honneur de vous faire connaître que j'ai marqué mon accord afin que vous accomplissiez vos travaux de recherche dans le Département du Mfoundi, en respectant strictement la réglementation en vigueur.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.



YAOUNDE, le 10 SEP. 2018

*Essomba Pie Clatide*  
Administrateur Civil



**ANNEXE 5 : DEUXIEME ATTESTATION DE RECHERCHE**

REPUBLIQUE DU CAMEROUN  
 Paix-Travail-Patrie  
 \*\*\*\*\*  
 UNIVERSITE DE YAOUNDE I  
 \*\*\*\*\*  
 FACULTE DES ARTS, LETTRES  
 ET SCIENCES HUMAINES  
 \*\*\*\*\*  
 DEPARTEMENT DE  
 PSYCHOLOGIE



REPUBLIC OF CAMEROON  
 Peace- Work-Fatherland  
 \*\*\*\*\*  
 UNIVERSITY OF YAOUNDE I  
 \*\*\*\*\*  
 FACULTY OF ARTS, LETTER'S  
 AND  
 SOCIAL SCIENCES  
 \*\*\*\*\*  
 DEPARTMENT OF PSYCHOLOGY

**ATTESTATION DE RECHERCHE**

Je soussigné **Jacques-Philippe TSALA TSALA**, Professeur des Universités et Chef du Département de Psychologie de l'Université de Yaoundé I, atteste que **M.BESSALA ANTOINE PATRICK**, matricule **99T030**, a libellé son sujet de thèse Doctorat /Ph.D, option Psychologie sociale :

« **Approche systémique en psychologie sociale et management des organisations publiques et privées** »

Ses travaux s'effectuent sous la Direction du **Pr. EBALE MONEZE CHANDEL**.

En foi de quoi la présente attestation de recherche est établie et délivrée à l'intéressé pour servir et valoir ce que de droit.

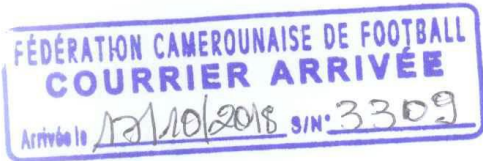
Fait à Yaoundé, le ..... **19 SEP 2018** .....

  
**Jacques-Philippe TSALA TSALA**  
 Le Chef de Département  
 Professeur des Universités

**ANNEXE 6 : DEMANDE D'AUTORISATION DE RECHERCHE ADRESSEE AU  
PRESIDENT DU COMITE DE NORMALISATION**

BESSALA Antoine Patrick  
Université de Yaoundé I  
Département de Psychologie  
Tel.: 699286655- 670017577

Yaoundé le 17 Octobre 2018



A  
Monsieur le Président du  
Comité de normalisation de  
la FECAFOT

Objet: Demande d'autorisation  
de recherche académique

Monsieur,

Je viens très respectueusement auprès de votre haute personnalité demander une autorisation aux fins de mener des activités de recherche académique dans les services de la Fédération.

En effet, je suis étudiant/Ph.D de psychologie, option Psychologie sociale, et j'ai intitulé mon sujet de recherche comme suit:

« Approche systémique en psychologie sociale et management des organisations publiques et privées »

Je voudrais pour la poursuite de cette recherche avoir une autorisation de votre part pour conduire mon travail dans votre institution.

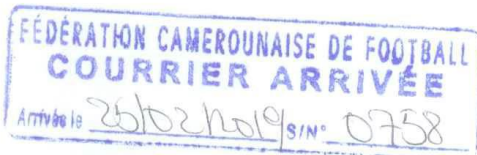
Dans l'attente d'une suite favorable, je vous prie de croire, Monsieur le Président à l'expression de mon profond respect.

Antoine Patrick Bessala

**ANNEXE 7 : LETTRE DE RAPPEL DE LA DEMANDE D'AUTORISATION DE RECHERCHE AU PRESIDENT DE LA FECAFOOT**

BESSALA Antoine Patrick  
Enseignant à l'Institut  
Supérieur des Sciences, Arts  
et Métiers (ISSAM).  
- Etudiant - doctorant U.S.I  
Tel: 699286655- 670017577

Yaoundé le 25 Février 2019



A  
Messieurs le Président  
de la Fédération camerounaise  
de Football (FECAFOOT).

Objet: Rappel de ma demande  
d'autorisation de re-  
cherche.

Monsieur,

J'ai l'honneur de venir auprès de votre haute bienveillance renouveler ma demande d'autorisation de recherche introduite dans vos services en date du 17 octobre 2018, aux fins d'effectuer des recherches académiques dans les organes de la Fécafoot.

En effet, je suis enseignant et étudiant chercheur en psychologie des organisations; et la Fédération camerounaise de football est une organisation idéale pour l'étude grâce à ses services déconcentrés. Je vous prie de m'accorder cette autorisation qui va faciliter l'apprentissage à moi-même et à mes étudiants.

Dans l'espoir que vous donniez à cette demande la suite favorable qu'elle attend, je vous prie de croire, Monsieur, l'expression de mon profond respect.

**ANNEXE 8 : LETTRE DE PRECISION DES AXES DE RECHERCHE AU  
PRESIDENT DE LA FECAFOOT**

BESSALA Antoine Patrick  
Enseignant à l'ISSAM  
Etudiant - Doctorant UVI  
Tel.: 699286855 - 670017577

Yaoundé le 10 Mars 2019



A

Monsieur le Président de la  
FECAFOOT

Objet: Précisions sur les axes des  
recherches que je désire  
entreprendre.

Monsieur,

Je viens par la présente vous apporter des précisions  
sur les éléments que je désire étudier dans mon travail,  
qui est simplement un travail académique.

Je porte mon intérêt sur les aspects suivants:

- Les éléments de base nécessaires à toute organisation:  
statuts, organigramme, règlement intérieur; etc.
- La culture organisationnelle: les périodes d'intense activité,  
les périodes dites mortes, les routines; etc.
- L'approche systémique: Entretiens avec quelques respon-  
sables susceptibles d'expliquer la coordination des  
différentes activités.

Mon observation ou mes visites peuvent se faire même  
auprès des ligues ou services décentralisés de la Fédération.

Dans l'attente d'une suite favorable, je vous  
prie de croire, Monsieur, l'expression de mon profond  
respect.



**ANNEXE 9 : DESIGNATION DES LIEUX ET PERIODES DE LA RECHERCHE, AU DIRECTEUR DES AFFAIRES ADMINISTRATIVES ET FINANCIERES**

BESSALA Antoine Patrick  
 Etudiant Ph. D, U.J. I  
 T.l.: 699286655- 670017577

Jacoundi le 17 Avril 2019.

A

Monsieur le Directeur des affaires  
 Administratives et Financières de la  
 FECAFODI

Objet: Désignation des lieux  
 et périodes pour ma re-  
 cherche.

Monsieur,

Comme suite à vos observations, j'ai l'honneur de venir par la présente indiquer les lieux où je désire effectuer les travaux de recherche, et la période pendant laquelle je désire visiter ces lieux.

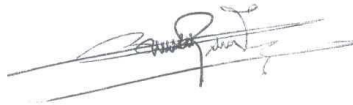
A cet effet, j'apporte les précisions suivantes:

- Le thème de recherche est: Approche systémique en psychologie sociale et management des organisations publiques et privées;
- Les activités de la recherche consistent en des visites de recherche académique et quelques entretiens avec les responsables locaux;
- Les lieux préférés sont celles du Centre, Sud, Littoral, Est et Ouest. En cas d'impossibilité d'avoir une autorisation couvrant lesdites lieux, je choisirais alors la région du Sud;
- Le travail de recherche peut se faire dans la période du 1<sup>er</sup> Mai au 31 Décembre 2019.

Les autres détails ont été présentés dans la lettre du 13/03/2019 enregistré sous le numéro 1056.

En espérant que vous accorderez votre soutien à ma demande, je vous prie de croire, Monsieur le Directeur, l'expression de mon plus grand respect.

PJ: 03



**ANNEXE 10 : DEMANDE D'AUTORISATION DE RECHERCHE A MONSIEUR LE  
SECRETAIRE GENERAL DE LA FECAFOOT**

**BESSALA ANTOINE PATRICK**  
CNI N° 000276907  
Tél. : 699286655 – 670017577  
Email : hassalerpatrick@yahoo.fr

Yaoundé le 19 Octobre 2020

FÉDÉRATION CAMEROUNAISE DE FOOTBALL  
**COURRIER ARRIVÉE**  
Arrivée le 19/10/2020 SIN° 2428

A

**Monsieur Le Secrétaire Général  
de la Fédération Camerounaise  
de Football (FECAFOOT)**

**Objet** : Demande d'autorisation de  
recherche académique

**Monsieur Le Secrétaire Général,**

J'ai l'honneur de venir auprès de votre haute personnalité solliciter une autorisation de recherche dans les services de la Fédération Camerounaise de Football.

En effet, je suis étudiant Doctorant à l'Université de Yaoundé I, Département de psychologie ; et je mène une recherche académique sur la psychologie du sport. Je m'intéresse tout particulièrement aux organisations sportives, et la FECAFOOT est un terrain concerné par mon travail. Je viens humblement, par la présente, vous demander une autorisation aux fins de m'entretenir avec le personnel. Mon thème est intitulé : « **Approche systémique du travail en équipe et management de performance des organisations sportives publiques et privées** ». Je joins à ma demande :

- Une photocopie de mon attestation de recherche délivrée par le Département de psychologie de l'université de Yaoundé I ;
- Une photocopie de ma carte nationale d'identité.

Dans l'espoir que ma demande rencontrera l'assentiment de votre autorité, je vous prie de croire, Monsieur Le Secrétaire Général, l'expression de mon plus profond respect.

**ANNEXE 11 : GUIDE D'ENTRETIEN**

**Bonjour Monsieur/Madame,**

Je suis M. Bessala Antoine Patrick, étudiant doctorant au Département de Psychologie de l'Unité de Yaoundé 1. Je mène actuellement une étude académique sur la psychologie du sport, et je m'intéresse au football. Mon sujet est intitulé : **TRAVAIL DEQUIPE ET PERFORMANCES SPORTIVES** Je viens à vous comme personne ressource pour un entretien qui, certainement, va me permettre de mieux comprendre mon sujet.

**PREMIERE PARTIE : DONNEES PERSONNELLES**

<b>Genre</b> : .....		<b>Région</b> : .....			<b>Profession</b> : .....			<b>Fonction occupée</b> : .....		
<b>Age:</b>	20...25	26...30	31...35	36...40	41...45	46...50	51...55	55...60	61...65	
<b>Niveau d'étude</b>		primaire	secondaire		Supérieur		66...70	71...75	75+	
<b>Religion</b>		chrétienne	Musulmane		Animiste		autres (à préciser)		.....	
<b>Situation matrimoniale</b>			célibataire	marie(e)		veuf/veuve		divorce(e)		
<b>Expérience en fonction</b> (déterminant la qualité de répondant) :							.....			

**DEUXIEME PARTIE : Difficultés du football camerounais****Thème 1 : Difficultés du football camerounais**

Au cours des dernières années, notre équipe nationale sénior et nos clubs n'ont pas beaucoup gagné. Elles peinent à retrouver leur niveau de gloire d'antan. On parle des multiples problèmes que connaît notre football. Vous qui avez une connaissance approfondie du football camerounais, quelles sont les difficultés que rencontre ce football aujourd'hui ?

- problèmes infrastructurelles (Stades et infrastructures de foot, hôtels) ?
- Problèmes institutionnels (conflit de rôles entre instances, défaut de qualification des managers, mauvaise gestion technique ...) ?
- Problèmes organisationnels (formation (joueurs, entraîneurs, arbitres), planification dans le temps, suivi des joueurs (santé, performance, carrière),...) ?
- Problèmes managériales ? (non-respect de la législation; pb de gestion administratives et financières, manque de probité des managers)

**TROISIEME PARTIE : caractéristiques de la fédération camerounaise de football**

Je voudrais que nous parlions de la fédération camerounaise de football jusqu'à la période d'avant la deuxième normalisation, c'est-à-dire avant l'équipe actuelle.

## **Thème 2 : les difficultés de la FECAFOOT**

Quels sont les problèmes que connaissait la fédération à cette époque ? Sont-ils encore les mêmes qu'aujourd'hui ?

## **Thème 3 : Régulation de contrôle**

Parlons d'abord du rôle des organes de tutelle. Avant la nomination de la première normalisation, qui réellement était chargé d'assurer la tutelle de la fédération ? Comment s'exprimait cette tutelle ? Avait-elle une responsabilité sur le non-respect de la réglementation par FECAFOOT ?

- Faible fréquence des contrôles (Ministère des sports ? La FIFA ? La CAF ? L'UNIFFAC ?),
- Faible fréquence des sanctions (Ministère des sports ? La FIFA ? La CAF ? L'UNIFFAC ?),
- Sanctions faibles (Ministère des sports ? La FIFA ? La CAF ? L'UNIFFAC ?)
- Absence totale des sanctions (Ministère des sports ? La FIFA ? La CAF ? L'UNIFFAC ?)

## **Thème 4. Caractéristiques de la régulation autonome**

Parlons maintenant des caractéristiques internes de la fédération avant la normalisation. Pouvez-vous nous présenter la fédération dans sa globalité avant la normalisation : Quel étaient les éléments internes susceptibles de causer les manquements qui lui étaient souvent reprochés par ses partenaires (paiement à retardement des primes aux joueurs, non-respect des normes de gestion, négligence du personnel d'appui, manque de rigueur managérial, dilapidation des fonds alloués au football, etc.) ?

- Marge de liberté des managers (autonomie juridictionnelle, autonomie financière)
- diversités des sources de revenus budgétaires (FIFA, CAF, Gouvernement, autres sponsors)
- Les relations troubles avec la tutelle (confusion de rôle, conflits d'intérêt, trafic d'influence)
- Abondante et incomprise législation
- Faible niveau de contrôle interne/externe

## **Thème 5 : plateforme de discussion sur les normes**

Existait-il un niveau où les différents organes discutaient régulièrement des textes avec la FECAFOOT :

- MINSEP ?
- FIFA ?
- CAF ?

## **Thème 6 : Zones d'incertitude des normes**

1). Parlez-nous maintenant des textes eux-mêmes, toujours avant la normalisation. On remarque qu'il y en a eu une multitude (statuts, règlement intérieur, code disciplinaire, code



d'éthique,...), et qu'ils changeaient régulièrement. Pourquoi changeaient-ils si souvent ? Étaient-ils neutres, stables, cohérents, impartiaux ?

- Instabilité (perpétuels changements des textes) ?
- Inauthenticité (textes éloignés de nos cultures) ?
- Incohérence/équivocité des textes (dispositions contradictoires / dispositions susceptibles de plusieurs interprétations ?
- Partialité des textes (dispositions à tête chercheuse) ?

2). La Fédération discutait-elle souvent desdits textes avec sa tutelle durant son fonctionnement pour s'assurer du respect de cette législation :

- Avec le Ministère ?
- Avec la CAF ?
- Avec la FIFA ?
- Avec les organes déconcentrés

## **QUATRIEME PARTIE : Les propositions**

### **Thème 7: Propositions**

Monsieur/Madame, nous arrivons au terme de notre entretien. Pour cette dernière question, au regard de toute votre expérience, s'il vous était demandé de faire des propositions pour que la fédération soit meilleure, et que peut-être notre football retrouve ses lettres de noblesse, que proposeriez-vous, à la fédération, ou à la tutelle ?

- A la fédération
- A la tutelle
- Autres (à préciser)

**Merci beaucoup, cher(e) Monsieur/Madame d'avoir accepté de nous accorder de votre temps pour cet entretien. Nous vous en sommes infiniment reconnaissant.**

**ANNEXE 12 : FICHE INDIVIDUELLE DES REPONSES**

**Bonjour Monsieur/Madame,**

Je suis M. Bessala Antoine Patrick, étudiant doctorant au Département de Psychologie de l'Unité de Yaoundé 1. Je mène actuellement une étude académique sur la psychologie du sport, et je m'intéresse au football. Mon sujet est intitulé : **TRAVAIL DEQUIPE ET PERFORMANCES SPORTIVES** Je viens à vous comme personne ressource pour un entretien qui, certainement, va me permettre de mieux comprendre mon sujet.

**PREMIERE PARTIE : DONNEES PERSONNELLES**

<b>Genre</b> :.....		<b>Région</b> :.....			<b>Profession</b> :.....			<b>Fonction occupée</b> :.....		
<b>Age:</b>	20...25	26...30	31...35	36...40	41...45	46...50	51...55	55...60	61...65	
<b>Niveau d'étude</b>		primaire	secondaire		Supérieur		66...70	71...75	75+	
<b>Religion</b>		chrétienne	Musulmane		animiste		autres (à préciser)		.....	
<b>Situation matrimoniale</b>			célibataire	marie(e)		veuf/veuve		divorce(e)		
<b>Expérience en fonction</b> (déterminant la qualité de répondant) :							.....			

**DEUXIEME PARTIE : Difficultés du football camerounais**

Thème1	Validée/ Invalidée		Difficultés de la fédération
	V	I	
			<b>Observations</b>
<b>R1 = M1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>R2 = M2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>R3 = M3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

<b>R4 = M4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

**TROISIEME PARTIE : caractéristiques de la fédération camerounaise de football**

Thème 2	Validé/ Invalidé		Régulation de contrôle
	V	I	Observations
<b>M1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

Thème 3	Validée/ Invalidée		organisation interne de la FECAFOOT
	V	I	Observations
M1	1	2	
M2	1	2	
M3	1	2	
M4	1	2	

<b><u>Thème 4</u></b>			
Questions	Validée/ Invalidée		Plateforme de discussion sur les textes(régulation conjointe)
	V	I	Observations
M1	1	2	
M2	1	2	

<b>M3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

<b><u>Thème 5</u></b>			
<b>Questions</b>	<b>Validée/ Invalidée</b>		<b>Zones d'incertitudes des normes</b>
	<b>V</b>	<b>I</b>	<b>Observations</b>
<b>M1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>M4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	

--	--	--	--

**QUATRIEME PARTIE : Les propositions**

<b><u>Thème 5</u> : Propositions</b>		
<b>M1</b>		
<b>M2</b>		
<b>M3</b>		
<b>M4</b>		

**Merci beaucoup cher(e) Monsieur/Madame d'avoir accepté de nous accorder de votre temps pour cet entretien. Nous vous en sommes infiniment reconnaissant.**

**ANNEXE 13 : TABLEAUX DE DEPOUILLEMENT DES ENTRETIENS (A)**

<b>LES PROBLEMES DU FOOTBALL CAMEROUNAIS</b>																		
Nature des problèmes	SUJETS DE L'ECHANTILLON																	
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8		S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	
problèmes infrastructurelles ?	+		+	+	+	+	+	+		+	+	+	+		+	+		
Problèmes institutionnels ?	++	+!	+	+	+	+	+!	+		+	+	++	+	+	+!	+	+!	
Problèmes organisationnels ?		+!		+!	+	+	+	+		+!	+		+	+	+	+	+!	
Problèmes managériaux ?	+	+!	+	+!	+	+!		+		+!	+!	+	+			+	+!	

<b>LES PROBLEMES DU FOOTBALL CAMEROUNAIS SUJETS DE L'EXPERIENCE</b>														
Nature des problèmes	SUJETS DE L'ECHANTILLON													
	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24		S25	S26	S31	S32	S33
problèmes infrastructurelles ?	+	+	+	+	+		+	+						
Problèmes institutionnels ?	+	+	+	+	+	+!	+!	++						
Problèmes organisationnels ?	+	+!	+		+	+!	+							
Problèmes managériaux ?	+	+!	+	+	+!	+!		+						











<b>Absence de régulation conjointe</b>	<b>C</b>	Plateforme de discussion Fecafoot- minsep	C1	24	24	24	24	24	24	24	24	24	
		Plateforme de discussion fecafoot-CAF	C2	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
		Plateforme de discussion fecafoot-FIFA	C3	17	19	15	3	12	20	20	20	20	20
<b>Zones d'incertitude dans les textes de la FECAFOOT</b>	<b>D</b>	Instabilité des textes	D1	0	11	7	7	0	18	16	18	6	
		Inauthenticité des textes	D2	0	6	5	6	5	6	6	6	6	
		Incohérence des textes (normes)	D3	0	15	0	1	0	15	15	15	15	
		Partialité des textes	D4		15	15			15	15	15	15	

**ANNEXE N° 15 : TABLEAU DE CROISEMENT DES VARIABLES**

**ANNEXE 16 : COMPTE-RENDU DE LA REUNION TRIPARTITE FIFA-MINJES-  
FECAFOOT, Novembre 2014**

**COMPTE-RENDU DE LA REUNION TRIPARTITE FIFA.MINJES.FECAFOOT  
Zurich, 5 novembre 2004**



**INCLUANT LES PROPOSITIONS PRESENTEES PAR LA FIFA**

**MEMBRES DE LA FEDERATION**

**Personnes physiques**

La FECAFOOT et le MINJES acceptent que les personnes physiques ne soient pas membres de plein droit de la fédération. Les personnes physiques, quel que soit leur statut ou leur fonction, ne pourront assister à l'assemblée générale qu'à titre consultatif (pas de droit de vote),

**Liste des membres de la fédération**

La FECAFOOT et le MINJES s'accordent sur la liste des membres de la fédération, à savoir:

- Les clubs,
- Les ligues provinciales (associations sportives civiles).
- Les ligues spécialisées (ligue nationale, ligue de football junior, ligue de futsal, ligue de football féminin, ligue de corpos et vétérans),
- Les associations de corps de métier (Joueurs, arbitres, entraîneurs),
- Les personnes physiques (à titre consultatif).

Il conviendra de créer les entités ci-dessus mentionnées (notamment les ligues spécialisées) dans des délais raisonnables afin d'assurer un développement rapide et cohérent du football camerounais. Toutes les ligues seront strictement subordonnées à la FECAFOOT qui leur confèrera certains droits clairement définis. En particulier, l'enregistrement des joueurs, l'arbitrage et la discipline seront du seul ressort de la FECAFOOT.

Toute ligue existant actuellement en dehors de la juridiction de la FECAFOOT devra s'affilier à cette dernière et obtenir son agrément dans les plus brefs délais.

**Agrément**

La FECAFOOT et le MINJES approuvent le fait que seules les entités ayant obtenu un double agrément jouissent pleinement du statut de membre de la fédération. Par double agrément, il est compris:

- Premièrement, l'agrément sportif préalablement concédé par la FECAFOOT,
- Deuxièmement, l'agrément légal accordé par les Instances gouvernementales compétentes. Cet agrément sera accordé dans les délais légaux en vigueur..

**ORGANES**

La FECAFOOT et le MINJES approuvent la structure et la nomenclature des organes de la fédération suivantes:

- L'assemblée générale (instance législative),
- Le Comité Exécutif (instance exécutive),
- L'organe de contrôle des comptes,
- Les organes juridictionnels.

Dans l'intervalle de deux séances du Comité Exécutif, le Bureau du Comité Exécutif pourra assumer certaines tâches définies dans les statuts, à l'image de celles du Comité d'Urgence de la FIFA. Toute décision du Bureau du Comité Exécutif devra être entérinée lors de la prochaine séance du Comité Exécutif.



La liste des organes juridictionnels et leurs compétences seront définies en accord avec les prochaines directives de la FIFA en la matière.

## **ASSEMBLEE GENERALE**

### **Liste des membres**

La FECAFOOT et le MINJES approuvent le fait que, dorénavant, les membres du Conseil d'Administration (futur Comité Exécutif) ne disposeront plus du droit de vote à l'assemblée générale. Cette décision sera effective dès les prochaines élections même si les amendements aux statuts actuels de la FECAFOOT ne sont pas encore adoptés. M. Iya, Président de la FECAFOOT s'y est engagé.

L'assemblée générale comprendra donc les membres suivants:

- Les clubs,
- Les ligues provinciales,
- Les ligues spécialisées,
- Les associations de corps de métier,
- Les représentants du MINJES,
- Les personnes physiques (à titre consultatif).

La FIFA informe que, en accord avec ses principes, les représentants du MINJES ne pourront être éligibles à aucune fonction au sein de la FECAFOOT, ni siéger au sein du Comité Exécutif. La question du droit de vote à l'assemblée générale reste ouverte mais la pratique à travers le monde est que les représentants peuvent être naturellement observateurs mais sans droit de vote.

### **Répartition des votes**

Se basant sur ses principes égalitaires, la FIFA est d'avis que les ligues provinciales doivent impérativement disposer du même nombre de voix à l'assemblée générale de la fédération. Par contre, elle suggère qu'une différence soit effectuée au niveau du Comité Exécutif afin que les provinces les plus actives disposent d'un plus grand nombre de représentants au sein de cette instance.

Une répartition se fondant sur le nombre de clubs de deuxième division au sein de chaque ligue n'est pas sans danger. En effet, ces dernières pourraient être tentées de créer des clubs factices afin d'augmenter le nombre de leurs délégués à l'assemblée générale.

La FECAFOOT et le MINJES confirment que les membres de l'assemblée générale ne répondant pas/plus à certains critères sportifs précis seront privés de leur droit de vote.

### **Désignation des délégués**

La FECAFOOT et le MINJES approuvent le fait que les délégués à l'assemblée générale devront tous être élus par leur entité respective. Afin d'éviter tout abus, les statuts devront définir sans ambiguïté les modalités de remplacement des délégués empêchés d'assister à l'assemblée générale.

**INSTANCE EXECUTIVE****Scrutin de liste**

La FECAFOOT et le MINJES approuvent la proposition de la FIFA de mettre au point un système d'élection mixte où une partie des membres du Comité Exécutif sont élus par scrutin de liste et l'autre partie sont directement élus par les instances dont ils émanent (cf. infra).

**Critères d'éligibilité**

La FECAFOOT et le MINJES sont d'accord pour ouvrir l'élection au Comité Exécutif à des personnes physiques non membres de l'assemblée générale sous certaines conditions (cf. infra).

A cet égard, il conviendra de définir des critères d'éligibilité ad hoc pour éviter tout abus notamment l'élection de personnes physiques non impliquées dans les activités du football.

**Répartition des sièges au sein du Comité exécutif**

La FECAFOOT et le MINJES conviennent de limiter à 30 personnes le nombre de membres du comité Exécutif afin de lui assurer une plus grande efficacité.

La répartition exacte des voix entre les différents membres de la fédération devra encore faire l'objet des discussions entre la FECAFFOT et le MINJES.

Néanmoins, en regard des discussions tenues au sujet du scrutin de liste et des critères d'éligibilité, et sur la base d'une proposition de la FIFA, il est convenu de se baser sur le système suivant. Ce système vise à assurer une certaine homogénéité et à garantir la stabilité de l'instance exécutive (scrutin de liste) tout en autorisant une certaine ouverture (membres élus directement / éligibilité de personnes qui ne sont pas membres de l'assemblée générale) :

- Comité Exécutif de 30 membres,
- Les ligues spécialisées et les associations de corps de métier élisent directement leur représentant (8 membres élus directement),
- Les représentants des ligues provinciales et les clubs (22 membres) sont élus par scrutin de liste:
  - La tête de liste (futur président de la fédération) ne doit pas être obligatoirement membre de l'assemblée générale
  - 15 membres doivent être obligatoirement membres de l'assemblée générale
  - 6 autres membres peuvent ne pas être obligatoirement membres de l'assemblée générale.

**BUREAU DU COMITE EXECUTIF**

La FECAFOOT et le MINJES doivent encore discuter sur l'exacte composition du Bureau du Comité Exécutif. Comme déjà souligné auparavant, les statuts de la fédération doivent définir les tâches exactes du Bureau du Comité Exécutif dont les décisions doivent être ensuite approuvées en séance plénière.

**SECRETAIRE GENERAL**

La FECAFOOT et le MINJES sont d'accord sur le fait que le Secrétaire Général (dorénavant Directeur Général) soit nommé par le Comité Exécutif de la fédération et que les deux positions n'en fassent qu'une,



## **AUTRES THEMES**

### **Aide financière / Paiements de la FIFA**

La FIFA informe le MINJES qu'elle ne pourra plus accepter que tout ou partie des fonds qu'elle verse à la FECAFOOT (aide financière, primes de participation aux compétitions de la FIFA etc.) soit ensuite reversée à des instances gouvernementales.

La convention FECAFOOT/MINJES devra être révisée dans ce sens.

### **Equipes nationales**

La FIFA déclare que la gestion des équipes nationales revient aux fédérations et non pas à des entités externes. A cet effet, la convention FECAFOOT/MINJES devra préciser que la fédération assume l'intégralité de la gestion administrative, sportive et technique des équipes nationales alors que les Instances gouvernementales compétentes en assument la gestion financière et les aspects liés à la sécurité,

Il est essentiel de créer une commission mixte « FECAFOOT/instances gouvernementales » pour la gestion des aspects liés aux finances, à l'organisation au Cameroun des matches internationaux (billetterie, protocole dans la tribune officielle, etc.) et à la sécurité.

La FIFA attire l'attention de la FECAFOOT et du MINJES sur la nécessité de rénover le stade de Yaoundé et de l'adapter aux normes internationales en vigueur. L'organisation de matches dans cette arène dans les conditions actuelles est très risquée.

### **Autonomie / Indépendance des fédérations**

La FIFA confirme que les fédérations de football jouissent de l'autonomie et non pas de l'indépendance par rapport aux instances gouvernementales de tutelle. Celles-ci peuvent évidemment définir le cadre légal et institutionnel qui permette le développement optimal du sport dans leur pays. Notamment, les instances gouvernementales ont un droit de regard et de contrôle sur l'utilisation des subventions publiques accordées à la fédération.

En cas de problème, il faut qu'un dialogue soit immédiatement établi avec la FIFA pour trouver rapidement des solutions adéquates respectueuses de la loi nationale et des principes sportifs internationaux.

### **Processus électoral**

La FIFA confirme que le processus électoral doit reprendre là où il a été interrompu. Il n'est pas question de changer les règles du jeu en plein processus. Les modifications statutaires n'entreront en vigueur qu'après la parfaite réalisation dudit processus électoral (à l'exception des dispositions relatives aux membres du Conseil d'Administration qui seront déjà privés de leur droit de vote lors des prochaines élections).

## **PROCHAINE ETAPE**

La FECAFOOT et le MINJES doivent constituer une commission paritaire de quatre membres et adresser à la FIFA le projet de statuts dans un délai de trois semaines après réception du présent rapport.

Zurich, le 8 novembre 2004/vmo



**ANNEXE 17 : STATUTS DE LA FECAFOOT, 2015**



**STATUTS DE LA FEDERATION CAMEROUNAISE DE FOOTBALL  
(FECAFOOT)  
(Adoptés par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 02 juin 2015)**

**TABLE DES MATIERES****DEFINITIONS****CHAPITRE I** : Dispositions générales**CHAPITRE II** : Membres**CHAPITRE III** : Président d'honneur et membre d'honneur**CHAPITRE IV** : Organisation*Section 1 : Généralités**Section 2 : Assemblée Générale**Section 3 : Comité Exécutif**Section 4 : Président de la Fédération, Président du Comité Exécutif**Section 5 : Comité d'Urgence**Section 6 : Commissions permanentes et ad hoc**Section 7 : Organes juridictionnels**Section 8 : Secrétariat Général***CHAPITRE V** : Finances**CHAPITRE VI** : Compétitions et droits sur les compétitions et les manifestations**CHAPITRE VII** : Matches et compétitions internationaux**CHAPITRE VIII** : Dispositions diverses, transitoires et finales

## DÉFINITIONS

Les termes ci-après s'entendent comme suit :

**Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT) :** Association membre de la FIFA et de la CAF.

**UNIFFAC :** Union des Fédérations de Football d'Afrique Centrale.

**CAF :** Confédération Africaine de Football.

**FIFA :** Fédération Internationale de Football Association.

**CNOSC :** Comité National Olympique et Sportif du Cameroun.

**Ligue régionale:** Association régionale subordonnée à la FECAFOOT.

**Ligue spécialisée:** ligue subordonnée à laquelle la FECAFOOT délègue le pouvoir d'organiser en son nom, des championnats ou toute autre compétition de son ressort.

**Confédération :** Ensemble des associations reconnues par la FIFA et faisant partie d'un même continent ou de régions géographiques apparentées.

**Club :** membre d'une association de football (elle-même membre de la FIFA) ou d'une ligue reconnue par une association, dont au moins une équipe participe à une compétition.

**Officiel :** Tout dirigeant, membre d'une commission, arbitre et arbitre assistant, entraîneur, préparateur ainsi que toute autre personne (à l'exclusion des joueurs) responsable des questions techniques, médicales et administratives au sein de la FIFA, d'une confédération, d'une association, d'une ligue ou d'un club, et toute autre personne tenue de se conformer aux Statuts de la FIFA.

**Joueur :** Tout joueur de football enregistré à la FECAFOOT et détenteur d'une licence en cours de validité.

**Corps de métiers :** Groupements d'intérêts sportifs représentés par les associations des joueurs, des entraîneurs et éducateurs de football, des arbitres et arbitres assistants et des personnels de la médecine du sport.

**Assemblée Générale :** Organe législatif et instance suprême de la FECAFOOT.

**Comité Exécutif :** Organe exécutif de la FECAFOOT.

**Comité d'urgence :** Formation restreinte du Comité Exécutif.

**Membre :** Personne physique ou morale admise par l'Assemblée Générale de la FECAFOOT.

**Football Association :** Jeu contrôlé par la FIFA et pratiqué selon les Lois du Jeu.

**IFAB:** International Football Association Board.

**Tribunaux ordinaires :** Tribunaux d'Etat qui statuent sur des litiges juridiques publics et privés.

**Tribunal arbitral :** Cour de justice privée intervenant en lieu et place d'un tribunal ordinaire.

**Tribunal arbitral du Football (TAF) :** Cour de justice privée, indépendante et dûment constituée par la FECAFOOT intervenant en lieu et place d'un tribunal ordinaire.

**TAS:** Tribunal Arbitral du Sport siégeant à Lausanne (Suisse).

**CCA** : Chambre de Conciliation et d'Arbitrage instituée auprès du Comité National Olympique et Sportif du Cameroun.

**OAPI** : Organisation Africaine de la Propriété Intellectuelle.

**NB** : le masculin générique utilisé par souci de concision s'applique au sexe féminin, de même que le singulier peut avoir un sens pluriel et vice-versa.

## **CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES**

### **Article 1 : Nom, siège et forme juridique**

1. La Fédération Camerounaise de Football ci-après désignée la « FECAFOOT » ou « la Fédération », fondée en 1959, est une fédération sportive créée conformément à la législation et à la réglementation en vigueur au Cameroun et régie par les présents Statuts et les règlements qui en découlent.
2. Sa durée est illimitée.
3. Son siège est fixé à Yaoundé.
4. La Fédération Camerounaise de Football s'est affiliée à la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) en 1962 et à la Confédération Africaine de Football (CAF) en 1963. A ce titre, elle est tenue de respecter elle-même et de faire respecter par ses membres les Statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC et de la FECAFOOT.
5. Le drapeau de la Fédération est de couleur blanche frappé au centre du logo de la FECAFOOT.
6. Le logo de la Fédération est un écusson vert, rouge, jaune frappé d'une étoile dorée et d'un ballon de football centré sur la bande rouge ; l'écusson est bordé sur sa partie supérieure par le mot « CAMEROUN » écrit en lettres capitales dorées sur fond noir. Le même écusson repose sur un cartouche parcheminé portant le mot « FECAFOOT » en lettres capitales dorées sur fond noir. L'écusson est entièrement bordé sur un filet noir alors que le cartouche est bordé sur un filet doré.
7. Le sigle de la Fédération est « FECAFOOT ».
8. Le drapeau, le logo et le sigle sont juridiquement enregistrés auprès de l'OAPI.

### **Article 2: Relations avec les Pouvoirs Publics**

1. La FECAFOOT est régulièrement agréée auprès du Ministère en charge des sports, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur. Elle participe à l'exécution d'une mission de service public et reçoit à ce titre délégation du Ministre en charge des sports.
2. La Fédération fait connaître au Ministre en charge des sports et au Ministre en charge de l'administration territoriale toutes les modifications de ses textes organiques trente (30) jours au plus tard après leur adoption. Dans les mêmes conditions, elle informe les mêmes ministres de tous les changements intervenus dans la composition de l'organe exécutif de la Fédération.
3. Les documents administratifs de la FECAFOOT et ses pièces de comptabilité relatives aux subventions allouées par l'Etat sont présentés sans déplacement, sur toute réquisition du Ministre en charge des sports et du Ministre en charge des finances.
4. La FECAFOOT peut informer le Ministre en charge des sports sur le fonctionnement de ses établissements.

### **Article 3 : Buts**

La FECAFOOT a pour buts :

1. d'améliorer constamment le football et de le promouvoir, le contrôler et le réglementer sur l'ensemble du territoire camerounais en tenant compte du fair-play et de son impact universel, éducatif, culturel et humanitaire et ce, en mettant en œuvre des programmes de développement et des programmes en faveur des jeunes ;
2. d'organiser les compétitions de football association sous toutes ses formes au niveau national, en définissant au besoin de façon précise les compétences concédées aux différentes ligues qui la composent ;
3. de fixer les règles et les dispositions et de veiller à les faire respecter ;
4. de sauvegarder les intérêts communs de ses membres ;

5. de respecter les Statuts, les règlements, les directives et les décisions de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT ainsi que les Lois du Jeu afin d'en prévenir toute violation et d'assurer que ces derniers sont également respectés par ses membres ;
6. de promouvoir l'intégrité, l'éthique et l'esprit sportif en vue d'empêcher que des méthodes et pratiques, telles que la corruption, le dopage ou la manipulation de matchs, ne mettent en danger l'intégrité des matchs, compétitions, joueurs, officiels et membres ou ne donnent lieu à des abus dans le football association ;
7. de contrôler et superviser toutes les rencontres amicales de football association sous toutes ses formes qui se disputent sur l'ensemble du territoire camerounais ;
8. de gérer les relations sportives internationales en matière de football association sous toutes ses formes ;
9. d'accueillir des compétitions de niveau international ou autres ;
10. d'assurer la participation des clubs représentant le Cameroun aux compétitions internationales conformément à la législation et à la réglementation en vigueur ;
11. de constituer et de gérer les équipes nationales représentant le Cameroun aux compétitions internationales ;
12. de représenter auprès des organisations mondiales, continentales ou régionales de football l'ensemble des clubs et des équipes nationales qui lui sont affiliés ;
13. d'entretenir des rapports de collaboration avec les pouvoirs publics et les organismes sportifs nationaux et internationaux ;
14. de créer des organismes annexes nécessaires à l'accomplissement de ses missions.

#### **Article 4 : Neutralité et non-discrimination**

1. La FECAFOOT est neutre d'un point de vue politique et confessionnel.
2. Toute discrimination d'un pays, d'un individu ou d'un groupe de personnes par un membre de la FECAFOOT pour des raisons raciales, ethniques, de sexe, linguistiques, religieuses, politiques ou pour toute autre raison est d'office interdite, sous peine de suspension ou d'exclusion.

#### **Article 5 : Promotion des relations d'amitié**

1. La FECAFOOT s'engage à promouvoir les relations d'amitié entre ses membres, clubs, officiels et joueurs ainsi qu'au sein de la société civile, à des fins humanitaires.
2. Toute personne et organisation impliquées dans le football est tenue d'observer les Statuts, règlements, principes du fair-play, de loyauté, d'intégrité, de sportivité et de non discrimination.
3. La FECAFOOT crée les instances nécessaires pour résoudre tout litige entre ses membres, clubs, officiels et joueurs.

#### **Article 6 : Joueurs**

1. Le statut des joueurs et les modalités de transfert sont régis par la FECAFOOT, conformément au Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs de la FIFA et au Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs entre les Clubs affiliés à la FECAFOOT.
2. Les joueurs doivent être enregistrés conformément aux Règlements Généraux de la FECAFOOT.

#### **Article 7 : Lois du Jeu**

1. Les Lois du Jeu de football association s'appliquent à la FECAFOOT ainsi qu'à tous ses membres. Seul l'International Football Association Board (IFAB) est habilité à les promulguer et à les modifier.
2. Les Lois du Jeu de Futsal et de Beach Soccer s'appliquent à la FECAFOOT ainsi qu'à tous ses membres. Seule la FIFA est habilitée à les promulguer et à les modifier.

**Article 8 : Comportement des organes, des officiels et des joueurs**

Les organes, les officiels et les joueurs de la FECAFOOT doivent respecter les Statuts, règlements, directives, décisions, Code disciplinaire, Code d’Ethique et Code de bonne conduite de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT.

**Article 9 : Langues officielles**

1. Les langues officielles de la FECAFOOT sont le français et l’anglais. Les documents et textes officiels doivent être rédigés dans ces deux langues.
2. En cas de discordance dans les textes rédigés en ces deux langues, il est fait recours à une commission d’experts.

**CHAPITRE II : MEMBRES****Article 10 : Admission, suspension et exclusion**

1. L’Assemblée Générale décide de l’admission, de la suspension et de l’exclusion des membres.
2. L’admission ne peut être validée que si le candidat remplit les critères arrêtés par la FECAFOOT.
3. Le statut de membre se perd par démission ou exclusion. La perte de cette qualité ne libère pas le membre de ses obligations financières échues vis-à-vis ni de la FECAFOOT, ni des autres membres. Elle le déchoit de tous ses droits.

**Article 11 : Composition et admission**

1. Les membres de la FECAFOOT sont :
  - a) la Ligue de Football Professionnel du Cameroun représentant le football professionnel;
  - b) les ligues régionales représentant le football amateur ;
  - c) l’association des joueurs ;
  - d) l’association des entraîneurs et éducateurs de football ;
  - e) l’association des arbitres et arbitres assistants ;
  - f) l’association des personnels de la médecine du sport ;
  - g) la ligue spécialisée de football des jeunes ;
  - h) la ligue spécialisée de Futsal ;
  - i) la ligue spécialisée de football féminin ;
  - j) la ligue spécialisée de Beach soccer ;
  - k) la ligue spécialisée de football corporatif et vétérans.
2. Les ligues agréées par la FECAFOOT jouissent d’une autonomie administrative, financière et sportive.
3. La Fédération ne reconnaît, pour chaque corps de métier, qu’une seule association.
4. La qualité de membre est attribuée par l’Assemblée Générale de la FECAFOOT.
5. Toute personne morale souhaitant devenir membre de la FECAFOOT, doit en faire la demande écrite au Secrétaire Général de la FECAFOOT. Celle-ci doit être accompagnée:
  - a) d’un exemplaire de ses Statuts et règlements ;
  - b) d’une déclaration par laquelle elle s’engage à respecter en toutes circonstances les Statuts, règlements, décisions, Code disciplinaire, Code d’Ethique et Code de bonne conduite de la FECAFOOT, de la FIFA et de la CAF et à garantir le même respect par ses membres, clubs, officiels et joueurs ;

- c) d'une déclaration par laquelle elle s'engage à se conformer aux Lois du Jeu en vigueur ;
- d) d'une déclaration par laquelle elle reconnaît qu'elle est située sur le territoire de la FECAFOOT ;
- e) d'une déclaration par laquelle elle reconnaît le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) siégeant à Lausanne en Suisse, comme précisé par les présents Statuts ;
- f) d'une déclaration par laquelle elle certifie qu'elle ne portera pas de questions d'interprétation et d'application des Statuts, des règlements, des décisions et directives de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT devant les tribunaux ordinaires, sauf si la FIFA, la CAF ou la FECAFOOT prévoient ou stipulent un tel recours à des tribunaux ordinaires ;
- g) d'une déclaration par laquelle elle reconnaît qu'elle exerce son activité dans le domaine de compétence de la FECAFOOT ;
- h) d'une déclaration par laquelle elle s'engage à organiser toutes les rencontres officielles à domicile sur le territoire de la FECAFOOT ;
- i) d'une déclaration stipulant que la constitution juridique du candidat garantit qu'il est en mesure de prendre des décisions sans l'influence d'une entité extérieure ;
- j) d'une liste d'officiels, en précisant ceux qui, par leur signature, peuvent conclure des accords juridiquement contraignants avec des tiers ;
- k) d'une déclaration par laquelle elle s'engage à organiser des rencontres amicales ou à y participer uniquement après accord préalable de la FECAFOOT ;
- l) d'une copie du procès-verbal de sa dernière Assemblée Générale ou de la séance la constituant ;
- m) d'une copie certifiée de l'agrément légal accordé par les autorités administratives compétentes.

#### **Article 12 : Demande et procédure de candidature**

1. La procédure d'admission est régie par un règlement spécial, adopté par le Comité Exécutif de la FECAFOOT.
2. Le Comité Exécutif recommande à l'Assemblée Générale l'admission ou le refus du candidat. Celui-ci peut soutenir sa demande devant l'Assemblée Générale.
3. Le nouveau membre acquiert les droits et est soumis aux obligations découlant de son statut dès que son admission est effective.

#### **Article 13 : Droits des membres**

1. Les membres de la FECAFOOT jouissent des droits :
  - a) de participer à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT, connaître à l'avance l'ordre du jour de l'Assemblée Générale, y être convoqués dans les délais ;
  - b) de formuler des propositions concernant les points à l'ordre du jour et y exercer le droit de vote ;
  - c) d'être informés des affaires de la FECAFOOT par le Secrétariat Général ;
  - d) de proposer des candidats en vue d'élections au sein de tous les organes de la FECAFOOT ;
  - e) de prendre part aux compétitions (le cas échéant) et/ou aux activités sportives placées sous l'égide de la FECAFOOT ;
  - f) d'exercer tous les autres droits liés aux Statuts et règlements de la FECAFOOT.
6. L'exercice de ces droits est soumis aux exceptions et réserves découlant des autres dispositions des présents Statuts et règlements applicables.

#### **Article 14 : Obligations des membres**

1. Les membres de la FECAFOOT sont astreints à l'obligation :
  - a) d'observer les Statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT et les faire respecter par leurs propres membres ;
  - b) de garantir l'élection de leurs organes décisionnels ;



- c) de convoquer leur organe suprême et législatif à intervalles réguliers, en général une fois par an ;
- d) de prendre part aux compétitions (le cas échéant) et autres activités sportives placées sous l'égide de la FECAFOOT ;
- e) de s'acquitter de leurs cotisations ;
- f) de respecter les Lois du Jeu telles qu'établies par l'IFAB et les faire observer par leurs propres membres par le biais d'une disposition statutaire ;
- g) d'adopter une clause statutaire prévoyant que tous les litiges arbitrables impliquant eux-mêmes ou l'un de leurs membres et relatifs aux Statuts, règlements, directives et décisions de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC, de la FECAFOOT ou des ligues qui la composent seront exclusivement soumis à la compétence des organes juridictionnels de la FECAFOOT, du CNOSC, de la CAF, de la FIFA et du TAS, et que tout recours à un tribunal ordinaire est interdit ;
- h) de communiquer à la FECAFOOT toute modification de leurs Statuts et règlements, de la liste de leurs officiels ou des personnes habilitées, par leur signature, à les engager juridiquement vis-à-vis des tiers ;
- i) de n'entretenir aucune relation sportive avec des entités non reconnues ou avec des membres ayant été suspendus ou exclus par la FECAFOOT, la CAF ou la FIFA;
- j) de respecter, par le biais d'une clause statutaire, les principes de la loyauté, de l'intégrité, de l'esprit sportif et de la non-discrimination en tant qu'expression du fair-play ;
- k) d'observer pendant toute leur affiliation les conditions obligatoires stipulées dans les présents Statuts ;
- l) de gérer et tenir à jour un registre des membres ;
- m) de ratifier des Statuts qui sont conformes aux exigences stipulées dans les Statuts de la FECAFOOT ;
- n) de se soumettre entièrement aux autres obligations prévues dans les Statuts, codes et autres règlements de la FIFA, de la CAF, de l'UNIFFAC et de la FECAFOOT.

**2.** Tout membre d'un organe exécutif d'un membre de la FECAFOOT est astreint au devoir de réserve et de loyauté. Il doit s'abstenir de participer aux débats extérieurs à ce membre et d'y prendre des décisions susceptibles d'engendrer un conflit d'intérêts avec un autre membre de la FECAFOOT ou de perturber durablement le fonctionnement de la Fédération.

**3.** La violation de ces obligations entraîne des sanctions prévues par les présents Statuts et les différents codes et règlements en vigueur.

### **Article 15 : Suspension**

**1.** L'Assemblée Générale est compétente pour suspendre un membre. Tout membre coupable de violations graves et réitérées de ses obligations peut être suspendu avec effet immédiat par le Comité Exécutif. Si la suspension n'est pas levée par celui-ci dans les quatre (04) mois, elle reste valable jusqu'à la prochaine Assemblée Générale.

**2.** Toute suspension doit être confirmée lors de la prochaine Assemblée Générale par les deux tiers (2/3) au moins des suffrages valablement exprimés, faute de quoi elle est immédiatement levée.

**3.** La suspension d'un membre entraîne la perte automatique des droits que lui confère son statut. Il est interdit aux autres membres d'entretenir des relations sportives avec un membre suspendu. La Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline peut infliger d'autres sanctions.

**4.** Les membres ne participant pas aux activités sportives de la FECAFOOT pendant une saison sportive sont suspendus de leur droit de vote à l'Assemblée Générale et leurs représentants ne peuvent être ni élus ni convoqués tant qu'ils n'ont pas rempli leurs obligations à cet égard. Il en va de même pour toute ligue n'ayant pas organisé de compétitions pendant la saison sportive ou des associations de corps de métier n'ayant pas tenu leur Assemblée Générale. A cet effet, le Secrétaire Général dresse à la fin de chaque saison sportive un rapport détaillé et circonstancié des activités des membres.

**Article 16 : Exclusion**

1. L'Assemblée Générale peut exclure tout membre :

- a) n'ayant pas honoré ses engagements financiers envers la FECAFOOT;
- b) coupable de violation des Statuts, codes, règlements, directives ou décisions de la FIFA, de la CAF et de la FECAFOOT.

2. Toute exclusion nécessite la présence de la majorité (plus de 50 %) des membres de l'Assemblée Générale exerçant le droit de vote et requiert les trois-quarts (3/4) des suffrages valablement exprimés.

**Article 17 : Démission**

1. Tout membre peut démissionner de la FECAFOOT à tout moment. Il doit adresser sa démission écrite par lettre recommandée avec accusé de réception au Secrétaire Général au moins six (06) mois avant la fin de l'exercice financier.

2. La démission ne devient juridiquement valable qu'au moment où le membre s'acquitte de ses obligations financières vis-à-vis de la FECAFOOT et des autres membres.

**Article 18 : Indépendance des membres de la FECAFOOT et de leurs organes**

1. Chaque membre de la FECAFOOT doit diriger ses affaires en toute indépendance sans l'ingérence d'un tiers.

2. Les organes des membres de la FECAFOOT ne peuvent être désignés que par voie d'élection ou de nomination interne. Les Statuts des membres doivent prévoir un système leur assurant une indépendance totale lorsqu'ils procèdent aux élections et nominations.

3. La FECAFOOT ne reconnaît pas les organes d'un membre n'ayant pas été élus ou nommés conformément aux dispositions de l'alinéa 2 ci-dessus. Cela vaut également pour les organes élus ou nommés uniquement à titre intérimaire.

4. La FECAFOOT ne reconnaît pas les décisions d'organes n'ayant pas été élus ou nommés conformément aux dispositions de l'alinéa 2.

**Article 19 : Statuts des clubs, des ligues spécialisées et des ligues régionales**

1. Les clubs, les ligues spécialisées et les ligues régionales sont subordonnés à la FECAFOOT et doivent être reconnus par elle. Il ne doit exister qu'une seule et unique ligue de football professionnel, de football des jeunes, de football féminin, de Futsal, de Beach soccer et de football corporatif et vétérans sur le territoire de la FECAFOOT. Les compétences, les droits et obligations de ces clubs et de ces ligues sont précisés dans les présents Statuts. Leurs Statuts et règlements doivent être conformes aux Statuts-types adoptés par le Comité Exécutif de la FECAFOOT.

2. Chaque ligue et club affilié à la FECAFOOT doit être apte à prendre toutes les décisions qu'implique son affiliation à la FECAFOOT indépendamment de toute entité externe. Cette obligation est valable quelle que soit sa forme juridique.

3. Aucune personne physique ou morale (holding et filiales comprises) ne doit contrôler plus d'un club au sein d'une même ligue.

Dans les compétitions impliquant plusieurs ligues, le règlement de la compétition doit veiller à ce que l'intégrité du jeu ou de la compétition soit préservée.

**CHAPITRE III : PRÉSIDENT D'HONNEUR ET MEMBRE D'HONNEUR****Article 20 : Unique**

1. L'Assemblée Générale peut accorder à des personnalités le titre de Président d'honneur ou de membre d'honneur eu égard aux services rendus à la cause du football.

2. Leur nomination est proposée par le Comité Exécutif.

3. Le Président d'honneur ou le membre d'honneur peut participer à l'Assemblée Générale avec voix consultative.

## **CHAPITRE IV : ORGANISATION**

### ***Section 1 : GENERALITES***

#### **Article 21 : Organes de la FECAFOOT**

1. Ont qualité d'organes de la FECAFOOT :

- a) l'Assemblée Générale : organe législatif et instance suprême ;
- b) le Comité Exécutif : organe exécutif ;
- c) les commissions permanentes et *ad hoc* ;
- d) les organes juridictionnels : la Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline, la Commission de Recours, la Chambre Nationale de Résolution des Litiges, la Commission d'Ethique, la Commission Electorale de la FECAFOOT, la Commission Electorale de Recours et le Tribunal Arbitral du Football (TAF);
- e) le Secrétariat Général : organe administratif.

2. Les organes de la FECAFOOT sont soit élus, soit désignés par la FECAFOOT elle-même sans influence extérieure et conformément aux procédures décrites dans les présents Statuts.

### ***Section 2 : L'ASSEMBLEE GENERALE***

#### **Article 22 : Définition et composition**

1. L'Assemblée Générale est l'instance à laquelle tous les membres de la FECAFOOT sont régulièrement convoqués. Elle constitue le pouvoir suprême et l'autorité législative de la FECAFOOT. Seule une Assemblée Générale régulièrement convoquée a le pouvoir de prendre des décisions.

2. L'Assemblée Générale peut être ordinaire ou extraordinaire.

3. Le Président de la FECAFOOT préside l'Assemblée Générale.

4. Le Président de la FECAFOOT peut inviter des observateurs à assister à l'Assemblée Générale, mais sans droit de vote ni de participation aux débats.

5. Le Président d'honneur ou le membre d'honneur peut participer à l'Assemblée Générale avec voix consultative.

#### **Article 23 : Délégués et votes**

1. Les membres exercent leur droit de vote par l'intermédiaire de leurs délégués.

2. L'Assemblée Générale est composée de quatre-vingt-douze (92) délégués ainsi qu'il suit:

- a) la Ligue de Football Professionnel du Cameroun représentée par douze (12) délégués de clubs de première division et huit (08) délégués de clubs de deuxième division, avec un (01) vote chacun ;
- b) les dix (10) ligues régionales représentant le football amateur et représentées chacune par cinq (05) délégués dont un (01) représentant des corps de métiers, avec un (01) vote chacun ;
- c) la ligue spécialisée de football des jeunes représentée par cinq (05) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- d) la ligue spécialisée de football féminin représentée par cinq (05) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- e) la ligue spécialisée de Futsal représentée par deux (02) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- f) la ligue spécialisée de Beach Soccer représentée par un (01) délégué, avec un (01) vote ;
- g) la ligue spécialisée de football corporatif et vétérans représentée par un (01) délégué, avec un (01) vote ;

- h) l'association ou toute organisation des joueurs agréée par la FECAFOOT représentée par deux (02) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- i) l'association des entraîneurs et éducateurs de football reconnue par la FECAFOOT représentée par deux (02) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- j) l'association des arbitres et arbitres assistants reconnue par la FECAFOOT représentée par deux (02) délégués, avec un (01) vote chacun ;
- k) l'association des personnels de la médecine du sport reconnue par la FECAFOOT représentée par deux (02) délégués, avec un (01) vote chacun.

3. En aucun cas, le nombre total de voix alloué à l'une des catégories ci-dessus (Ligue de Football Professionnel du Cameroun, ligues spécialisées, ligues régionales ou associations de corps de métiers) ne devra excéder 50% du nombre total de voix exprimables à l'Assemblée Générale dans son ensemble.

4. La FECAFOOT invite le Ministre en charge des sports et le Ministre en charge de l'administration territoriale à désigner chacun deux (02) commissaires du Gouvernement à l'Assemblée Générale en qualité d'observateurs. Ils ne sont ni électeurs ni éligibles et ne participent pas aux débats.

5. Ne peuvent désigner des délégués à l'Assemblée Générale que les membres affiliés à la FECAFOOT.

6. Les délégués doivent faire partie de l'association membre ou de la ligue qu'ils représentent et être élus par l'instance compétente de cette association membre ou ligue. Ils doivent être en mesure d'en produire la preuve sur simple demande.

7. Les représentants des associations de corps de métiers sont élus par leur Assemblée Générale qui les délègue à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT.

8. Seuls les délégués présents peuvent voter. Les délégués ne peuvent voter ni par correspondance ni par procuration.

9. Les membres du Comité Exécutif, le Secrétaire Général et le Secrétaire Général-adjoint peuvent assister à l'Assemblée Générale en qualité d'observateurs.

10. Pendant la durée de leur mandat, les membres du Comité Exécutif ne peuvent être désignés comme délégués de leur association.

#### **Article 24 : Désignation des délégués**

1. Les membres désignent par élection les délégués officiels dûment autorisés qui les représentent.

2. Les membres communiquent au Secrétariat Général de la FECAFOOT la liste de leurs délégués dans les soixante-douze (72) heures qui suivent la tenue de leur Assemblée Générale électorale.

3. Les membres délivrent à leurs délégués un mandat justifiant de leurs pouvoirs.

4. Ne peuvent être délégués à l'Assemblée Générale :

- a) les personnes à l'encontre desquelles ont été prononcées les déchéances prévues par les dispositions pertinentes du Code Pénal ;
- b) les personnes condamnées pour crime, même par défaut ;
- c) les personnes condamnées à une peine définitive privative de liberté sans sursis supérieure à trois (03) mois ;
- d) les personnes condamnées à une peine définitive privative de liberté assortie de sursis simple ou avec probation supérieure à six (06) mois ;
- e) les faillis non réhabilités dont la faillite a été déclarée soit par les tribunaux camerounais, soit par un jugement rendu à l'étranger et exécutoire au Cameroun ;
- f) les personnes souffrant de troubles mentaux constatés par un collège de médecins spécialistes experts auprès des tribunaux.

#### **Article 25 : Compétences**

L'Assemblée Générale a les compétences suivantes :

1. adopter ou modifier les Statuts et le Code Electoral de la FECAFOOT;
2. désigner trois (03) membres pour vérifier le procès-verbal de la dernière session, qui doit être approuvé par l'Assemblée Générale ;
3. élire le Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif ;
4. élire les membres du Comité Exécutif;
5. élire ou révoquer les présidents, les vice-présidents, les rapporteurs et les membres des organes juridictionnels, sur proposition du Comité Exécutif ;
6. nommer deux scrutateurs ;
7. approuver les comptes annuels ;
8. approuver le budget ordinaire, les budgets spéciaux et les budgets programmes;
9. approuver le rapport d'activités du Président de la FECAFOOT;
10. désigner un cabinet d'audit indépendant sur proposition du Comité Exécutif ;
11. fixer le montant des cotisations sur proposition du Comité Exécutif;
12. décerner, sur proposition du Comité Exécutif, le titre de Président ou de membre d'honneur à une personnalité qui s'est particulièrement engagée ou distinguée en faveur du football au sein de la FECAFOOT ou l'exclure ;
13. admettre, suspendre ou exclure un membre ;
14. révoquer le mandat d'un ou de plusieurs membres d'un organe de la FECAFOOT ;
15. prendre des décisions à la demande d'un membre conformément aux présents Statuts ;
16. accepter la démission d'un membre ;
17. formuler et émettre des recommandations et des vœux ;
18. dissoudre la FECAFOOT ;
19. élire ou révoquer les membres de la Commission d'Audit et de Conformité.

**Article 26 : Quorum de l'Assemblée Générale**

1. L'Assemblée Générale ne peut valablement prendre des décisions que lorsque la majorité (plus de 50%) des délégués représentant les membres est présente.
2. Si le quorum n'est pas atteint, une seconde session de l'Assemblée Générale a lieu automatiquement 24 heures après la première, avec le même ordre du jour.
3. Il n'y a pas de quorum requis pour cette seconde session, sauf si un point de l'ordre du jour prévoit la modification des Statuts de la FECAFOOT, l'élection du Président de la FECAFOOT et des membres du Comité Exécutif, la révocation d'un ou de plusieurs membres d'un organe de la FECAFOOT, l'exclusion d'un membre de la FECAFOOT ou la dissolution de la FECAFOOT.
4. Une feuille de présence émarginée avant l'examen de l'ordre du jour est annexée au procès-verbal pour faire foi du respect des quorums requis. Le départ subséquent d'un ou de plusieurs délégués n'affecte plus le quorum.

**Article 27 : Décisions de l'Assemblée Générale**

1. Sauf disposition contraire dans les présents Statuts, les décisions sont prises à la majorité (plus de 50%) des suffrages valablement exprimés. Les bulletins nuls, les bulletins blancs ou toute autre forme d'abstention ne sont pas pris en compte dans le calcul de la majorité.
2. Toute décision nécessitant un vote est prise à main levée. Si le vote à main levée ne permet pas de fixer la majorité exigée en faveur d'une proposition, le vote sera effectué par appel nominal, les membres étant appelés par ordre alphabétique.
3. Toutefois, l'Assemblée Générale peut décider de voter à bulletins secrets.

### **Article 28 : Assemblée Générale ordinaire**

1. L'Assemblée Générale ordinaire est convoquée par le Comité Exécutif de la FECAFOOT une fois par an, de préférence au cours du mois précédant le début de la saison et en tout cas avant le 15 du mois d'avril.
2. L'annonce par le Comité Exécutif d'une session ordinaire de l'Assemblée Générale non électorale doit être faite à tous les membres vingt-et-un (21) jours au moins avant ladite session. L'annonce par le Comité Exécutif d'une session ordinaire de l'Assemblée Générale électorale doit être faite à tous les membres quatre-vingt-dix (90) jours avant ladite session.
3. La convocation formelle se fait par écrit au moins sept (07) jours avant la date de l'Assemblée Générale. Sont expédiés en même temps que la convocation, l'ordre du jour, le rapport d'activités du Président, les comptes annuels, le rapport des auditeurs indépendants et tout autre document utile.

### **Article 29 : Ordre du jour de l'Assemblée Générale ordinaire**

1. Le Secrétaire Général établit le projet d'ordre du jour sur la base des propositions du Comité Exécutif et des membres. Les propositions qu'un membre entend soumettre à l'Assemblée Générale doivent être adressées par écrit au Secrétaire Général de la FECAFOOT au moins quinze (15) jours avant la date de l'Assemblée Générale. Ces propositions sont brièvement motivées.
2. L'ordre du jour comprend:
  - a) la vérification de la conformité de la convocation et de la composition de l'Assemblée Générale avec les Statuts de la FECAFOOT ;
  - b) l'approbation de l'ordre du jour ;
  - c) l'allocution du Président ;
  - d) la nomination de trois (03) délégués pour contrôler le procès-verbal ;
  - e) la désignation de deux (02) scrutateurs ;
  - f) la suspension ou l'exclusion d'un membre (s'il y a lieu) ;
  - g) l'approbation du procès-verbal de la précédente Assemblée Générale ;
  - h) le rapport d'activités du Président de la FECAFOOT;
  - i) la présentation du bilan consolidé et révisé et du compte des pertes et profits ;
  - j) l'approbation des comptes annuels, après présentation du cabinet d'audit indépendant ;
  - k) l'approbation du budget ordinaire, des budgets spéciaux et des budgets programmes ;
  - l) l'admission de nouveaux membres (s'il y a lieu) ;
  - m) le vote concernant les propositions de modification des Statuts et du Code Electoral de la FECAFOOT (s'il y a lieu) ;
  - n) la désignation du cabinet d'audit indépendant (s'il y a lieu) sur proposition du Comité Exécutif ;
  - o) la révocation d'un membre d'un organe (s'il y a lieu) ;
  - p) l'élection du Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif (s'il y a lieu) ;
  - q) l'élection des membres du Comité Exécutif (s'il y a lieu) ;
  - r) l'élection ou la révocation du Président, du vice-président, du rapporteur et des membres des organes juridictionnels de la FECAFOOT (s'il y a lieu) ;
  - s) tout autre point proposé par les membres ou le Comité Exécutif de la FECAFOOT en respect de l'alinéa 1<sup>er</sup> ci-dessus ;
  - t) l'élection des membres de la Commission d'Audit et de Conformité (s'il y a lieu).
3. L'ordre du jour d'une Assemblée Générale ordinaire peut être modifié à la demande des deux tiers (2/3) des délégués présents à l'Assemblée Générale et jouissant du droit de vote.

4. L'Assemblée Générale ne prendra aucune décision sur un point non inscrit à l'ordre du jour.

### **Article 30 : Elections**

1. Les élections se font au scrutin secret.

2. Les élections de la FECAFOOT et des membres de la FECAFOOT doivent être effectuées conformément au Code Electoral de la FECAFOOT.

3. L'élection du Comité Exécutif et du poste de Président se fait par liste. Pour l'élection d'une personne ou d'une liste, est nécessaire au premier tour, la majorité (plus de 50 %) des suffrages valablement exprimés. Les bulletins nuls ou blancs ne sont pas comptabilisés dans le décompte des suffrages exprimés.

4. Pour l'élection des présidents, vice-présidents, rapporteurs et membres de tous les autres organes de la FECAFOOT (par ex. Commission d'Audit et de Conformité, organes juridictionnels) à l'exception de la Chambre Nationale de Résolution des Litiges, le(s) candidat(s) recevant le plus de votes eu égard au(x) siège(s) à pourvoir est (sont) élu(s).

5. Si, au premier tour, aucun candidat ou liste n'a obtenu la majorité (plus de 50%), il est procédé à un second tour entre les deux (2) candidats ou listes ayant obtenu le plus de voix.

6. En cas d'égalité des voix au second tour, il est procédé à d'autres tours de vote jusqu'à ce que soit obtenue la majorité (plus de 50%) requise.

7. Le processus électoral est réglementé par le Code Electoral de la FECAFOOT élaboré par le Comité Exécutif et adopté par l'Assemblée Générale.

### **Article 31 : Assemblée Générale extraordinaire**

1. L'Assemblée Générale peut être convoquée en session extraordinaire en tant que de besoin :

- a) à l'initiative du Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif ;
- b) à la demande des deux tiers (2/3) des membres du Comité Exécutif ;
- c) à la demande d'un nombre de délégués à l'Assemblée Générale représentant la moitié des voix conformément à l'article 23 des présents Statuts.

2. Les affaires à traiter doivent être présentées dans ladite demande. L'Assemblée Générale extraordinaire doit avoir lieu dans un délai de deux (02) mois après la réception de la demande. Si tel n'est pas le cas, les membres qui ont demandé la convocation de l'Assemblée Générale peuvent la convoquer eux-mêmes. En dernier recours, ils peuvent saisir la FIFA.

3. Les convocations à une session extraordinaire de l'Assemblée Générale, rédigées en français et en anglais, doivent être adressées à tous ses membres huit (08) jours au moins avant ladite session.

4. Le lieu, la date et l'ordre du jour doivent être communiqués aux membres au moins huit (08) jours avant la date de l'Assemblée Générale extraordinaire.

5. Lorsque l'Assemblée Générale extraordinaire est convoquée sur l'initiative du Comité Exécutif, celui-ci en détermine l'ordre du jour. Lorsqu'elle est convoquée à la requête des membres, l'ordre du jour doit contenir les points soulevés par ces derniers.

6. Aucune modification ne peut être apportée à l'ordre du jour d'une Assemblée Générale extraordinaire.

### **Article 32 : Modification des Statuts et du Code Electoral de la FECAFOOT**

1. L'Assemblée Générale est compétente pour modifier les Statuts et le Code Electoral de la FECAFOOT.

2. Les propositions de modification des Statuts, écrites et brièvement motivées, doivent être envoyées au Secrétaire Général par les membres de l'Assemblée Générale ou du Comité Exécutif. Toute proposition d'un délégué représentant un membre est valable si elle est écrite et soutenue par au moins dix (10) autres délégués représentant des membres.

3. Pour qu'une modification des Statuts soit soumise au vote, la majorité (plus de 50 %) des délégués représentant des membres doivent être présents.

4. Pour être adoptée, une demande de modification des Statuts doit recueillir les suffrages d'au moins 2/3 des délégués présents représentant des membres.

5. Les propositions de modification du Code Electoral de la FECAFOOT, écrites et brièvement motivées, peuvent être envoyées au Secrétaire Général par les délégués à l'Assemblée Générale ou les membres du Comité Exécutif.

6. Une proposition de modification du Code Electoral de la FECAFOOT est adoptée lorsqu'elle recueille la majorité (plus de 50%) des suffrages valablement exprimés.

### **Article 33 : Déroulement de l'Assemblée Générale**

1. L'Assemblée Générale est présidée par le Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif.

2. Si le Président est absent ou empêché, elle est présidée par le premier vice-président. Si celui-ci est à son tour absent ou empêché, elle est présidée par le doyen d'âge des vice-présidents. Si aucun des vice-présidents n'est présent, elle est présidée par le doyen d'âge du Comité Exécutif.

3. Les travaux de l'Assemblée Générale relatifs à l'élection du Président de la FECAFOOT et des autres membres du Comité Exécutif sont dirigés par la Commission Electorale de la FECAFOOT. Le Président et les membres du Comité Exécutif prennent part auxdits travaux en qualité d'observateurs.

4. L'Assemblée Générale désigne deux (02) scrutateurs.

5. Les délégués s'expriment en français ou en anglais.

6. Le président de séance est responsable du bon déroulement de l'Assemblée Générale. A cet effet, il peut limiter le temps de parole des délégués.

7. L'Assemblée Générale peut constituer des commissions chargées de réfléchir sur des points précis. Celles-ci dressent un procès-verbal de leurs travaux qui est adopté ou amendé par une résolution prise en séance plénière.

8. Le procès-verbal de l'Assemblée Générale est établi par le Secrétaire Général qui l'envoie aux membres dans les trente (30) jours qui suivent la session de l'Assemblée Générale.

9. Un Code Electoral adopté par l'Assemblée Générale de la FECAFOOT, régit les travaux de l'Assemblée Générale devant élire le Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif et les autres membres du Comité Exécutif.

### **Article 34 : Entrée en vigueur des décisions**

1. Les actes de l'Assemblée Générale entrent en vigueur dès leur adoption et leur publication, à moins que l'Assemblée Générale ne fixe une autre date ou ne délègue ce pouvoir au Comité Exécutif. Ils ne sont pas rétroactifs, sauf s'ils sont favorables à leurs destinataires.

2. Les actes numérotés, millésimés et enregistrés dans un recueil prévu à cet effet, doivent être revêtus de la signature du président et du secrétaire de séance.

## ***Section 3 : COMITÉ EXÉCUTIF***

### **Article 35 : Composition**

1. Le Comité Exécutif comprend seize (16) membres. Il est constitué ainsi qu'il suit :

- le Président de la FECAFOOT ;
- le Premier vice-président ;
- le Deuxième vice-président ;
- le Président de la Ligue de Football Professionnel du Cameroun (LFPC) ;
- les représentants des ligues régionales.

2. Les représentants des ligues régionales visés à l'alinéa 1 ci-dessus sont répartis de la manière suivante :



- Adamaoua : 01 représentant ;
  - Centre : 02 représentants ;
  - Est : 01 représentant ;
  - Extrême-Nord : 01 représentant ;
  - Littoral : 02 représentants ;
  - Nord : 02 représentants ;
  - Nord-Ouest : 01 représentant ;
  - Ouest : 02 représentants ;
  - Sud : 01 représentant ;
  - Sud-Ouest : 01 représentant.
3. Le Premier vice-président et le Deuxième vice-président visés à l'alinéa 1 ci-dessus sont élus au sein du Comité Exécutif. Ils doivent être en tout état de cause, l'un anglophone et l'autre francophone.
  4. Le Comité Exécutif doit comporter au moins une femme.
  5. Le Président et les autres membres du Comité Exécutif, mis à part le Président de la Ligue de Football Professionnel du Cameroun (LFPC), sont élus au scrutin de liste. Cette liste doit comporter au minimum huit (08) délégués à l'Assemblée Générale et au maximum six (06) personnalités non déléguées à cette Assemblée.
  6. Les candidatures doivent être envoyées au Secrétariat Technique au moins soixante (60) jours avant la date de l'Assemblée Générale. Le Secrétariat Technique informera les membres et rendra publiques les listes officialisées par la Commission Electorale de la FECAFOOT quinze (15) jours avant la date de l'Assemblée Générale. Les listes officielles des candidats doivent parvenir aux membres de la FECAFOOT avec l'ordre du jour de l'Assemblée Générale où l'élection du Comité Exécutif est prévue, sept (07) jours avant la date de l'Assemblée Générale.
7. Les membres du Comité Exécutif bénéficient d'une indemnité de représentation dont le montant est fixé par le Règlement Financier de la FECAFOOT.

#### **Article 36 : Conditions générales d'éligibilité**

1. Tout candidat au poste de membre du Comité Exécutif de la FECAFOOT doit remplir les conditions d'éligibilité ci-dessous :
  - a) être citoyen camerounais jouissant de ses droits civiques ;
  - b) avoir atteint la majorité civile ;
  - c) résider sur le territoire camerounais ;
  - d) n'avoir pas été définitivement condamné pour crime, même par défaut ;
  - e) n'avoir pas été condamné à une peine définitive privative de liberté sans sursis supérieure à trois (03) mois ;
  - f) n'avoir pas été condamné à une peine définitive privative de liberté assortie de sursis simple ou avec probation supérieure à six (06) mois ;
  - g) ne pas être un failli non réhabilité dont la faillite a été déclarée soit par les tribunaux camerounais, soit par un jugement rendu à l'étranger et exécutoire au Cameroun ;
  - h) ne pas présenter des troubles mentaux constatés par un collège de médecins spécialistes experts auprès des tribunaux;
  - i) ne pas avoir été condamné pour des faits contraires à la dignité de l'activité de gestion d'une association sportive (notamment dopage, corruption, faux dans les titres, etc.) au cours des cinq (05) dernières années ;
  - j) ne s'être jamais vu refuser quitus de sa gestion ou imputer, par une décision devenue définitive, des fautes de gestion par un organisme compétent;
  - k) ne pas avoir été condamné dans les cinq ans qui précèdent l'Assemblée Générale électorale à une sanction de suspension de deux ans (02) ans minimum relative à des faits disciplinaires et/ou de violation de l'éthique sportive par un organe juridictionnel ;
  - l) ne pas être débiteur de sommes d'argent ou de valeurs à l'égard de la FECAFOOT ou d'une association affiliée à la FECAFOOT ou reconnue par elle.
2. Un membre du Comité Exécutif ne peut être simultanément membre d'un organe juridictionnel de la FECAFOOT ni délégué à l'Assemblée Générale.

**Article 37: Durée du mandat**

1. Le mandat du Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif et des autres membres du Comité Exécutif est de quatre ans, renouvelable.
2. Le mandat commence au lendemain de l'Assemblée Générale au cours de laquelle le Président et les autres membres du Comité Exécutif ont été élus.
3. Le mandat prend fin à l'issue de l'Assemblée Générale électorale. Toutefois, le Président en fin de mandat dispose d'un délai maximum de quatre (04) jours pour effectuer la passation de pouvoir au nouveau Président élu.

**Article 38 : Vacance au Comité Exécutif**

1. Un poste sera considéré comme vacant en cas de décès, de démission, d'exclusion, d'invalidité permanente, si un membre du Comité Exécutif se retrouve en situation d'incompatibilité en cours de mandat ou si un membre du Comité Exécutif autre que le Président de la FECAFOOT ne participe pas à quatre (04) séances consécutives auxquelles il a été dûment convoqué.
2. Si un poste ou jusqu'à 50% des postes au sein du Comité Exécutif deviennent vacants, le Comité Exécutif repourvoit le(s) poste(s) vacant(s) jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, qui élit le nombre nécessaire de remplaçants pour le temps du mandat restant.
3. Si plus de 50% des postes au Comité Exécutif deviennent vacants, le Président de la FECAFOOT doit convoquer une Assemblée Générale extraordinaire afin d'élire les remplaçants pour le temps du mandat restant.
4. Le (s) membre (s) nouvellement élu (s) doit (vent) être issu (s) du même collège électoral que le (s) membre (s) remplacé (s).

**Article 39 : Sessions**

1. Le Comité Exécutif se réunit en session ordinaire tous les deux (02) mois et au moins six (06) fois par an sur convocation du Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif, en tout cas :
  - a) avant le démarrage de la saison sportive ;
  - b) à la mi-saison sportive ;
  - c) à la fin de la saison sportive.
2. Si la moitié (1/2) au moins des membres en font la demande, le Président est tenu de convoquer une session dans les quinze jours qui suivent ladite demande. S'il ne le fait pas, les membres ayant formulé la demande peuvent eux-mêmes la convoquer.
3. Les membres du Comité Exécutif doivent soumettre quinze (15) jours au moins à l'avance au Secrétaire Général, les points qu'ils souhaitent voir figurer à l'ordre du jour de la session. L'ordre du jour doit leur parvenir huit (08) jours au moins avant la session.
4. Les convocations à une session ordinaire du Comité Exécutif, rédigées en français et en anglais et accompagnées de l'ordre du jour, doivent être adressées à tous les membres huit(08) jours auparavant.
5. Le Secrétaire Général et le Secrétaire Général-Adjoint prennent part aux sessions du Comité Exécutif avec voix consultative.
6. Les sessions du Comité Exécutif ne sont pas publiques. Son Président peut toutefois inviter des personnalités, en raison de leur compétence, à y assister. Celles-ci ne peuvent pas exercer le droit de vote et ne s'expriment qu'avec l'assentiment dudit Comité.
7. Le procès-verbal de la session du Comité Exécutif est établi par le Secrétaire Général qui le fait tenir aux membres dans les trente (30) jours qui suivent.

**Article 40 : Compétences du Comité Exécutif**

Le Comité Exécutif a le pouvoir:

1. de trancher tout cas ne relevant pas du domaine de compétence de l'Assemblée Générale ou qui n'est pas réservé à d'autres organes en vertu de la loi ou des présents Statuts ;
2. de préparer et convoquer les Assemblées Générales ordinaires et extraordinaires de la FECAFOOT, dans les conditions prévues par les présents Statuts;
3. de nommer ou révoquer les présidents, les vice-présidents, les rapporteurs et les membres des commissions permanentes et *ad hoc*, sur proposition du Président de la FECAFOOT ;
4. de proposer les présidents, les vice-présidents, les rapporteurs et les membres des organes juridictionnels à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT sur initiative du Président de la FECAFOOT;
5. de décider en cas de besoin de créer des commissions *ad hoc* sur proposition du Président de la FECAFOOT;
6. d'établir les règlements spécifiques des commissions *ad hoc* et des commissions permanentes sur proposition du Président de la FECAFOOT;
7. d'adopter et de modifier les Règlements Généraux, le Règlement Financier, le Code Disciplinaire, le Code d'Éthique et le Code de Bonne Conduite de la FECAFOOT ainsi que tout autre texte ne relevant pas de la compétence de l'Assemblée Générale de la FECAFOOT;
8. de nommer ou révoquer le Secrétaire Général et le Secrétaire Général-Adjoint sur proposition motivée du Président de la FECAFOOT. Le Secrétaire Général et le Secrétaire Général-Adjoint assistent d'office aux sessions de chaque commission ;
9. de proposer à l'Assemblée Générale le cabinet d'audit indépendant de contrôle des comptes ;
10. de déterminer les sites et dates des compétitions de la FECAFOOT ainsi que le nombre d'équipes participantes avant le début des compétitions;
11. de recruter les entraîneurs et les membres des structures d'encadrement des sélections nationales sur proposition du Président de la FECAFOOT ;
12. de créer, organiser et supprimer des compétitions officielles au niveau national ;
13. de proposer à l'Assemblée Générale toute personnalité susceptible de se voir décerner le titre de Président, vice-président ou de membre d'honneur de la FECAFOOT ;
14. d'approuver l'organigramme, le statut et le règlement intérieur du personnel de la FECAFOOT, sur proposition du Secrétaire Général ;
15. de s'assurer que les Statuts sont appliqués et d'adopter les dispositions exécutoires requises pour leur application;
16. de révoquer provisoirement un membre d'un organe ou de proposer la suspension provisoire d'un membre de la FECAFOOT jusqu'à l'Assemblée Générale la plus proche ;
17. de recruter, de nommer et de licencier le personnel cadre sur proposition du Président de la FECAFOOT;
18. de déléguer des tâches qui relèvent de sa compétence et d'avoir recours à d'autres organes.

**Article 41: Décisions du Comité Exécutif**

1. Le Comité Exécutif ne peut valablement délibérer qu'en présence de deux tiers (2/3) de ses membres au moins.
2. Le Comité Exécutif prend ses décisions à la majorité (plus de 50%) de ses membres présents. En cas d'égalité des voix, celle du Président est prépondérante. Les votes par procuration ou par correspondance ne sont pas autorisés.
3. Un procès-verbal des décisions prises en est dressé en français et en anglais.
4. Les décisions du Comité Exécutif entrent immédiatement en vigueur après leur publication, à moins que celui-ci n'en décide autrement. Elles ne sont pas rétroactives, sauf si elles sont favorables à leurs destinataires.

**Article 42 : Obligation de réserve et de loyauté**

1. Tout membre du Comité Exécutif est astreint au devoir de réserve, de solidarité et à la confidentialité. Seul le Président de la FECAFOOT ou une personne déléguée par lui est à même de parler officiellement au nom de la FECAFOOT.
2. Toute violation des obligations citées ci-dessus constitue une infraction disciplinaire passible de sanctions prévues par les Statuts, codes et règlements de la FECAFOOT.

**Article 43 : Révocation d'un membre d'un organe**

1. L'Assemblée Générale peut révoquer un membre d'un organe. Le Comité Exécutif peut mettre à l'ordre du jour d'une session de l'Assemblée Générale, la révocation d'un membre d'un organe. Il peut également révoquer provisoirement un membre d'un organe jusqu'à la tenue de la prochaine Assemblée Générale. Tout membre du Comité Exécutif peut proposer de mettre une telle révocation à l'ordre du jour du Comité Exécutif ou de l'Assemblée Générale.
2. La proposition de révocation doit être motivée. Elle est adressée aux membres de la FECAFOOT en même temps que l'ordre du jour de l'Assemblée Générale.
3. Le membre mis en cause a le droit de se défendre devant l'Assemblée Générale.
4. L'Assemblée Générale ou le Comité Exécutif ne peut valablement prendre des décisions que lorsque la majorité (plus de 50%) des délégués représentant les membres est présente. L'Assemblée Générale ou le Comité Exécutif se prononcent par un vote à bulletin secret. Pour être adoptée, la décision doit obtenir la majorité de deux tiers (2/3) des suffrages valablement exprimées.
5. Le membre révoqué d'un organe, même provisoirement, quitte immédiatement ses fonctions.

**Section 4 : PRÉSIDENT DE LA FEDERATION, PRESIDENT DU COMITE EXECUTIF****Article 44 : Attributions**

1. Le Président représente statutairement la FECAFOOT dans tous les actes de la vie civile et sportive, ainsi qu'en justice.
2. Il est notamment responsable :
  - a) de la mise en œuvre des décisions de l'Assemblée Générale et du Comité Exécutif par le Secrétariat Général ;
  - b) du contrôle du fonctionnement des organes de la FECAFOOT, afin que celle-ci puisse atteindre les buts fixés par les présents Statuts ;
  - c) du contrôle des activités du Secrétariat Général ;
  - d) des relations entre la FECAFOOT et ses membres, entre la FECAFOOT et la FIFA, la CAF, l'UNIFFAC, le CNOSC, les instances politiques et les autres organisations ;
  - e) du recrutement du Directeur Technique National, des Directeurs Techniques Nationaux Adjoints ;
  - f) du recrutement des conseillers techniques régionaux, départementaux et d'arrondissement sur proposition du Directeur Technique National ;
  - g) du recrutement et du licenciement du personnel non cadre de la FECAFOOT sur proposition du Secrétaire Général ;
  - h) de l'ouverture des comptes de la FECAFOOT ;
  - i) de l'ordonnancement des dépenses ;
  - j) du suivi des projets de développement de la FECAFOOT.
3. Le Président est seul habilité à proposer au Comité Exécutif la nomination ou la révocation du Secrétaire Général et du Secrétaire Général-Adjoint.

4. Le Président préside toutes les sessions de l'Assemblée Générale, du Comité Exécutif, du Comité d'Urgence ainsi que les séances des commissions *ad hoc* dont il a été nommé président.

5. Le Président vote au Comité Exécutif et, en cas d'égalité des voix, la sienne est prépondérante.

6. En cas d'absence ou d'empêchement du Président, ses attributions sont exercées par le premier vice-président qui reçoit, pour ce faire, délégation de pouvoirs dans les domaines déterminés par le Président. En cas d'empêchement du premier vice-président, les attributions du Président sont exercées par le doyen d'âge des vice-présidents.

7. Le Président de la FECAFOOT doit résider à Yaoundé pendant toute la durée de son mandat. Il est chargé d'assurer la continuité des services de la FECAFOOT.

**Article 45 : Conditions particulières d'éligibilité du Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif**

1. Peut être candidat à la présidence de la FECAFOOT, tout camerounais des deux sexes âgé au moins de quarante (40) ans révolus, remplissant les conditions générales d'éligibilité prévues dans les présents Statuts et qui est, soit délégué à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT, soit parrainé au préalable par huit (08) délégués au moins de ladite Assemblée. Un délégué ne peut pas parrainer plusieurs candidats.

2. Le Président sortant est autorisé à se présenter comme candidat sans parrainages, sous réserve des conditions d'éligibilité prévues dans les présents Statuts.

3. Tout candidat à la présidence de la FECAFOOT doit déposer une caution de deux millions (2.000.000) FCFA par chèque certifié, libellé à l'ordre de la FECAFOOT, au moment du dépôt de la candidature. Le candidat qui obtient vingt pour cent (20%) des voix est remboursé.

4. Les candidats doivent déposer leurs dossiers de candidatures au Secrétariat Technique au plus tard soixante (60) jours avant la date de l'Assemblée Générale électorale.

5. Le Secrétariat Technique informe les membres des noms des candidats retenus et les rend publics dans les médias nationaux et internationaux au plus tard 15 jours avant la date de l'Assemblée Générale électorale.

**Article 46 : Vacance de la présidence**

1. Le poste de Président sera considéré comme vacant en cas de décès, de démission, d'exclusion, d'invalidité permanente de celui-ci, ou si ledit Président se retrouve en situation d'incompatibilité ou d'inéligibilité en cours de mandat, ou encore si le Président ne participe pas à six (6) séances consécutives du Comité Exécutif.

2. En cas de vacance de la présidence dûment constatée par les deux tiers (2/3) des membres du Comité Exécutif, le Premier Vice-président assure l'intérim jusqu'à la prochaine Assemblée Générale.

3. En cas d'indisponibilité ou de défaillance du Premier Vice-président, l'intérim est assuré par le Deuxième Vice-président. En cas d'indisponibilité ou de défaillance du Deuxième Vice-président, l'intérim est assuré par le doyen d'âge des membres du Comité Exécutif.

4. Dans tous les cas, le président par intérim doit convoquer une Assemblée Générale extraordinaire en vue de l'élection du Président de la FECAFOOT et des autres membres du Comité Exécutif. Cette Assemblée Générale doit être organisée dans un délai maximum de cent (100) jours, à compter de la constatation de la vacance.

5. Les candidats au poste de président doivent être membres du Comité Exécutif dans ce cas de vacance.

4. le nouveau Président de la FECAFOOT est élu au scrutin majoritaire, uninominal, direct et secret à un tour, pour le restant du mandat en cours.

**Article 47 : Représentation et signature**

1. Le Président du Comité Exécutif représente la FECAFOOT dans tous les actes de la vie civile et sportive, ainsi qu'en justice.

2. Il engage la FECAFOOT par sa seule signature.

3. Il peut désigner un vice-président ou tout autre membre du Comité Exécutif de son choix pour l'accomplissement d'une mission précise ou la gestion d'un secteur d'activité.

### **SECTION 5 : COMITÉ D'URGENCE**

#### **Article 48 : Organisation et fonctionnement**

1. Le Comité d'Urgence est une formation restreinte du Comité Exécutif composée du Président de la FECAFOOT, du premier vice-président, du deuxième vice-président, du Président de la Ligue de Football Professionnel du Cameroun et une femme membre du Comité Exécutif, désignée le cas échéant par le Comité Exécutif.

2. Le Comité d'Urgence traite toutes les affaires nécessitant d'être réglées entre deux sessions du Comité Exécutif, à l'exception :

- a) de la vacance de la présidence ;
- b) du recrutement ou de la révocation du Secrétaire Général et du Secrétaire Général-Adjoint.

3. Les sessions du Comité d'Urgence sont convoquées par le Président du Comité Exécutif. Si une convocation dans un délai utile n'est pas possible, des décisions peuvent être prises et transmises à l'aide d'autres moyens de communication. Ces décisions entrent en vigueur immédiatement. Le Président informe aussitôt le Comité Exécutif des décisions prises par le Comité d'Urgence.

4. Toute décision prise par le Comité d'Urgence doit être confirmée par le Comité Exécutif lors de sa prochaine session.

5. Le Comité d'Urgence ne peut valablement délibérer qu'en présence de trois (03) de ses membres au minimum. Dans tous les cas, ses décisions ne peuvent être prises qu'à une majorité de trois (03) voix au minimum, la voix du Président étant prépondérante en cas d'égalité.

6. Si le Président est empêché, il est représenté par le premier vice-président. Si ce dernier est également empêché, il est représenté par le deuxième vice-président.

### **Section 6 : COMMISSIONS PERMANENTES ET AD HOC**

#### **I- DIVERS TYPES DE COMMISSIONS**

#### **Article 49 : Unique**

1. Les commissions permanentes de la FECAFOOT sont :

- a) la Commission des Finances ;
- b) la Commission des compétitions nationales et internationales ;
- c) la Commission d'Organisation de la Coupe du Cameroun ;
- d) la Commission Centrale des Arbitres ;
- e) la Commission des Questions Juridiques ;
- f) la Commission des Infrastructures et Equipements ;
- g) la Commission de la Médecine Sportive ;
- h) la Commission du Statut du Joueur ;
- i) la Commission du Fair-play et de Responsabilité Sociale;
- j) la Commission de Marketing, Promotion et des Médias ;
- k) la Commission de Sécurité ;
- l) la Commission de l'Animation et du Supporter.

- m) la Commission d'Audit et de Conformité ;
- n) la Commission du Football Féminin ;
- o) la Commission du Football des Jeunes ;
- p) la Commission en charge de l'octroi des licences aux clubs.

2. Les présidents des commissions permanentes doivent être membres du Comité Exécutif, à l'exception du Président de la Commission d'Audit et de Conformité qui ne peut l'être en aucun cas. Les membres des commissions permanentes sont désignés par le Comité Exécutif à la demande des membres de la FECAFOOT ou du Président de la FECAFOOT. Les présidents, les vice-présidents, les rapporteurs et les membres des commissions permanentes sont nommés pour une durée de quatre (04) ans. Toutefois, le Président de la FECAFOOT peut proposer à ces fonctions toute personne ayant les compétences nécessaires.

## **II- ATTRIBUTIONS DES COMMISSIONS PERMANENTES**

### **Article 50 : Dispositions générales**

Les commissions, à l'exception de la Commission en charge de l'octroi des licences aux clubs, ont pour fonctions de conseiller et d'assister le Comité Exécutif dans l'exercice de ses fonctions. Leurs attributions principales, leur composition et leur fonctionnement sont fixés par les présents Statuts et/ou dans des règlements spécifiques.

### **Article 51 : Commission des Finances**

La Commission des Finances conseille le Comité Exécutif sur les questions financières et de gestion du patrimoine. Elle analyse le budget ordinaire, les budgets spéciaux et les budgets programmes ainsi que les comptes annuels de la FECAFOOT préparés par le Secrétaire Général, et les soumet au Comité Exécutif pour approbation. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

### **Article 52 : Commission des Compétitions Nationales et Internationales**

La Commission des Compétitions Nationales et Internationales de la FECAFOOT est chargée de la conception et de l'organisation des compétitions nationales et internationales. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

### **Article 53 : Commission d'Organisation de la Coupe du Cameroun**

La Commission d'Organisation de la Coupe du Cameroun est chargée de l'organisation du tirage au sort des rencontres de la Coupe du Cameroun à partir des trente deuxième (1/32<sup>e</sup>) de finale et des préparatifs de la finale de cette compétition en liaison avec le Secrétariat Général de la FECAFOOT et le Ministère en charge des sports. Elle est composée d'un président, d'un vice-président et d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

### **Article 54: Commission Centrale des Arbitres**

La Commission Centrale des Arbitres applique les Lois du Jeu. Elle désigne les arbitres pour les compétitions organisées par la FECAFOOT et la Ligue de Football Professionnel du Cameroun, traite des questions d'arbitrage au sein de la FECAFOOT en collaboration avec l'administration de la FECAFOOT et gère la formation et l'entraînement des arbitres. **La Commission Centrale des Arbitres est composée en majorité d'anciens arbitres.** Elle comprend un président, un vice-président, un rapporteur et de quatre (04).

### **Article 55 : Commission des Questions Juridiques**

La Commission des Questions Juridiques se consacre à l'analyse de toutes les questions juridiques liées au football et à l'évolution des Statuts et des règlements de la FECAFOOT et de ses membres. Elle est composée d'un président, d'un vice-président et d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 56 : Commission des Infrastructures et Equipements**

La Commission des Infrastructures et Equipements examine tout problème relatif aux stades et terrains de jeu ainsi qu'aux autres infrastructures et équipements sportifs, en liaison avec l'Etat et les collectivités territoriales décentralisées. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 57 : Commission de la Médecine Sportive**

La Commission de la Médecine Sportive traite toutes les questions médicales en relation avec le football. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 58: Commission du Statut du Joueur**

1. La Commission du Statut du Joueur établit et veille à faire respecter le règlement des transferts conformément au Règlement du Statut et du Transfert des Joueurs des clubs affiliés à la FECAFOOT. Elle fixe le statut des joueurs lors des diverses compétitions de la FECAFOOT. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

2. Les litiges relatifs au statut des joueurs, impliquant l'association, ses membres, joueurs, officiels de matchs et agents de joueurs sont réglés par la Chambre Nationale de Résolution des Litiges.

**Article 59 : Commission de Fair-play et de Responsabilité Sociale**

La Commission de Fair-play et de Responsabilité Sociale s'occupe des questions de fair-play, promeut le principe de fair-play et lutte contre la discrimination dans le football au Cameroun. Elle s'occupe également des questions de responsabilité sociale et de protection de l'environnement et de la biodiversité dans le cadre de la FECAFOOT et de ses activités. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 60 : Commission de Marketing, Promotion et des Médias**

La Commission de Marketing, Promotion et des Médias conseille le Comité Exécutif dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution des contrats liant la FECAFOOT à des partenaires marketing/promotion divers et élabore les stratégies de marketing et de promotion. Elle s'occupe également des conditions de travail des médias lors des manifestations de la FECAFOOT et de la collaboration avec les groupes de médias, en relation avec le Secrétariat Général. Elle est composée d'un président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 61 : Commission de Sécurité**

1. La Commission de Sécurité est chargée :

- a) d'organiser la protection des personnes et des biens à l'occasion des rencontres de football ;
- b) de veiller à la conformité du nombre de places disponibles ;
- c) d'interdire l'accès au stade à toutes personnes en possession d'objets susceptibles de servir de projectiles, d'articles pyrotechniques tels que lasers, pétards, fusées ou feux de Bengale dont l'allumage, la projection ou l'éclatement peuvent être à l'origine d'accidents graves ;
- d) d'interdire la vente de boissons sous emballage autre que plastique ou carton à l'intérieur des enceintes ;
- e) de vérifier la fiabilité des installations sportives.

2. Elle est composée d'un Président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.



**Article 62: Commission de l'Animation et du Supporter**

1. La Commission de l'Animation et du Supporter est chargée de l'organisation de l'animation et de l'encadrement des groupes de supporters à l'occasion de tous les matchs internationaux et de la finale de la Coupe du Cameroun, dans le respect des règles de fair-play et de sécurité.
2. Elle harmonise par ailleurs les activités des groupes de supporters des clubs des divers championnats nationaux.
3. Elle est composée d'un Président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 63 : Commission d'Audit et de Conformité**

1. La Commission d'Audit et de Conformité garantit la conformité et la fiabilité des comptes et vérifie les comptes annuels et les comptes consolidés annuels ainsi que les rapports des réviseurs externes.
2. La Commission d'Audit et de Conformité conseille et assiste le Comité Exécutif dans l'examen des questions de finances et de conformité de la Fédération, établit le règlement d'organisation de la Fédération et veille à ce qu'il soit respecté.
3. Elle est composée d'un Président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 64 : Commission du Football Féminin**

La Commission du Football Féminin conseille et assiste le Comité Exécutif dans toutes les questions relatives au football féminin. Elle est composée d'un Président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 65 : Commission du Football des jeunes**

La Commission de Football des Jeunes conseille et assiste le Comité Exécutif pour toutes les questions relatives au football des jeunes. Elle est composée d'un Président, d'un vice-président, d'un rapporteur et de quatre (04) membres.

**Article 66 : Commission en charge de l'octroi des licences aux clubs**

1. Le Comité Exécutif de la FECAFOOT établit des règlements concernant le système d'octroi des licences aux clubs en vue de leur participation dans les compétitions de la FECAFOOT et de la CAF, en conformité avec les standards minimum du système d'octroi des licences établi par la CAF et en conformité avec les Règlements sur la Procédure pour l'octroi des licences aux clubs de la FIFA.
2. La FECAFOOT procède à l'octroi des licences aux clubs selon le système d'octroi des licences et en fonction des standards minimum établis par la CAF pour l'octroi des licences.
3. Le système d'octroi des licences inclut notamment:
  - a) les critères minimum à remplir par les clubs afin d'être autorisés à participer aux compétitions de la FECAFOOT et de la CAF ;
  - b) la procédure pour l'octroi des licences ;
  - c) les conditions minimales à appliquer par le bailleur de licence.

**IV-DUREE DU MANDAT ET FONCTIONNEMENT DES COMMISSIONS  
PERMANENTES**

**Article 67: Durée du mandat**

Les présidents, les vice-présidents, les rapporteurs et les membres des commissions permanentes sont nommés pour une durée de quatre (04) ans par le Comité Exécutif, sur proposition du Président de la FECAFOOT.

**Article 68 : Fonctionnement**

Les règles de fonctionnement de chaque commission permanente sont fixées par un règlement spécial.

**V- COMMISSIONS AD HOC****Article 69: Unique**

1. Le Comité Exécutif peut, si nécessaire, constituer des commissions *ad hoc*, sur proposition du Président de la FECAFOOT, dans un but précis et pour une période limitée. Le Président de la FECAFOOT désigne un président, un vice-président, un rapporteur et les membres de la commission *ad hoc*.
2. Les attributions de la commission *ad hoc* sont définies par un règlement spécifique, établi par le Comité Exécutif. Une commission *ad hoc* en rapporte directement au Comité Exécutif.
3. Le Président de la FECAFOOT, Président du Comité Exécutif, peut présider une commission *ad hoc*.

**Section 7 : ORGANES JURIDICTIONNELS****Article 70 : Dispositions générales**

1. Les organes juridictionnels de la FECAFOOT sont :
  - a) la Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline;
  - b) la Chambre Nationale de Résolution des Litiges ;
  - c) la Commission d'Ethique ;
  - d) la Commission de Recours ;
  - e) la Commission Electorale de la FECAFOOT;
  - f) la Commission Electorale de Recours;
  - g) le Tribunal Arbitral du Football (TAF).
2. Les compétences et les fonctions des organes juridictionnels ci-dessus sont régies par les Statuts, codes et règlements de la FECAFOOT.
3. La Chambre Nationale de Résolution des Litiges, la Commission d'Ethique et le Tribunal Arbitral du Football sont régies chacun par des textes particuliers.
4. Les fonctions de membres des organes juridictionnels sont incompatibles avec celles de membre d'un autre organe de la FECAFOOT.
5. Les compétences juridictionnelles de certaines commissions sont réservées.
6. La composition des organes juridictionnels est fixée par les présents Statuts, les codes et règlements de la FECAFOOT ainsi que par des textes particuliers.
7. Les organes juridictionnels doivent être composés en veillant à ce que leurs membres disposent, dans l'ensemble, des connaissances et des aptitudes requises par leur fonction ainsi que d'une expérience spécifique leur permettant d'effectuer correctement leurs tâches. Les présidents, vice-présidents et rapporteurs des organes juridictionnels doivent être des juristes qualifiés. La durée de leur mandat est de quatre (04) ans. Les membres peuvent être réélus ou révoqués à tout moment, sachant que leur élection ou révocation peut uniquement être effectuée par l'Assemblée Générale.
8. Les présidents, vice-présidents, rapporteurs et autres membres des organes juridictionnels sont élus par l'Assemblée Générale et ne doivent pas être membres d'un autre organe de la FECAFOOT.

9. a) Si le président d'un organe juridictionnel cesse définitivement d'exercer ses fonctions au cours de son mandat, il est automatiquement remplacé par le vice-président. Le vice-président est remplacé par le membre le plus âgé. Dans ce cas, le premier suppléant dans l'ordre d'élection intègre l'organe comme membre.

b) Si le vice-président d'un organe juridictionnel cesse définitivement d'exercer ses fonctions au cours de son mandat, il est automatiquement remplacé par le membre le plus âgé. Dans ce cas, le premier suppléant dans l'ordre d'élection intègre l'organe comme membre.

c) Si le rapporteur d'un organe juridictionnel cesse définitivement d'exercer ses fonctions au cours de son mandat, il est automatiquement remplacé par le rapporteur suppléant.

d) Si un membre d'un organe juridictionnel cesse définitivement d'exercer ses fonctions au cours de son mandat, il est automatiquement remplacé par le premier suppléant dans l'ordre d'élection.

#### **Article 71 : Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline**

1. La Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline peut prendre les sanctions énumérées dans les présents Statuts et le Code Disciplinaire de la FECAFOOT contre les membres, les officiels, les joueurs ainsi que les agents de matchs et les agents de joueurs.

2. La compétence de l'Assemblée Générale de prononcer des suspensions et des exclusions des membres est réservée, et la compétence du Comité Exécutif de prononcer la suspension provisoire d'un membre ou la révocation provisoire d'un membre d'un organe tel que prévus aux articles 15, 16 et 45 des présents Statuts est réservée.

3. La Commission Fédérale d'Homologation et de Discipline se compose d'un (01) président, d'un (01) vice-président, d'un (01) rapporteur et de quatre (04) membres. Son président, son vice-président, son rapporteur et au moins un des membres doivent être de formation juridique. Les membres de la Commission doivent être de réputation établie.

4. L'Assemblée Générale élit deux membres et un rapporteur suppléants en même temps que le président, le vice-président, le rapporteur et les membres de la Commission.

5. L'organisation et le fonctionnement de la Commission sont régis par le Code Disciplinaire de la FECAFOOT.

#### **Article 72 : Chambre Nationale de Résolution des Litiges**

L'organisation, la composition et le fonctionnement de la Chambre Nationale de Résolution des Litiges sont régis par un texte particulier.

#### **Article 73 : Commission d'Ethique**

1. La Commission d'Ethique peut prendre, à l'encontre des officiels, des joueurs, des agents organisateurs de matchs et des agents de joueurs, les sanctions stipulées dans les présents Statuts, le Code d'Ethique et le Code Disciplinaire de la FECAFOOT.

2. L'organisation, la composition et le fonctionnement de la Commission d'Ethique sont régis par le Code d'Ethique de la FECAFOOT.

#### **Article 74: Commission de Recours**

1. La Commission de Recours connaît des appels interjetés contre les décisions faisant grief à l'exception de celles du TAF, de la Commission Electorale, de la Commission Electorale de Recours et de la Chambre Nationale de Résolution des Litiges.

2. La Commission de Recours se compose d'un (01) président, d'un (01) vice-président, d'un (01) rapporteur et de quatre (04) membres. Son président, son vice-président, son rapporteur et au moins un des membres doivent être de formation juridique. Les membres de la Commission doivent être de réputation établie.

3. L'Assemblée Générale élit deux membres et un rapporteur suppléants en même temps que le président, le vice-président, le rapporteur et les membres de la Commission.

4. L'organisation et le fonctionnement de la Commission de Recours sont régis par un texte particulier.

**Article 75 : Commission Electorale de la FECAFOOT et Commission Electorale de Recours**

L'organisation, la composition et le fonctionnement de la Commission Electorale de la FECAFOOT et de la Commission Electorale de Recours sont définis par le Code Electoral de la FECAFOOT.

**Article 76 : Tribunal Arbitral du Football (TAF)**

1. Il est créé un Tribunal Arbitral du Football (TAF) au sein de la FECAFOOT, chargé d'assurer le règlement des litiges internes entre la FECAFOOT, ses membres, les joueurs, les dirigeants, les officiels de matchs, les agents de joueurs ou intermédiaires et les agents de matchs qui ne tombent pas sous la juridiction de ses autres organes juridictionnels.

2. Les décisions de la Commission de Recours, de la Chambre Nationale de Résolution des Litiges et de la Commission Electorale de Recours peuvent faire l'objet d'un recours devant le TAF.

3. Le Comité Exécutif établit un règlement spécifique concernant l'organisation, la composition, la juridiction et les règles procédurales de cet organe arbitral.

**Article 77 : Mesures disciplinaires**

Les mesures disciplinaires sont les suivantes :

1. Contre les personnes physiques et morales :

- a) la mise en garde ;
- b) le blâme ;
- c) l'amende ;
- d) la restitution de prix.

2. Contre les personnes physiques :

- a) l'avertissement ;
- b) l'expulsion ;
- c) la suspension de match ;
- d) l'interdiction de vestiaires et/ou de banc de réserve ;
- e) l'interdiction de stade ;
- f) l'interdiction d'exercer toute activité relative au football ;
- g) les travaux d'intérêt général.

3. Contre les personnes morales :

- a) l'interdiction d'enregistrer de nouveaux joueurs ;
- b) l'obligation de jouer à huis clos ;
- c) l'obligation de jouer sur terrain neutre ;
- d) l'interdiction de jouer dans un stade déterminé ;
- e) l'annulation de résultats de matchs ;
- f) l'exclusion d'une compétition;
- g) le forfait ;

- h) la déduction de points ;
- i) la perte de match par pénalité ;
- j) la rétrogradation dans une ou plusieurs catégories inférieures ;
- k) le match à rejouer.

**Article 78: Litiges d'ordre sportif, arbitrage et conciliation**

1. Les litiges d'ordre sportif opposant les ligues, les clubs, les associations de corps de métiers, les licenciés et la FECAFOOT sont résolus suivant les règles propres à la FECAFOOT.

**2. En cas d'épuisement des voies de recours internes à la FECAFOOT, l'une des parties peut, en dernier ressort au plan national, saisir la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage instituée auprès du Comité National Olympique et Sportif du Cameroun.**

**3. La FECAFOOT, ses membres, joueurs, officiels, agents de joueurs ou intermédiaires et agents de matchs s'engagent à ne saisir la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage instituée auprès du Comité National Olympique et Sportif du Cameroun qu'en cas d'épuisement effectif des voies de recours internes à la FECAFOOT.**

**Article 79 : Litiges de nature administrative**

Les litiges de nature administrative doivent faire l'objet de recours administratifs usuels et d'un recours gracieux préalable en cas de contentieux devant les juridictions administratives compétentes.

**Article 80 : Interdiction de saisine des tribunaux ordinaires et option de compétence juridictionnelle exclusive**

1. La FECAFOOT, ses membres, joueurs, officiels, agents de joueurs ou intermédiaires et agents de matchs ne présenteront aucun litige d'ordre sportif devant les tribunaux ordinaires, à moins que cela ne soit spécifiquement stipulé dans les Statuts et les règlements de la FIFA. Tout différend devra être soumis à la juridiction de la FECAFOOT, de la CAF ou de la FIFA.

2. La FECAFOOT a droit de juridiction sur les litiges nationaux internes survenus entre différents membres. La FIFA a juridiction sur les litiges internationaux survenus entre des parties appartenant à différentes fédérations et/ou confédérations.

**Article 81: Tribunal Arbitral du Sport**

1. Conformément aux dispositions applicables des Statuts de la FIFA en vigueur, tout appel interjeté contre une décision rendue en dernier ressort au niveau national sera entendu par le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) siégeant à Lausanne en Suisse. Le TAS ne traite pas des recours relatifs à la violation des Lois du Jeu, à une suspension inférieure ou égale à quatre matchs ou trois mois.

2. La FECAFOOT doit s'assurer du respect par ses membres, joueurs, officiels, agents de matchs et de joueurs, de toutes les décisions définitives prises par un organe de la FIFA, un organe de la CAF, le TAF, ou le Tribunal Arbitral du Sport (TAS) siégeant à Lausanne en Suisse.

***Section 7 : SECRETARIAT GÉNÉRAL***

**Article 82 : Dispositions générales**

Sous l'autorité du Président de la FECAFOOT, le Secrétariat Général accomplit toutes les tâches administratives de la FECAFOOT, sous la direction d'un Secrétaire Général. Le personnel du Secrétariat Général est tenu de respecter les Statuts, codes, règlements, décisions et directives de la FECAFOOT et de remplir les tâches à lui imparties.

**Article 83 : Secrétaire Général**

1. Le Secrétaire Général dirige l'administration de la FECAFOOT.
2. Il est engagé sur la base d'un contrat de droit privé et doit disposer des qualifications professionnelles requises.
3. Il a pour missions :
  - a) l'exécution des décisions de l'Assemblée Générale et du Comité Exécutif, conformément aux instructions du Président de la FECAFOOT ;
  - b) la participation à l'Assemblée Générale ainsi qu'aux sessions du Comité Exécutif, du Comité d'Urgence, des commissions permanentes et *ad hoc* et des organes juridictionnels avec voix consultative;
  - c) l'organisation matérielle des sessions de l'Assemblée Générale, des sessions du Comité Exécutif, des différentes commissions et des organes juridictionnels en liaison avec leur président;
  - d) l'établissement des procès-verbaux de l'Assemblée Générale, du Comité Exécutif et du Comité d'Urgence;
  - e) la gestion et la bonne tenue des comptes de la FECAFOOT ;
  - f) la gestion de toutes les correspondances de la FECAFOOT ;
  - g) les relations avec les membres, les organes juridictionnels, les commissions, la FIFA, la CAF, l'UNIFFAC, le CNOSC et les autres fédérations ;
  - h) l'organisation du Secrétariat Général ;
  - i) la proposition d'engagement et de licenciement du personnel non cadre du Secrétariat Général au Président de la FECAFOOT ;
  - j) l'administration et la gestion des compétitions nationales, à l'exception de celles organisées par les ligues spécialisées et la Ligue de Football Professionnel du Cameroun ;
  - k) la participation à l'administration des compétitions internationales en collaboration avec les organes compétents ;
  - l) la publication des décisions prises par l'Assemblée Générale, le Comité Exécutif, et les organes juridictionnels.
4. Le Secrétaire Général est assisté d'un Secrétaire Général-adjoint engagé sur la base d'un contrat de droit privé, qui reçoit de lui les délégations nécessaires.
5. Le Secrétaire Général et le Secrétaire Général-adjoint ne peuvent être ni délégués à l'Assemblée Générale ni membres d'un organe de la FECAFOOT.

**CHAPITRE V : FINANCES****Article 84: Exercice fiscal**

1. L'exercice fiscal de la FECAFOOT porte sur une année. Il commence le 1<sup>er</sup> janvier et se termine le 31 décembre de chaque année.
2. Les recettes et les dépenses de la FECAFOOT doivent être équilibrées dans l'exercice. Une provision doit être constituée pour soutenir la réalisation des principales tâches de la FECAFOOT.
3. Le Président de la FECAFOOT présente à l'Assemblée Générale les comptes annuels consolidés de la FECAFOOT au 31 décembre de chaque année.
4. Le cabinet d'audit indépendant présente son rapport à l'Assemblée Générale.
5. L'Assemblée Générale accorde ou non son quitus.

**Article 85: Ressources**

Les ressources de la FECAFOOT proviennent entre autres :

- 1) des droits d'adhésion des membres ;
- 2) des recettes provenant de la commercialisation des droits dont la FECAFOOT est co-titulaire ou titulaire ;
- 3) des amendes infligées par les organes compétents ;
- 4) des recettes de toutes natures provenant des compétitions, épreuves, manifestations et concours;
- 5) des revenus de ses biens ;
- 6) du produit de la vente des publications, insignes, écussons et de la publicité ;
- 7) des dons éventuels dans les limites autorisées par la loi ;
- 8) des dommages et intérêts ;
- 9) des recettes provenant d'organismes utilisant le calendrier des compétitions à des fins publicitaires;
- 10) des subventions de l'Etat ou des collectivités territoriales décentralisées ;
- 11) des quotes-parts et subventions provenant de la FIFA et de la CAF ;
- 12) des autres subventions et recettes conformes aux objectifs poursuivis par la FECAFOOT ainsi que des primes de participation aux compétitions de la FIFA et de la CAF ;
- 13) de toutes autres ressources autorisées par la loi.

**Article 86 : Dépenses**

L'ordonnateur liquide et paie :

- 1) les dépenses prévues au budget ordinaire, aux budgets spéciaux et aux budgets programmes ;
- 2) les autres dépenses approuvées par l'Assemblée Générale, celles du Comité Exécutif dans les limites de ses compétences et de ses possibilités ;
- 3) les autres dépenses conformes aux objectifs de la FECAFOOT.

**Article 87 : Fonds de la FECAFOOT**

**1.** Les fonds et titres sont déposés en banque dans des comptes ouverts au nom de la FECAFOOT.

**2.** Le retrait des fonds ou titres est effectué quel que soit le montant contre deux signatures : celle du Président de la FECAFOOT et celle du Secrétaire Général. En cas d'empêchement dûment constaté du Secrétaire Général, le Secrétaire Général-adjoint signe conjointement avec le Président de la FECAFOOT. En cas d'empêchement du Président de la FECAFOOT, le premier vice-président, sur autorisation expresse du Comité Exécutif, signe conjointement avec le Secrétaire Général.

**3.** Les biens de la FECAFOOT sont considérés comme des biens sociaux. En cas de malversations, les gestionnaires doivent être poursuivis devant les juridictions ordinaires compétentes, en dérogation de la règle de compétence exclusive visée à l'article 79 des présents Statuts.

**Article 88 : Subventions**

La FECAFOOT est tenue de rendre compte à l'Etat et aux collectivités territoriales décentralisées des fonds reçus de celui-ci ou de celles-ci, qui demeurent des fonds publics soumis au régime de l'article 92 de la loi n° 2011/018 du 15 juillet 2011 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives.

**Article 89 : Principes comptables**

Les comptes de la FECAFOOT sont tenus conformément au Plan Comptable OHADA.

**Article 90 : Poursuites**

Tout membre d'un organe, d'une commission permanente ou *ad hoc* de la Fédération chargé d'une opération financière à la FECAFOOT et mis en cause pour malversations, sera immédiatement suspendu à titre conservatoire par le Comité Exécutif jusqu'à la tenue de la prochaine Assemblée Générale, sans préjudice des poursuites pénales dont il pourrait faire l'objet sur l'initiative dudit Comité.

**Article 91: Organe indépendant de contrôle des comptes**

L'organe indépendant de contrôle des comptes ou le cabinet d'audit, désigné par l'Assemblée Générale, vérifie les comptes approuvés par la Commission des Finances conformément aux principes de comptabilité OHADA et présente un rapport à l'Assemblée Générale. Il est nommé pour un mandat de deux (02) ans, renouvelable.

**Article 92 : Cotisation annuelle**

1. La cotisation annuelle est due le 31 janvier de chaque année. Celle des nouveaux membres pour l'année en cours doit être versée dans un délai de trente (30) jours après la fin de l'Assemblée Générale au cours de laquelle ils ont été admis.
2. Le montant de la cotisation annuelle est fixé par l'Assemblée Générale tous les ans, sur proposition du Comité Exécutif. Il est identique pour tous les membres.
3. Les membres qui ne s'acquittent pas de leurs cotisations dans les délais sont suspendus de plein droit. La suspension est levée de plein droit dès le paiement.

**Article 93 : Compensation**

La FECAFOOT peut compenser ses créances envers ses membres avec ses avoirs. De ce fait, la FECAFOOT peut prélever la part qui lui est due automatiquement.

**Article 94 : Pourcentage**

La FECAFOOT peut demander qu'une quote-part des recettes perçues lui soit versée par ses membres à l'occasion de tout match.

## **CHAPITRE VI : COMPÉTITIONS ET DROITS SUR LES COMPÉTITIONS ET LES MANIFESTATIONS**

**Article 95 : Compétitions**

1. La FECAFOOT organise et coordonne toutes les compétitions officielles qui se déroulent dans son ressort de compétence.
2. La FECAFOOT peut déléguer à une ligue la compétence d'organiser des compétitions.

**Article 96 : Licences**

Le système de gestion des licences régissant la participation des clubs aux compétitions est fixé par les Règlements Généraux de la FECAFOOT.

**Article 97 : Licences CAF des clubs**

1. La Fédération Camerounaise de Football procède à la délivrance des licences aux clubs conformément au système d'octroi des licences fixant les exigences minimales adoptées par la CAF pour l'octroi de la licence.
2. Ledit système de licence aux clubs comprend notamment:
  - a) les critères minimum à remplir par les clubs pour être admis à participer aux compétitions de la CAF ;
  - b) la procédure d'octroi de la licence aux clubs ;



- c) les exigences minimales à appliquer par les bailleurs de licence.

#### **Article 98 : Droits**

1. Sont propriétés de la FECAFOOT et de ses membres, les revenus sur tous les droits générés par les compétitions et autres manifestations relevant de leur domaine de compétence respectif.
2. Font notamment partie de ces droits : les droits patrimoniaux en tous genres, les droits d'enregistrement, de reproduction et de diffusion audiovisuels, les droits multimédias, les droits de marketing et de promotion, les droits sur la propriété intellectuelle, sur les signes distinctifs et autres.
3. Le Comité Exécutif détermine le type d'exploitation et l'étendue de l'exploitation de ces droits, et prescrit des dispositions spéciales à cet effet. Il peut en réserver l'exploitation totale à la FECAFOOT, partager cette exploitation avec des tiers, ou la déléguer entièrement à ceux-ci.

#### **Article 99 : Autorisation**

La FECAFOOT et ses membres sont seuls compétents pour autoriser la diffusion des matchs et des manifestations relevant de leur domaine de compétence sur des supports notamment audiovisuels et ce, sans restriction ou de considération de lieux, de contenus, de dates, de techniques ou de droits.

### **CHAPITRE VII : MATCHS ET COMPETITIONS INTERNATIONAUX**

#### **Article 100 : Organisation des matchs et compétitions internationaux**

1. L'organisation de matchs et des compétitions internationaux impliquant des sélections nationales, des ligues et/ou des équipes de clubs incombe exclusivement à la FIFA. Aucun match ni compétition ne peut avoir lieu sans autorisation préalable du Comité Exécutif de la FIFA. En outre, une autorisation de la confédération concernée peut être demandée conformément aux règlements de la FIFA.
2. La FECAFOOT est tenue de se conformer au calendrier international des matchs fixé par la FIFA.

#### **Article 101 : Contacts**

Toute rencontre sportive de la FECAFOOT avec une association non membre de la FIFA ou des membres provisoires des confédérations ou leurs clubs nécessite l'accord de la FIFA.

#### **Article 102 : Autorisation**

1. Tout club, ligue, groupe de clubs affilié à la FECAFOOT ou corps de métier reconnu par la FECAFOOT, ne peuvent rejoindre une autre association ou participer à des compétitions sur le territoire de celle-ci qu'avec l'autorisation de la FECAFOOT, de l'autre association, de la (des) confédération(s) concernée(s) et de la FIFA.
2. Tout club, ligue groupe de clubs affilié à la FECAFOOT ou corps de métier reconnu par la FECAFOOT, ne peuvent participer à des compétitions sur le territoire d'une autre association sans l'autorisation de la FECAFOOT, de l' (des) autre(s) association(s), de la FIFA et de la (des) confédération(s) concernée(s) conformément au Règlement des matchs internationaux de la FIFA.

#### **Article 103 : Gestion des sélections nationales**

1. La gestion des sélections nationales incombe à la FECAFOOT.
2. Dans l'accomplissement de cette tâche, la FECAFOOT peut bénéficier de la contribution de l'Etat. Les modalités du bénéfice de cette contribution font l'objet d'une convention.

## **CHAPITRE VIII : DISPOSITIONS DIVERSES, TRANSITOIRES ET FINALES**

### **Article 104 : Incompatibilités**

1. Les fonctions suivantes sont incompatibles avec celles de Président, de Secrétaire Général ou de Secrétaire Général-adjoint de la FECAFOOT :

- a) membre de l'organe exécutif ou propriétaire d'un club de football ou d'une structure de formation titulaire d'une licence en cours de validité ;
- b) joueur de football titulaire d'une licence en cours de validité ;
- c) arbitre, entraîneur ou éducateur de football titulaire d'une licence en cours de validité ;
- d) agent de joueurs ou agent de matchs titulaire d'une licence en cours de validité.

2. Les fonctions de membre d'un organe exécutif d'une autre fédération sportive nationale, parce que susceptibles de générer des conflits d'intérêts, sont incompatibles avec celles de Président de la FECAFOOT, de membre du Comité Exécutif, de Secrétaire Général ou de Secrétaire Général-adjoint de la FECAFOOT ou de l'exécutif d'une de ses ligues.

3. Les membres du Comité d'Urgence ne peuvent en même temps être membres de l'organe exécutif d'une ligue.

4. Le membre frappé d'incompatibilité dispose d'un délai de trente (30) jours à compter de son élection ou de sa désignation, pour démissionner de son précédent poste sous peine de déchéance par le Comité Exécutif.

### **Article 105 : Commissions spécialisées**

Les commissions spécialisées existantes continuent à fonctionner jusqu'à la mise en place des ligues spécialisées correspondantes. Elles ne sont pas membres de l'Assemblée Générale de la FECAFOOT.

### **Article 106 : Ligues régionales**

Les ligues régionales existant actuellement sont de plein droit transformées en associations, en application de la loi relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. Ces ligues peuvent prendre part au prochain processus électoral.

### **Article 107 : Continuité de service**

Les Assemblées Générales des associations et leurs organes exécutifs continueront d'exercer leurs fonctions jusqu'à finalisation du processus électoral.

### **Article 108 : Cas non prévus et cas de force majeure**

Le Comité Exécutif de la FECAFOOT rend une décision en premier et dernier ressort sur tous les cas non prévus dans les présents Statuts ou en cas de force majeure, sans préjudice d'une décision contraire de l'Assemblée Générale de la FECAFOOT.

### **Article 109 : Dissolution**

1. La décision portant sur la dissolution de la FECAFOOT requiert une majorité des deux tiers (2/3) des suffrages valablement exprimés, pendant une Assemblée Générale spécialement convoquée à cet effet.

2. En cas de dissolution de la FECAFOOT, son patrimoine est mis à la disposition des organisations sportives nationales qui en assurent la gestion jusqu'à la reconstruction d'une nouvelle association nationale de football.

### **Article 110 : Prééminence des Statuts**

En cas de contradiction entre les dispositions des présents Statuts et celles d'un règlement ou d'un code, ou celles des Statuts d'une ligue affiliée, les dispositions des présents Statuts prévalent, et celles du règlement ou du code, ainsi que celles des Statuts de la ligue sont réputées non écrites.

**Article 111 : Annexe**

L'annexe ci-dessous fait partie intégrante des Statuts.

**Article 112 : Entrée en vigueur**

Les présents Statuts ont été adoptés par l'Assemblée Générale de la FECAFOOT en sa session du 02 juin 2015 et prennent immédiatement effet. **Ils seront notifiés aux membres de la FECAFOOT.**

**LE SECRETAIRE DE SEANCE,**

**LE PRESIDENT,**

**M. MOULOKE Ebenezer Durand Pr. OWONA Joseph**

**ANNEXE DES STATUTS de la FECAFOOT**

6. Les membres de la FECAFOOT, tels que décrits dans l'article 11 des présents Statuts, disposent d'un délai de deux (02) ans à compter de l'adoption desdits Statuts de la FECAFOOT pour se mettre en conformité avec leurs dispositions. Les membres qui ne se seront pas mis en conformité dans le délai de deux (02) ans précité perdront automatiquement leur qualité de membre de la FECAFOOT.
7. Le Comité de Normalisation peut, en tant que de besoin, réduire les délais prévus pour les élections à la FECAFOOT et ses ligues.

**ANNEXE 18 : CODE ELECTORAL DE LA FECAFOOT, 2015**



**CODE ELECTORAL  
DE LA FEDERATION CAMEROUNAISE  
DE FOOTBALL (FECAFOOT)**

**(Adopté par l'Assemblée Générale Extraordinaire du 05 août 2015)**

## Préambule

L'organisation d'élections au sein d'une association nécessite une procédure longue et complexe qui englobe entre autres :

- a) la convocation du corps électoral;
- b) l'appel aux candidatures;
- c) l'examen des candidatures;
- d) les recours;
- e) la publication de la liste officielle des candidats;
- f) l'organisation technique et logistique des élections (organisation de l'Assemblée Générale électorale, liste des votants, bulletins de vote, urne, décompte des suffrages, procès-verbal, etc.) ;
- g) la diffusion de l'information générale sur les élections auprès des membres, des instances gouvernementales, des représentants des médias, etc.

Il est donc nécessaire que chaque association maîtrise parfaitement cette procédure afin d'assurer des élections transparentes et démocratiques. A ce sujet, il convient en particulier :

- a) de respecter scrupuleusement les lois, Statuts, codes et règlements applicables;
- b) d'éviter tout conflit d'intérêts qui pourrait jeter le discrédit sur l'impartialité des élections ;
- c) d'anticiper l'organisation des élections et de planifier les actions y afférentes.

Les principes du présent Code électoral sont tirés du code électoral-type approuvé par le Congrès de la FIFA à Zurich les 30 et 31 mai 2007.

**NB:** Le masculin générique utilisé par souci de concision s'applique au sexe féminin, de même que le singulier peut avoir un sens pluriel et vice-versa.

## **A - GENERALITES**

### **Article 1: Champ d'application**

**1** Le présent Code s'applique aux élections :

- a) des délégués représentant les membres à l'Assemblée Générale de la FECAFOOT ;
- b) du Président et des membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT ;
- c) des présidents, vice-présidents, rapporteurs et membres des organes juridictionnels.

**2** Le présent Code s'applique aussi aux élections au sein de toutes les associations affiliées à la FECAFOOT :

- a) clubs ;
- b) ligues régionales, départementales et d'arrondissements;
- c) ligues spécialisées ;
- d) associations de corps de métiers.

**3** Au sens du présent Code, le terme « association » désigne la FECAFOOT et les associations affiliées ou reconnues.

### **Article 2: Principes, obligations et droits des parties**

**1** Les principes démocratiques doivent être respectés en tout temps, tout comme ceux de la séparation des pouvoirs, de la transparence et de la publicité du processus électoral au sein de la FECAFOOT et des associations affiliées ou reconnues.

**2** La FECAFOOT adapte et approuve les directives électorales des instances internes élues conformément au contenu du présent Code et à toute directive de la FIFA.

**3** La FECAFOOT communique à la FIFA, au plus tard un (01) mois à l'avance, la date de début des élections pour les instances internes élues, la date de convocation et ses règlements électoraux. Elle informe aussi la FIFA de la durée des élections et de la durée des mandats.

## **B - COMMISSIONS ELECTORALES**

### **Article 3: Principes de base**

**1** Une commission électorale (ci-après : « une commission ») est chargée d'organiser, de gérer et de superviser le processus électoral et de prendre toute décision y relative.

**2** La Commission Electorale de Recours est la commission de deuxième instance. Elle est chargée d'examiner les recours contre les décisions de la Commission Electorale de la FECAFOOT et celles des commissions électorales des associations affiliées ou reconnues.

**3** Les membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours ne doivent en aucun cas être membres de l'instance exécutive ou de l'organe juridictionnel concerné par l'élection.

**4** Les membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours doivent observer la plus stricte impartialité dans l'accomplissement de leur tâche.

**5** Les membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours doivent immédiatement se récuser et se retirer de la procédure en cours s'ils sont :

a) candidats à une fonction électorale au sein de l'instance exécutive ou de l'organe juridictionnel concerné ;

b) parent ou allié d'une personne candidate à une telle fonction. On entend par parent les ascendants, descendants et collatéraux. On entend par allié le conjoint et les ascendants, descendants et collatéraux du conjoint.

**6** Au cas où un membre d'une Commission Electorale ou de la Commission Electorale de Recours ne répond pas à un des principes ci-dessus, il doit quitter immédiatement ses fonctions et être remplacé par un suppléant choisi par la Commission Electorale concernée ou la Commission Electorale de Recours parmi ceux élus par l'Assemblée Générale de l'association.

#### **Article 4: Election**

**1** Le président, le vice-président, le rapporteur et les membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours sont élus par l'Assemblée Générale pour un mandat de quatre (04) ans, en conformité avec les dispositions des Statuts de la FECAFOOT, de l'association concernée et du présent Code. L'Assemblée Générale élit également des suppléants pour la Commission Electorale et la Commission Electorale de Recours.

**2** Les membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours ne peuvent pas faire deux mandats consécutifs.

**3** L'élection du président, du vice-président, du rapporteur et des membres d'une Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours doit intervenir lors d'une Assemblée Générale précédant l'Assemblée Générale au cours de laquelle sont élus le président et les membres de l'instance exécutive de l'association concernée, dans un délai d'au moins six (06) mois avant celle-ci.

#### **Article 5: Composition et désignation**

**1** Une Commission Electorale est composée de sept (07) membres et est constituée au sein de l'association.

**2** Une Commission Electorale comprend :

- a) un président ;
- b) un vice-président ;
- c) un rapporteur ;
- d) quatre membres.

**3** L'Assemblée Générale élit également trois (03) membres suppléants dont un (01) rapporteur.

**4** Pour l'élection du président, du vice-président, du rapporteur et des membres de la Commission, le(s) candidat(s) recevant le plus de votes eu égard au(x) siège(s) à pourvoir est (sont) élu(s).

**5** En cas d'absence du Président, ses compétences sont exercées par le vice-président.

**6** Au cas où un ou plusieurs membres de la commission électorale ou de la Commission Electorale de Recours sont candidats à un des postes électifs ou sont empêchés d'accomplir leurs tâches, ils doivent démissionner de la Commission Electorale. Chaque membre démissionnaire est remplacé conformément à l'article 70 alinéa 9 des Statuts de la FECAFOOT

**7.** Le président, le vice-président, le rapporteur et les membres de la Commission Electorale et de la Commission Electorale de Recours doivent officiellement déclarer leur candidature à une des fonctions électives de manière à ce que la procédure de remplacement ci-dessus définie puisse être effectuée harmonieusement et sans contrainte temporelle portant préjudice aux élections de l'instance exécutive.

**8** Durant le processus électoral, un Secrétariat Technique indépendant chargé d'assister la Commission Electorale est mis en place.

**9** Le Secrétaire Général en poste, qui aspire à être candidat à la Présidence de la FECAFOOT, doit démissionner dès la validation de sa candidature.

### **Article 6: Missions**

**1** Dans le cadre de ses missions, une Commission Electorale est notamment responsable:

a) de la stricte application des Statuts et règlements de la FECAFOOT et de l'association concernée qui ne contredisent pas la réglementation de la FIFA et de la CAF;

b) de la stricte application du présent Code électoral ;

c) de la stricte application des délais statutaires imposés aux élections ;

d) de l'information des membres de l'Assemblée Générale élective, des instances gouvernementales, des médias et du public ;

e) des relations avec les instances gouvernementales si nécessaire ;



- f) de la procédure de candidature (ouverture, information, évaluation, publication de la liste officielle, etc.) ;
- g) de l'organisation administrative et technique des travaux de l'Assemblée Générale relatifs à l'élection du Président et des autres membres de l'organe exécutif de l'association concernée, ainsi que des présidents, vice-présidents, rapporteurs, membres et suppléants des organes juridictionnels de l'association concernée;
- h) du contrôle de l'identité des votants sous la supervision de l'huissier de justice requis à cet effet ;
- i) de la procédure de vote conformément à l'article 16 ci-dessous ;
- j) de toute autre tâche nécessaire au bon déroulement du processus électoral ;
- k) du règlement en premier ressort de tout litige survenant dans le processus électoral.

**2** La logistique est assurée par l'association concernée.

### **Article 7 : Convocation et quorum**

**1** Seule une Commission Electorale valablement convoquée par son Président est habilitée à délibérer et à prendre des décisions.

**2** Le quorum est constitué par la majorité (plus de 50%) des membres d'une Commission Electorale.

### **Article 8 : Décisions**

**1** Les décisions d'une Commission Electorale sont prises à la majorité (plus de 50%) des suffrages valablement exprimés. En cas d'égalité, la voix du Président est prépondérante. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal signé par le Président et les membres de la Commission.

**2** Les décisions prises par une Commission Electorale peuvent faire l'objet d'un recours au plan interne devant la Commission Electorale de Recours de la FECAFOOT, puis devant le TAF.

**3** En cas d'épuisement des voies de recours internes à la FECAFOOT, l'une des parties peut, en dernier ressort au plan national, saisir la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage instituée auprès du Comité National Olympique et Sportif du Cameroun, ce qui exclut toute possibilité de recours contre ces décisions devant toute autre instance et notamment, devant une instance gouvernementale ou judiciaire.

**4** La FECAFOOT et ses membres s'engagent à ne saisir la Chambre de Conciliation et d'Arbitrage instituée auprès du Comité National Olympique et

Sportif du Cameroun qu'en cas d'épuisement effectif des voies de recours internes à la FECAFOOT.

## **C - CANDIDATURES**

### **Article 9 : Critères**

Les critères d'éligibilité sont définis par les Statuts de la FECAFOOT pour les élections du président et des membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT ainsi que pour les élections du président, du vice-président, du rapporteur et des membres des organes juridictionnels et par les Statuts des membres de la FECAFOOT pour les élections y relatives. Ils doivent être conformes aux Statuts et règlements de la FIFA et de la FECAFOOT, le cas échéant.

### **Article 10 : Election du Président et des membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT**

**1** Les candidats aux postes de président et de membres du Comité Exécutif déposent leurs listes contre accusé de réception au Secrétariat Technique dans un délai d'au moins soixante (60) jours avant la tenue de l'Assemblée Générale électorale.

**2** Le dossier de candidature des candidats aux postes de président et de membres du Comité Exécutif comprend :

- a) une déclaration de candidature sur le modèle fourni par la FECAFOOT ;
- b) un bulletin n° 3 de l'extrait du casier judiciaire datant de moins de trois (03) mois de chacun des membres de la liste ;
- c) une copie légalisée de la carte nationale d'identité de chacun des membres de la liste ;
- d) un reçu attestant du versement de la caution ;
- e) pour les candidats non délégués à l'Assemblée Générale, les lettres des parrainages requis sur le modèle fourni par la FECAFOOT, portant les signatures légalisées de leurs émetteurs.

**3** Les dossiers ne sont reçus que complets et contre délivrance d'un récépissé récapitulant toutes les pièces déposées. Toutefois, les candidats disposent d'un délai de sept (07) jours après le dépôt du dossier pour compléter celui-ci ou remplacer une ou des pièces non conformes.

### **Article 11 : Examen des candidatures du Président et des membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT**

**1** Les candidatures aux postes de Président et de membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT sont examinées par la Commission Electorale de la FECAFOOT dans un délai de quinze (15) jours après échéance du délai de dépôt des candidatures.

**2** Pour les candidats au poste de Président et de membres du Comité Exécutif :

- a) Tout candidat figurant sur deux listes de candidatures sera invité par la Commission Electorale à se déterminer dans les soixante-douze (72) heures, sous peine d'exclusion du processus électoral.
- b) En cas de retrait du candidat figurant en tête de liste après le délai du dépôt des candidatures, le candidat à la première vice-présidence assume automatiquement la tête de liste.
- c) En cas de retrait d'un ou plusieurs candidats (mais moins de six) autre que la tête de liste après le délai du dépôt des candidatures, la liste demeure valable et en cas d'élection de ladite liste, le Comité Exécutif nouvellement élu repourvoira le(s) poste(s) vacant(s) jusqu'à l'Assemblée Générale ordinaire suivante, qui élira le nombre nécessaire de remplaçant(s) pour le terme du mandat restant.
- d) En cas de retrait de six (06) candidats ou plus après le délai du dépôt des candidatures, la liste sera automatiquement invalidée.

**3** Les candidats sont informés des décisions de la Commission Electorale dans le même délai de quinze (15) jours et peuvent interjeter appel dans les conditions prévues à l'article 27 ci-dessous.

**4** Le Secrétariat Technique informera les candidats et rendra publique la liste des candidats officielle quinze (15) jours avant la date de l'Assemblée Générale. Les listes officielles des candidats doivent parvenir aux membres de la FECAFOOT avec l'ordre du jour de l'Assemblée Générale où l'élection de l'organe exécutif est prévue sept (07) jours avant la date de l'Assemblée Générale.

**Article 12: Elections des organes juridictionnels de la FECAFOOT et des organes exécutifs et juridictionnels au sein des membres de la FECAFOOT et examen des candidatures**

**1** Les élections du président, du vice-président, du rapporteur et des membres des organes juridictionnels de la FECAFOOT sont régis par les Statuts de la FECAFOOT.

**2** Les élections des présidents, vice-présidents, rapporteurs (le cas échéant) et membres des organes exécutifs et juridictionnels des membres de la FECAFOOT sont régis par leurs Statuts.

**3** En cas d'élection par liste, les modalités de l'article 11 alinéa 2 s'appliquent par analogie.

**4** Les candidatures sont examinées par la Commission Electorale dans le délai prévu par les Statuts et/ ou le règlement applicables ou, dans le cas où aucun délai n'est prévu dans le règlement applicable, dans un délai de quinze (15) jours.

## **D - PROCEDURE DE VOTE**

### **Article 13: Convocation de l'Assemblée Générale élective**

**1** L'Assemblée Générale élective pour les élections du Président, des membres du Comité Exécutif de la FECAFOOT ainsi que celles pour les membres des organes juridictionnels est convoquée dans les délais fixés par les Statuts de la FECAFOOT.

**2** Les Assemblées Générales électives au sein des membres de la FECAFOOT sont convoquées dans les délais fixés par leurs Statuts respectifs.

**3** L'Assemblée Générale élective se tient au siège de l'association concernée. Elle ne peut être délocalisée, sauf cas de force majeure dûment constaté par la Commission Electorale concernée.

### **Article 14: Tâches d'une commission électorale**

Les tâches d'une commission électorale sont les suivantes :

- 1) contrôler la procédure de vote lors de l'Assemblée Générale élective concernée sur la base du registre des électeurs qu'elle a préalablement reçu du Secrétariat Technique de l'association concernée;
- 2) procéder au dépouillement ;
- 3) prendre toute décision utile concernant la validité ou la nullité des bulletins de vote ;
- 4) de manière générale, décider sur toutes les questions relatives à la procédure de vote lors de l'Assemblée Générale élective ;
- 5) rédiger le procès-verbal officiel des élections et le remettre aux candidats ainsi qu'aux autorités gouvernementales compétentes ;
- 6) proclamer les résultats officiels et en assurer la publication ;
- 7) organiser une conférence de presse si nécessaire.

### **Article 15: Bulletins de vote**

**1** Le Secrétariat Général de la FECAFOOT ou de l'association concernée établit les bulletins de vote sous le contrôle et la responsabilité de la Commission Electorale. Ceux-ci doivent être imprimés de manière claire et lisible.

**2** Les bulletins de vote doivent avoir une couleur différente pour chaque tour d'élection.

**3** Le bulletin de vote est unique.

### **Article 16: Urne**

**1** Avant le début de la procédure de vote, l'urne est ouverte et présentée aux membres de l'Assemblée Générale électorale. Elle est ensuite verrouillée/ scellée et placée près des membres de la Commission Electorale, à un endroit visible.

**2** Lors du vote, l'urne est surveillée par un des membres de la Commission Electorale.

### **Article 17: Isoir**

Un isoir est installé près de l'urne et du bureau de vote afin que les délégués puissent remplir leur bulletin dans le secret.

### **Article 18: Vote**

**1** Avant le début du vote, le Président de la Commission Electorale explique en détails la procédure de vote (urne, bulletins, bulletins nuls et blancs, dépouillement, majorités requises, résultats, etc.) et cite les éventuelles dispositions statutaires et réglementaires applicables.

**2** Le Président de la Commission Electorale appelle à tour de rôle chacun des délégués et l'invite à se déplacer à l'avant de la salle où se déroulent les élections pour voter.

**3** Le délégué s'avance vers le devant de la salle et reçoit son bulletin.

**4** Le délégué appelé remplit son bulletin dans l'isoir prévu à cet effet.

**5** Le délégué appelé dépose son bulletin dans l'urne et signe le registre des électeurs puis retourne à sa place.

**6** La procédure de dépouillement débute dès que tous les délégués ont déposé leur bulletin dans l'urne. Un membre de la Commission Electorale ouvre l'urne et en sort les bulletins. La procédure de dépouillement commence.

## **E - DEPOUILLEMENT**

### **Article 19: Modalités de dépouillement et décisions en cas de litige**

**1** Seuls les membres de la commission électorale peuvent prendre part au dépouillement. Toutes les opérations (ouverture de l'urne, comptage des bulletins, comptage des suffrages, etc.) doivent être effectuées de manière à ce que les délégués puissent les suivre clairement.

**2** En cas de litige sur la validité ou la nullité d'un bulletin de vote, la validité ou la nullité d'un suffrage, la rédaction du procès-verbal, la proclamation des résultats ou

toute autre question relative à la procédure de dépouillement, la Commission Electorale prend une décision finale.

### **Article 20 : Bulletins nuls**

**1** Sont notamment considérés comme nuls :

- a) les bulletins ne portant pas les signes officiels distinctifs définis par la commission électorale ;
- b) les bulletins portant les mentions autres que les noms des candidats ;
- c) les bulletins illisibles ou raturés ;
- d) les bulletins portant des signes de reconnaissance ;
- e) les bulletins faisant référence à plusieurs listes ou portant les noms de plusieurs candidats.

**2** Le Président de la Commission Electorale écrit au dos du bulletin nul (en rouge) les motifs de son invalidation et les confirme par sa signature.

### **Article 21 : Erreurs d'orthographe**

Les erreurs d'orthographe ne doivent entraîner la nullité du suffrage exprimé que si elles ne permettent pas d'identifier avec certitude l'un des candidats officiels.

### **Article 22 : Dépouillement et proclamation des résultats**

**1** Une fois l'urne ouverte, les membres de la Commission Electorale comptent à haute et intelligible voix le nombre de bulletins de vote et vérifient leur validité. Si le nombre de bulletins entrés est égal ou inférieur à celui des bulletins délivrés, le scrutin est valable. Si leur nombre excède celui des bulletins délivrés, le scrutin est déclaré nul et recommencé immédiatement et selon la même procédure décrite ci-dessus.

**2** Lorsque le nombre de bulletins de vote est vérifié, les membres de la Commission Electorale procèdent au comptage des suffrages accordés aux différents candidats.

**3** Une fois que le comptage est achevé, le Président de la Commission Electorale proclame officiellement les résultats devant les délégués.

**4** Si un second tour est nécessaire, la procédure de vote est reprise conformément aux dispositions statutaires et celles du présent Code. Le Président de la Commission Electorale informe les délégués des dispositions qui s'appliquent à partir du deuxième tour et des tours subséquents.

### **Article 23 : Proclamation des résultats définitifs**

**1** Lors de chaque tour d'élection, le Président de la Commission Electorale proclame officiellement les résultats devant les délégués. Le procès-verbal est rédigé puis signé par tous les membres de la commission électorale.

**2** La version finale du procès-verbal est transmise aux membres de l'Assemblée Générale électorale, aux autorités gouvernementales compétentes et au Secrétariat Général de la FECAFOOT et de l'association concernée. Il est consigné dans le registre des délibérations de l'Assemblée Générale.

**3** Les bulletins ayant été utilisés effectivement pour le vote, y compris les bulletins nuls, sont scellés et transmis dans un délai de 48 heures au Secrétariat Technique de l'association concernée par la Commission Electorale en vue de leur archivage.

#### **Article 24 : Constat de la procédure**

**1** Un huissier de justice ou tout autre officier ministériel agréé par les tribunaux assiste à l'Assemblée Générale électorale et établit un procès-verbal.

**2** Sous l'autorité de la Commission, il est notamment chargé du contrôle de l'identité des votants et du respect du suivi de la procédure.

#### **Article 25 : Observateurs**

Le Ministre en charge de l'administration territoriale ou l'autorité administrative compétente et le Ministre en charge des sports ou le délégué territorialement compétent désignent chacun deux (2) observateurs aux Assemblées Générales électorales des associations. Ces observateurs ne sont ni électeurs, ni éligibles.

## **F - CONTENTIEUX ELECTORAL**

#### **Article 26 : Commission Electorale de Recours**

**1** La Commission Electorale de Recours est l'organe de seconde instance. Elle est élue, en conformité avec les dispositions des Statuts de la FECAFOOT et du présent Code, par l'Assemblée Générale de la FECAFOOT pour un mandat de quatre (04) ans.

**2** Les membres de la Commission Electorale de Recours ne peuvent pas effectuer deux mandats consécutifs.

**3** L'élection des membres de la Commission Electorale de Recours doit intervenir lors d'une Assemblée Générale précédant l'Assemblée Générale électorale, dans un délai d'au moins six (06) mois avant celle-ci.

**4** La Commission Electorale de Recours est composée de cinq (5) membres. Elle comprend :

- a) un (01) président ;
- b) un (01) vice-président ;
- c) un (01) rapporteur ;
- d) deux (02) membres.

**5** L'Assemblée Générale élit également deux (02) membres suppléants dont un (01) rapporteur.

**6** Pour l'élection du Président, du vice-président, du rapporteur et des membres de la Commission Electorale de Recours, le(s) candidat(s) recevant le plus de votes eu égard au(x) siège(s) à pourvoir est (sont) élu(s).

**7.** En cas d'absence du Président, ses compétences sont exercées par le vice-président.

**8** Les membres de la Commission Electorale de Recours doivent avoir une réputation établie. Le Président, le vice-président, le rapporteur, un membre au moins et les deux suppléants doivent être de formation juridique.

**9** En cas d'absence du Président de la Commission Electorale de Recours, ses compétences sont exercées par le vice-président.

**10** Au cas où un ou plusieurs membres de la Commission Electorale de Recours sont candidats à un des postes électifs ou sont empêchés d'accomplir leurs tâches, ils doivent démissionner de la Commission Electorale de Recours. Chaque membre démissionnaire est remplacé conformément à l'article 70 alinéa 9 des Statuts de la FECAFOOT.

**11.** Les membres de la Commission Electorale de Recours doivent officiellement déclarer leur candidature à une des fonctions électives de manière à ce que la procédure de remplacement ci-dessus définie puisse être effectuée harmonieusement et sans contrainte temporelle portant préjudice aux élections.

**12.** Le **Secrétariat Technique** assure le secrétariat de la Commission Electorale de Recours.

**13.** La Commission Electorale de Recours peut être en tout temps secondée par des membres du Secrétariat Général pour autant que ceux-ci ne soient pas candidats à une des élections concernées.

### **Article 27 : Procédure de recours**

**1** Les éventuels recours, dûment motivés, sont déposés contre accusé de réception ou envoyés par courrier électronique ou par fax au Secrétariat Technique dans un délai de deux (02) jours francs après réception de la décision d'une Commission Electorale.

**2** Les recours sont examinés par la Commission Electorale de Recours dans un délai de cinq (05) jours francs suivant leur réception par le Secrétariat Technique.

**3** Les décisions de la Commission Electorale de Recours sont prises à la majorité (plus de 50 %) des suffrages valablement exprimées. En cas d'égalité, le Président de la Commission a une voix prépondérante. Les décisions sont consignées dans un procès-verbal signé par le Président, le vice-président, le rapporteur et les membres de la Commission Electorale de Recours.



**4** Le recours formé contre une décision d'une commission électorale n'est pas suspensif.

**5** Les décisions de la Commission Electorale de Recours peuvent faire l'objet d'un recours devant le TAF.

## **G - DISPOSITIONS DIVERSES, TRANSITOIRES ET FINALES**

### **Article 28 : Conservation des documents, lacunes**

**1** Les documents officiels concernant les élections sont archivés à la FECAFOOT et à l'association concernée.

**2** Toute question relative à l'organisation administrative et technique et à la gestion de l'Assemblée Générale électorale non prévue dans le présent Code est examinée et résolue par la commission électorale concernée.

### **Article 29 : Continuité de service**

Les assemblées générales des associations et leurs organes exécutifs continueront d'exercer leurs fonctions jusqu'à finalisation du processus électoral.

### **Article 30 : Champ d'application**

Toutes les dispositions du présent Code s'appliquent, *mutatis, mutandis*, à tous les membres de la FECAFOOT.

**Article 31** : Les dispositions de l'article 5 alinéa 9 ci-dessus ne s'appliquent pas au processus électoral de 2015 en cours.

Le Secrétaire Général en poste sera mis en congé administratif dès le dépôt de sa candidature, s'il souhaite se porter candidat à la présidence de la FECAFOOT lors du processus électoral en cours.

### **Article 32 : Entrée en vigueur**

Le présent Code a été adopté par l'Assemblée Générale de la FECAFOOT en sa session du 05 août 2015. Il entre en vigueur immédiatement.

**LE SECRETAIRE DE SEANCE,**

**LE PRESIDENT,**

**M. MOULOKE Ebénézer Durand**

**Pr. OWONA Joseph**

## **TABLE DES MATIERES**

## TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	i
SOMMAIRE.....	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES ABREVIATIONS .....	v
LISTE DES TABLEAUX .....	viii
LISTE DES FIGURES.....	x
RÉSUMÉ.....	xi
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCTION GENERALE .....	2
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL .....	7
CHAPITRE 1. PROBLEMATIQUE.....	8
1.1. Contexte global de l'étude .....	8
1.1.1. Eléments géographiques du Cameroun.....	8
1.1.1.1. <i>Situation géographique</i> .....	9
1.1.1.2. <i>Géographie humaine</i> .....	10
1.1.2. <i>Les contextes politique, social, et économique</i> .....	14
1.1.2.1. <i>Les contextes historique, politique et administratif</i> .....	14
1.1.2.2. <i>Les contextes économique et social</i> .....	17
1.1.2.3. <i>L'impact des stratégies gouvernementales</i> .....	23
1.2. Le problème de l'étude .....	29
1.2.1. Observations et constat de l'étude .....	29
1.2.1.1. <i>Résistance au respect des règles dans le fonctionnement administratif de la FECAFOOT</i> .....	30
1.2.1.1.1. <i>Les lenteurs administratives délibérées</i> .....	30
1.2.1.1.2. <i>L'affairisme et le favoritisme</i> .....	31
1.2.1.2. <i>Résistance au respect des normes de gestion financière</i> .....	32
1.2.1.2.1. <i>Des salaires de catéchistes pour le personnel couplés aux arriérés de salaires</i> .....	32
1.2.1.2.2. <i>Absence de justificatifs dans les processus de gestion</i> .....	33
1.2.1.2.3. <i>Surfacturations et détournements de fonds</i> .....	34
1.2.1.3. <i>Résistance au respect des normes du Code électoral</i> .....	35
1.2.1.3.1. <i>La fermeture à l'ouverture démocratique</i> .....	36
1.2.1.3.2. <i>Les fraudes et tripatouillages électoraux</i> .....	37
1.2.1.3.3. <i>La violation des normes de gestion du contentieux électoral</i> .....	38
1.2.2. Le problème de l'étude et son appropriation en psychologie sociale.....	39
1.2.2.1. <i>Contraste entre les faits observés à la FECAFOOT et la théorie de la résistance au changement</i> .....	40
1.2.2.1.1. <i>La théorie de la résistance au changement n'admet pas l'illégalisme constaté des chefs</i> 40	
1.2.2.1.2. <i>La défaillance des autres théories psychosociales à expliquer l'illégalisme des chefs</i> .....	41
1.3. Hypothèse générale et hypothèses de recherche.....	46

1.3.1.	<i>Hypothèse générale</i> .....	46
1.3.2.	<i>Hypothèses de recherche</i> .....	46
1.4.	<b>Objectifs de l'étude</b> .....	47
1.4.1.	<b>Objectif général</b> .....	47
1.4.2.	<b>Objectifs spécifiques</b> .....	47
1.5.	<b>Pertinence du sujet</b> .....	48
1.6.	<b>Intérêt de l'étude</b> .....	49
1.6.1.	<b>Intérêt scientifique</b> .....	49
1.6.2.	<b>Intérêt socio-politique</b> .....	50
1.7.	<b>Définition des concepts</b> .....	52
1.7.1.	<i>Norme et respect de la norme</i> .....	53
1.7.2.	<i>Qu'est-ce que la pseudo-régulation sociale ?</i> .....	57
1.7.2.1.	<i>Le concept de « régulation »</i> .....	57
1.7.2.1.1.	<i>La régulation mécanique et ses implications théologiques</i> .....	58
1.7.2.1.2.	<i>La régulation en physiologie</i> .....	58
1.7.2.1.3.	<i>La régulation en cybernétique et en biologie moléculaire</i> .....	59
1.7.2.2.	<i>La notion de « social »</i> .....	60
1.7.2.3.	<i>Régulation sociale</i> .....	61
1.7.2.4.	<i>Pseudo-régulation sociale</i> .....	61
1.7.3.	<i>Qu'entend par « pseudo-normalisation » ?</i> .....	62
1.7.4.	<b>La résistance au changement</b> .....	63
1.7.4.1.	<i>Résistance</i> .....	63
1.7.4.2.	<i>Le changement</i> .....	63
1.7.5.	<i>Attrait pour les actes délictueux</i> .....	65
1.7.5.2.1.	<i>Le Délit</i> .....	66
1.7.5.2.2.	<i>Délinquance</i> .....	67
1.7.5.3.	<i>Infracteur éclairé</i> .....	68
1.7.5.4.	<i>Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT)</i> .....	69
1.7.5.5.	<i>Confédération</i> .....	70
1.7.5.6.	<i>FIFA</i> .....	70
1.7.5.7.	<i>Détenu</i> .....	71
1.7.5.8.	<i>Prison</i> .....	72
<b>CHAPITRE 2. REVUE DE LA LITTERATURE</b> .....		76
2.1.	<b>La norme</b> .....	76
2.1.1.	<b>Les fondements du droit</b> .....	77
2.1.2.	<b>Le Droit public et le Droit privé</b> .....	78
2.1.2.1.	<i>Les lois de la nature</i> .....	78
2.1.2.2.	<i>Les lois positives</i> .....	79
2.1.2.3.	<i>Le droit dans le monde</i> .....	79
2.1.2.3.1.	<i>Les droits de l'homme</i> .....	80
2.1.2.3.2.	<i>Les règles minima</i> .....	81
2.2.	<b>La Fédération Camerounaise de Football</b> .....	82
2.2.1.	<b>Bref rappel historique</b> .....	82
2.2.2.	<b>Les textes qui régissent le fonctionnement de la FECAFOOT</b> .....	86

2.2.2.1. <i>Les statuts de la FECAFOOT</i> .....	87
2.2.2.2. <i>Le Code électoral</i> .....	95
2.2.2.3. <i>Le Code d’Ethique de la FECAFOOT</i> .....	97
2.2.2.4. <i>Le Code disciplinaire de la FECAFOOT</i> .....	103
2.2.2.5. <i>La loi sur les activités physiques et sportives au Cameroun</i> .....	110
2.2.3. <i>L’organigramme de la FECAFOOT</i> .....	112
2.2.3.1. <i>La structure organisationnelle de la FECAFOOT</i> .....	113
2.2.3.2. <i>Représentation schématique de l’organigramme de la FECAFOOT</i> .....	121
<b>2.3. La résistance au changement : l’attrait pour les actes délictueux</b> .....	<b>124</b>
2.3.1. <i>Les problèmes de la Fédération Camerounaise de Football</i> .....	124
2.3.1.1. <i>Une modification permanente des textes</i> .....	125
2.3.1.2. <i>Une tutelle affaiblie</i> .....	129
2.3.1.3. <i>L’inamovibilité, l’incompétence et la mauvaise foi des dirigeants</i> .....	131
2.3.2. <i>Quelques grands illégalismes éclairés dans le monde</i> .....	133
2.3.2.1. <i>Le terrorisme</i> .....	134
2.3.2.2. <i>Le trafic des drogues</i> .....	136
2.3.2.3. <i>Les pirateries et contrefaçons</i> .....	140
2.3.2.4. <i>La cybercriminalité</i> .....	145
2.3.2.5. <i>Les crimes politiques</i> .....	150
<b>CHAPITRE 3. APPROCHE THEORIQUE DU SUJET</b> .....	<b>156</b>
<b>3.1. L’apport de la psychopathologie dans l’explication du comportement humain</b> ....	<b>156</b>
3.1.1. <i>Le modèle organogénétique</i> .....	157
3.1.2. <i>Le modèle sociogénétique</i> .....	159
3.1.3. <i>Le modèle psychogénétique</i> .....	160
3.1.4. <i>Le modèle bio-psycho-social</i> .....	161
3.1.5. <i>La causalité selon les psychanalystes</i> .....	162
3.1.5.1. <i>La métapsychologie freudienne</i> .....	163
3.1.5.2. <i>L’étiologie sexuelle des névroses</i> .....	164
3.1.5.3. <i>La causalité étudiée par Lacan</i> .....	164
<b>3.2. Les théories sociologiques et psychosociologiques</b> .....	<b>167</b>
3.2.1. <i>La théorie de l’influence sociale</i> .....	167
3.2.1.1. <i>Les bases de l’influence sociale</i> .....	168
3.2.1.2. <i>Dissonance cognitive et influence sociale</i> .....	169
3.2.1.3. <i>Les formes de l’influence sociale</i> .....	170
3.2.1.4. <i>L’impact de l’influence sociale</i> .....	173
3.2.1.5. <i>L’influence des minorités</i> .....	174
3.2.2. <i>La théorie de l’apprentissage social</i> .....	177
3.2.2.1. <i>Les procédures d’acquisition dans l’apprentissage social</i> .....	177
3.2.2.2. <i>De l’apprentissage social au sentiment d’auto efficacité</i> .....	179
3.2.2.3. <i>Le rôle de l’apprenant dans le processus d’apprentissage</i> .....	180
<b>3.3. Les théories organisationnelles</b> .....	<b>180</b>
3.3.1. <i>Le modèle mécaniste</i> .....	181
3.3.1.1. <i>Le taylorisme ou organisation scientifique du travail (OST)</i> .....	181
3.3.1.2. <i>Fayol ou l’administration scientifique du travail</i> .....	183

3.3.1.2.1. <i>Les quatre dimensions du commandement</i> .....	184
3.3.1.2.2. <i>Les quatorze principes d'administration du travail chez Fayol</i> .....	184
3.3.1.3. <i>Weber et l'organisation bureaucratique</i> .....	185
3.3.2. <i>Le modèle socio-affectif</i> .....	187
3.3.2.1. <i>Qu'est-ce que la motivation ?</i> .....	187
3.3.2.2. <i>L'approche structuro-fonctionnaliste de l'organisation</i> .....	189
3.3.2.3. <i>Elton Mayo et l'école des Relations Humaines</i> .....	190
3.3.2.3.1. <i>Interprétation de l'effet Hawthorne</i> .....	191
3.3.2.3.2. <i>Les six variables psychosociologiques en jeu dans l'effet Hawthorne</i> .....	192
3.3.2.4. <i>Les théories du groupe et du leadership</i> .....	192
3.3.2.5. <i>Les théories des besoins</i> .....	200
3.3.3. <i>Le modèle de l'élément de la structure ou du système</i> .....	207
3.3.3.1. <i>La typologie des structures organisationnelles de Mintzberg (1982)</i> .....	208
3.3.3.2. <i>L'approche systémique de l'organisation</i> .....	210
3.3.3.3. <i>La théorie de l'analyse stratégique</i> .....	211
<b>3.4. La théorie de la régulation sociale</b> .....	<b>215</b>
3.4.1. <i>Les différentes sortes de régulation</i> .....	216
3.4.1.1. <i>La régulation de contrôle</i> .....	216
3.4.1.2. <i>La régulation autonome</i> .....	217
3.4.1.3. <i>La régulation conjointe</i> .....	219
3.4.2. <i>La légitimité</i> .....	220
<b>3.5. La théorie de la résistance au changement</b> .....	<b>222</b>
3.5.1. <i>Le concept de « résistance au changement »</i> .....	223
3.5.1.1. <i>La résistance au changement de Coch et French (1948)</i> .....	223
3.5.1.2. <i>Les champs de forces de Lewin (1951)</i> .....	223
3.5.1.3. <i>Les travaux de Lawrence (1969)</i> .....	224
3.5.1.4. <i>Les stratégies de Kotter et Schlesinger (1979)</i> .....	225
3.5.1.5. <i>Les catégories d'acteurs : Kanter, Stein et Jick (1992)</i> .....	225
3.5.2. <i>Les origines de la résistance au changement</i> .....	226
3.5.2.1. <i>Les origines individuelles de la résistance au changement</i> .....	226
3.5.2.2. <i>Les origines organisationnelles de la résistance au changement</i> .....	227
3.5.3. <i>Les formes de résistance au changement</i> .....	228
3.5.3.1. <i>L'inertie</i> 228	
3.5.3.2. <i>L'argumentation</i> .....	228
3.5.3.3. <i>La révolte</i> .....	228
3.5.3.4. <i>Le sabotage</i> .....	229
3.5.4. <i>Les travaux de Vas et Vande Velde (2000)</i> .....	229
3.5.4.1. <i>Deux types de résistance : la résistance tacite et la résistance explicite</i> .....	230
3.5.4.2. <i>Résistance tacite et/ou explicite selon les niveaux hiérarchiques</i> .....	230
3.5.4.3. <i>L'impact stratégique ou opérationnel de la résistance au changement</i> .....	231
<b>3.6. Implications théoriques et formulation des hypothèses</b> .....	<b>232</b>
3.6.1. <i>Implications théoriques</i> .....	232
3.6.2. <i>Justification des hypothèses de recherche</i> .....	234

<b>DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE ET OPERATOIRE.....</b>	<b>244</b>
<b>CHAPITRE 4. METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>245</b>
<b>4.1. Le site de recherche : la Fédération Camerounaise de Football (FECAFOOT)....</b>	<b>245</b>
<b>4.2. Populations de l'étude .....</b>	<b>246</b>
4.2.1. L'univers de l'enquête .....	246
4.2.2. La population cible.....	247
4.2.2. La population accessible .....	249
4.2.2.1. <i>Les caractéristiques anthropomorphiques</i> .....	249
4.2.2.2. <i>Les caractéristiques professionnelles</i> .....	250
<b>4.3. Echantillonnage et échantillon .....</b>	<b>251</b>
<b>4.4. Méthodes de collecte des données .....</b>	<b>252</b>
4.4.1. Les entretiens exploratoires.....	253
4.4.2. Les entretiens de recherche .....	253
4.4.2.1. <i>Justification de l'usage des entretiens</i> .....	253
4.4.2.2. <i>Guide d'entretien</i> .....	254
4.4.2.3. <i>Le déroulement des entretiens de recherche</i> .....	257
4.4.2.3.1. <i>Les entretiens de pré-test du guide d'entretien</i> .....	257
4.4.2.3.2. <i>Les entretiens de recherche proprement dit</i> .....	257
<b>4.5. Techniques d'analyse des données : l'analyse de contenu et la description statistique</b>	<b>258</b>
4.5.1. <i>L'analyse de contenu</i> .....	258
4.5.1.1. <i>Généralités sur l'analyse de contenu</i> .....	258
4.5.1.2. <i>Traitement des données par l'analyse de contenu</i> .....	259
4.5.2. <i>Le traitement statistique</i> .....	260
4.5.2.1. <i>L'usage de la statistique descriptive</i> .....	260
4.5.2.1. <i>L'inutilité de la statistique inférentielle</i> .....	260
<b>4.6. Présentation des données recueillies.....</b>	<b>261</b>
4.6.1. <i>Présentation des données sur l'Etat civil (EC)</i> .....	261
4.6.1.1. <i>Présentation des données sur le « Genre »</i> .....	262
4.6.1.2. <i>Présentation des données sur l' « âge des répondants »</i> .....	262
4.6.1.3. <i>Présentation des données sur la « région d'origine »</i> .....	263
4.6.1.4. <i>Présentation des données sur le « niveau d'étude des répondants »</i> .....	263
4.6.1.5. <i>Présentation des données sur la « fonction occupée »</i> .....	264
4.6.1.6. <i>Présentation des données sur la « religion des répondants »</i> .....	264
4.6.1.7. <i>Présentation des données sur le « statut matrimonial »</i> .....	265
4.6.2. <i>Présentation des données sur les problèmes du football camerounais</i> .....	265
4.6.2.1. <i>Présentation des données sur la modalité « Problèmes infrastructurels »</i> .....	265
4.6.2.2. <i>Présentation des données sur la modalité « Problèmes institutionnels »</i> .....	266
4.6.2.3. <i>Présentation des données sur les « Problèmes organisationnels »</i> .....	266
4.6.2.4. <i>Présentation des données sur les « Problèmes managériaux »</i> .....	267
4.6.3. <i>Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 1 (HR1)</i> .....	267
4.6.3.1. <i>Présentation des données sur l'indicateur « faible fréquence des contrôles »</i> .....	267
4.6.3.2. <i>Présentation des données sur l'indicateur « faible fréquence des sanctions »</i> .....	268

4.6.3.3.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «sanctions faibles»</i> .....	268
4.6.3.4.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «absence totale des sanctions»</i> .....	269
4.6.4.	<i>Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 2 (HR2)</i> .....	269
4.6.4.1.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «trop-grande marge de liberté des acteurs»</i> .....	270
4.6.4.2.	<i>Présentation des données sur l'indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires»</i> .....	270
4.6.4.3.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «les relations troubles avec la tutelle»</i> .....	271
4.6.4.4.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «abondante et incomprise législation»</i> .....	272
4.6.4.5.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Faible niveau de contrôle interne/externe»</i> 272	
4.6.5.	<i>Présentation des données sur l'hypothèse de recherche 3 (HR3)</i> .....	273
4.6.5.1.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes »</i> .....	273
4.6.5.2.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes »</i> .....	274
4.6.5.3.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes »</i> .....	274
4.6.6.	<i>Présentation des données sur l'hypothèse de recherche N° 4 (HR4)</i> .....	275
4.6.6.1.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Instabilité des textes»</i> .....	275
4.6.6.2.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Inauthenticité des textes»</i> .....	276
4.6.6.3.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Incohérence/équivocité des textes»</i> .....	276
4.6.6.4.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Partialité des textes»</i> .....	277
4.6.7.	<b>Présentation des données sur la résistance à la norme chez les responsables du Top-management de la Fédération Camerounaise de Football</b> .....	277
4.6.7.1.	<i>Présentation des données sur la « résistance tacite »</i> .....	278
4.6.7.1.1.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Inertie»</i> .....	278
4.6.7.1.2.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Sabotage»</i> .....	279
4.6.7.1.3.	<i>Présentation des résultats sur l'indicateur «Acceptation déguisée»</i> .....	279
4.6.7.2.	<i>Présentation des données sur la « résistance explicite »</i> .....	280
4.6.7.2.1.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Argumentation»</i> .....	280
4.6.7.2.2.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Revendication»</i> .....	281
4.6.7.2.3.	<i>Présentation des données sur l'indicateur «Sabotage»</i> .....	281

## CHAPITRE 5. ANALYSE DES DONNEES ET INTERPRETATION DES

RESULTATS	283
5.1. Présentation de la grille d'analyse thématique de contenu	283
5.2. Interprétation des données et vérification des hypothèses	285
5.2.1. Analyse des données sur l'Etat civil des répondants	286
5.2.1.1. Analyse des données sur le genre	286
5.2.1.2. Analyse des données sur l'âge	287
5.2.1.3. Analyse des données sur la région d'origine	287
5.2.1.4. Analyse des données sur la fonction occupée	288
5.2.1.5. Analyse des données sur le niveau d'étude	288
5.2.1.6. Analyse des données sur la religion	289
5.2.1.7. Analyse des données sur le statut matrimonial	289
5.2.2. Analyse des données sur les problèmes du football camerounais	290
5.2.2.1. Analyse des données sur les « Problèmes infrastructurels »	290
5.2.2.2. Analyse des données sur les « Problèmes institutionnels »	290
5.2.2.3. Analyse des données sur les « Problèmes organisationnels »	292



5.2.2.4. Analyse des données sur les « Problèmesmanagériaux » .....	293
5.2.3. Analyse de contenu et vérification des hypothèses de recherche .....	294
5.2.3.1. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR1 .....	294
5.2.3.1.1. Analyse et interprétation de l'indicateur « Faible fréquence des contrôles ».....	295
5.2.3.1.2. Analyse et interprétation de l'indicateur « faible fréquence des sanctions ».....	299
5.2.3.1.3. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur «sanctions faibles».....	301
5.2.3.1.4. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «absence totale des sanctions»..	303
5.2.3.2. Vérification de l'hypothèse de recherche HR 1 .....	304
5.2.3.3. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR2.....	305
5.2.3.3.1. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « trop grande marge de liberté des managers ».....	305
5.2.3.3.2. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « diversité des sources de revenus budgétaires».....	307
5.2.3.3.3. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «relations troubles avec la tutelle» 310	
5.2.3.3.4. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «abondante et incomprise législation».....	314
5.2.3.3.5. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «Faible niveau de contrôle interne/externe» .....	317
5.2.3.4. Vérification de l'hypothèse de recherche HR2 .....	319
5.2.3.5. Analyse de contenu pour l'hypothèse HR 3.....	320
5.2.3.5.1. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec le Ministère sur l'application des textes ».....	320
5.2.3.5.2. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la CAF sur l'application des textes ».....	322
5.2.3.5.3. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur «inexistence d'une plateforme d'échange avec la FIFA sur l'application des textes ».....	323
5.2.3.6. Vérification de l'hypothèse de recherche HR3 .....	325
5.2.3.7. Analyse de contenu et vérification de l'hypothèse HR 4.....	325
5.2.3.7.1. Analyse et interprétation des résultats portant sur « instabilité des textes » .....	326
5.2.3.7.2. Analyse et interprétation des résultats sur l'indicateur « Inauthenticité des textes ».....	329
5.2.3.7.3. Analyse et interprétation des résultats de l'indicateur « Incohérence/équivoque des textes ».....	330
5.2.3.7.4. Analyse et interprétation des résultats del'indicateur « partialité des textes ».....	333
5.2.3.8. Vérification de l'hypothèse HR 4.....	334
5.2.4. Vérification de l'hypothèse générale et interprétation du résultat.....	336
5.2.4.1. Vérification de l'hypothèse générale .....	336
5.2.4.2. Interprétation de ce résultat : l'apport théorique de la thèse.....	338
5.2.4.2.1. Le phénomène de dépressurisation cognitive .....	340
5.2.4.2.2. Le déplacement de la plus-value normative.....	341
5.2.4.2.3. La fixation sur une espérance nouvelle.....	342
5.3. Quelques pistes de réflexion pour les recherches ultérieures.....	344
5.4. Difficultés rencontrées et recommandations .....	346
5.4.1. Les difficultés rencontrées .....	346
5.4.1.1. Le manque de ressources financières .....	347
5.4.1.2. Une culture d'entreprise de renfermement.....	348
5.4.1.3. Le caractère dispersé des répondants.....	351
5.4.1.4. La difficulté de trouver certains ouvrages .....	352

<b>5.4.2. Recommandations et suggestions.....</b>	<b>353</b>
<i>5.4.2.1. Recommandations aux étudiants en cycle de recherche .....</i>	<i>353</i>
<i>5.4.2.2. Recommandations à la communauté de chercheurs en psycho-sociologie.....</i>	<i>354</i>
<i>5.4.2.3. Suggestions aux personnels de la FECAFOOT .....</i>	<i>355</i>
<i>5.4.2.3.1. Considérer le poids du football pour le rayonnement du Cameroun .....</i>	<i>355</i>
<i>5.4.2.3.2. La promotion des connaisseurs de football à la FECAFOOT.....</i>	<i>356</i>
<i>5.4.2.3.3. Mettre en place une saine politique de gestion de la ressource humaine.....</i>	<i>357</i>
<i>5.4.2.3.4. Intensifier la lutte pour le respect des normes .....</i>	<i>359</i>
<i>5.4.2.3.5. Moderniser le fonctionnement administratif.....</i>	<i>359</i>
<i>5.4.2.4. Suggestions au Ministère des sports .....</i>	<i>360</i>
<i>5.4.2.4.1. Respecter le règlement de la FIFA .....</i>	<i>360</i>
<i>5.4.2.4.2. Renforcer son pouvoir de tutelle .....</i>	<i>361</i>
<i>5.4.2.5. Suggestions à l'Etat et à l'ensemble des agents publics.....</i>	<i>361</i>
<i>5.4.2.5.1. Promouvoir le respect des lois au sein du corps social .....</i>	<i>361</i>
<i>5.4.2.5.2. Renforcer les Institutions de la République.....</i>	<i>362</i>
<i>5.4.2.5.3. Renforcer l'éducation formelle sur le civisme et l'éthique.....</i>	<i>363</i>
<i>5.4.2.6. Une petite suggestion à la FIFA .....</i>	<i>364</i>
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>366</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>371</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>377</b>
<b>TABLE DES MATIERES .....</b>	<b>456</b>