



## **Politique de formation et performance organisationnelle des administrations publiques : cas du Ministère des Sports au Sénégal**

### **Training policy and organizational performance of public administrations: case of the Ministry of Sports in Senegal**

Djibril DIOUF, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP de Dakar (Sénégal)  
Cheikh Tidiane TINE, INSEPS Enseignant-Chercheur, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP Dakar (Sénégal)  
Mamadou Lamine BADIANE, INSEPS, UCAD

#### **Résumé :**

La question était de savoir si par la politique de formation les administrations sénégalaises pouvaient se rapprocher de la performance organisationnelle ? Force est de noter que la politique de formation dans sa configuration ne peut garantir une performance du personnel, de l'organisation, malgré certains discours. Au plan théorique, il a pu être démontré que sur les compétences personnelles et les comportements organisationnels sur bien des aspects ne sont pas en cohérence avec les dispositifs de formation.

Au plan managérial, il convient de revenir entièrement sur le dispositif de formation continue des cadres pour non seulement renforcer les compétences des agents impliquées dans son déroulement du point de vue de l'organisation, des stratégies de service, des habiletés de management et des logiques d'apprentissages professionnels, ainsi que les comportements organisationnels.

**Mots-clés :** Formation, Performance, Compétences, Organisation, public

#### **Abstract :**

The question was whether through the training policy Senegalese administrations could get closer to organizational performance? It should be noted that the training policy in its configuration cannot guarantee the performance of the staff, of the organization, despite certain speeches. Theoretically, it has been shown, using the Leclerc-Mazouz model, that personal skills and organizational behavior in many aspects are not consistent with the training systems. At the managerial level, it is advisable to come back entirely to the continuous training system for executives in order not only to strengthen the skills of the agents involved in its development from the point of view of organization, service strategies, management skills and logics. professional learning, as well as organizational behavior.

**Keywords :** Training, Performance, Skills, Organization, Public

## Introduction

La performance comme objectif d'amélioration des services publics a fait l'objet de plusieurs analyses et études. Dans un souci d'expliquer son sens dans un cadre d'action publique, Alventosa (2012, p.18) considère qu'elle « est plus simple à définir et à mesurer dans le privé que dans le public ». Mazouz et Tardif (2008) la considèrent comme une « arlésienne » dans la sphère publique, difficile à saisir. Aussi, se pose-t-il la question de l'usage de la performance comme outil de gestion dans le secteur public. Les difficultés liées à son appréhension posent forcément la question de son application dans ce secteur. Certains auteurs (Eden et Hydman, 2005 ; Fouchet, 1999) ont cherché, en général, à mesurer la capacité des administrations à développer des dynamiques positives permettant d'atteindre des objectifs fixés à l'avance. Cela, même si, ces administrations sont confrontées à des obstacles de toute nature. Boukamel et Emery (2018) notent, par exemple, les obstacles à l'innovation des administrations publiques qui ne sont pas sans effet avec la performance organisationnelle. A cela, il convient d'ajouter les recherches qui sonnent le glas du *New Management Public (NMP)* ou, du moins, les limites et difficultés notées dans l'application d'outils tirés du management privé dans le secteur public (Hibou, 2019 ; Gori 2019). Paradoxalement, l'application d'outils du *NMP* connaît un regain d'intérêt dans le contexte africain, notamment au Sénégal. Elle est mise en exergue dans le cadre budgétaire avec la généralisation dans toutes les administrations du modèle de gestion axé sur les résultats par les budgets programmes (République du Sénégal, 2020)

Pourtant, Koffi Diby (2007) note dans le contexte africain, d'une part, des freins à une administration performante (pilotage à vue, suspicion sur la qualité des ressources humaines, inadaptation des conditions de travail, absence de planification et de suivi évaluation, non-respect des valeurs civiques) et dégage, d'autre part, des exigences d'une nouvelle approche pour la conduite de l'action administrative.

C'est dire que, s'inscrivant dans la même logique, les administrations publiques sénégalaises, restent confrontées aux mêmes questions de performance organisationnelle. Il ne s'agit pas d'aller jusqu'à l'analyse des obstacles culturels, qui peuvent certes exister. L'objectif est plutôt, dans cette étude, d'appréhender la prise en charge de la question de la performance dans les différentes politiques initiées dans les administrations sénégalaises.

La question principale qui se pose est celle de savoir dans quelle mesure la politique de formation du personnel influence la performance organisationnelle ? Laquelle question peut être appréciée à travers les questions subsidiaires qui suivent : Quelle est l'adéquation entre la formation continue et les besoins des agents de l'organisation publique ? Quelle est la relation entre la politique formation continue et la performance des agents, et finalement, sur celle de l'organisation publique ?

Nous verrons dans la première partie que la performance organisationnelle centrée dans la formation ; cette dernière influe sur les compétences personnelles et les comportements organisationnels. La deuxième partie présente les éléments méthodologiques de la recherche. Enfin, la dernière partie expose les résultats et la réflexion sur la performance organisationnelle qui reste illusoire sans des compétences personnelles et des comportements organisationnels adéquats.

## 1. La formation dans la performance organisationnelle

Dans le cas de cette étude, il s'agit de formation continue<sup>2</sup> telle que défini par les auteurs cités ci-dessus. Elle est un processus d'apprentissage qui permet à un individu d'acquérir le savoir et le savoir-faire nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. C'est également l'ensemble des moyens pédagogiques offerts aux salariés, afin qu'ils développent leur comportement au travail, dans le but de maintenir l'employabilité et une adaptation permanente des compétences disponibles et requises. Elle permet à l'employeur d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution des emplois. Dans sa constance, l'acception proposée de la notion de formation continue par Peretti et Laroche et al., en ce sens qu'elle vise à octroyer des capacités en termes de connaissances, d'habiletés et d'attitudes des employés en cohérence avec les objectifs de l'organisation, nous retiendra. En effet, la formation continue permet aux agents, qu'ils soient dans la haute hiérarchie administrative ou qu'ils soient dans une situation intermédiaire, de se renforcer dans l'optique d'amélioration de l'action publique. Ainsi, les décisions de formation peuvent influencer sur la performance publique. Déjà que dans les contextes des administrations privées, la formation continue a des effets sur la productivité des salariés et la compétitivité des entreprises, et est, par conséquent, source de performance (Evou et Tiadsop, 2018). Dans cette optique, Kirkpatrick (1960), dans son modèle à quatre niveaux, outre l'évaluation des réactions, des apprentissages et des comportements du salarié suite à la formation, s'intéresse aux résultats directs et mesurables de la formation. Selon lui, l'évaluation des réactions, des apprentissages des comportements appréhendent l'expérience individuelle du salarié alors que les résultats apprécient les retombées de la formation sur l'organisation. Ces résultats peuvent concerner une réduction des dysfonctionnements organisationnels, un accroissement de la satisfaction des clients, des gains de productivité, par voie de conséquence, une amélioration de la performance d'autant plus que certaines formations sont centrées sur les besoins de l'organisation. Elles reposent, selon Peretti (2019, p.460) sur « l'identification des besoins des écarts qualitatifs entre les besoins de compétences requises et les ressources humaines disponibles. »

En venant au concept de performance, Maltais (2012) souligne que plusieurs définitions peuvent être données : Le Grand dictionnaire Larousse fait de la performance un mot anglais. Elle signifie dans ce cas, « exécution, achèvement ; par extension, exploit quelconque ». Une telle « définition met l'accent sur ce qu'on cherche à réaliser ultimement et correspond à la définition qu'en donne l'OCDE : « le rendement ou les résultats d'activités effectuées dans le cadre d'objectifs poursuivis. Sa finalité est de multiplier les cas dans lesquels les pouvoirs publics atteignent leurs objectifs » (OCDE 2005, p. 65). Par ailleurs, le dictionnaire Oxford propose une définition de la performance qui met plutôt l'accent sur les moyens: « *the accomplishment, execution, carrying out, working out of anything ordered or undertaken; the doing of any action or work; working, action* ».

*« Parler de performance, c'est donc, selon ces définitions, réfléchir tant sur les résultats ultimes que l'on cherche à produire que sur les moyens appropriés pour y parvenir. Plus concrètement,*

---

<sup>2</sup> *La formation continue ou « la formation tout au long de la vie est un continuum entre la formation initiale, générale ou professionnelle, éventuellement dans le cadre de l'apprentissage, et l'ensemble des situations où s'acquièrent des compétences : actions de formation continue, activités professionnelles, implications associatives ou bénévoles. » (Jean-Marie Peretti, 2019, p. 438)*

*La formation continue, également appelée formation tout au long de la vie, peut être définie comme l'ensemble des actions et des situations d'apprentissage permettant au salarié d'améliorer ses connaissances, ses pratiques et ses comportements dans le but d'atteindre ses propres objectifs et les objectifs à court et moyen termes de l'organisation qui l'emploie. (Laroche et al., 2019, p.121)*

*parler de performance organisationnelle, c'est s'intéresser aux résultats ultimes produits par l'organisation (son profit, ses parts de marché, etc.) et aux moyens qu'elle utilise pour produire ces résultats (ses modes de production, sa structure formelle, ses pratiques de gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles, etc.)*.<sup>3</sup>

Si dans le secteur commercial, elle se manifeste, selon Alventosa (2012), par son caractère quantitatif, dans le secteur public, Bartoli (2006) insiste sur le triptyque résultats, moyens, objectifs en l'articulant à logique d'efficacité, à la logique de l'efficacéité et enfin à la logique de budgétisation. Bartoli associe ces trois logiques pour en faire un triangle de performance.

Par conséquent, pour analyser l'influence du dispositif de formation dans la performance, les moyens autant que les buts visés seront mis en exergue. La formation, en elle-même, est un moyen dont la finalité est l'atteinte de la performance. Cependant, autant dire avec Mazouz et Tardif (2008), que dans la sphère publique, la performance ressemble à une arlésienne. Elle est difficile à définir dans ce secteur ; mais, il est possible de la mesurer à travers l'efficacéité, l'efficacéité et l'équité (Fouchet, 1999). A cet égard, le modèle Leclerc-Mazouz (2005) constitue un outil pertinent pour appréhender l'influence de la formation dans la performance organisationnelle. Ce modèle de gestion par résultats, en autres méthodes<sup>4</sup>, permet de mesurer à travers la conjonction des compétences des personnels dispensateurs de services et les comportements des organisations, offrant de services la performance organisationnelle. Les compétences personnelles et les comportements organisationnels sont forcément influencés in abstracto par les dispositifs de formation. Ce qui justifie, de prime abord, l'intérêt du modèle Mazouz-Leclerc (2005). Les critères basés sur les moyens conjugués pour atteindre les résultats transparaissent et donne un regain d'intérêt aux définitions proposées par Maltais plus haut.

Ensuite, la mise en place d'une gestion par les résultats impose l'efficacéité, l'efficacéité et l'équité dans la sphère publique et suppose la conjonction de facteurs s'appuyant sur des voies et moyens des intervenants et des voies et moyens des organisations. C'est donc la multiplication des compétences du personnel et des comportements des organisations qui apporte la performance organisationnelle (Mazouz et Tardif, 2008). L'atteinte de la performance est à mettre en relation avec les définitions proposées même si dans la sphère publique l'action est plus centrée sur les processus que les résultats atteints.

Selon Mazouz et Rochet (2005), les compétences sont liées aux capacités du personnel en termes d'organisation du travail, d'établissement des stratégies de services, d'habiletés en management des affaires publiques et de l'apprentissage professionnel.

Les comportements de l'institution renvoient à des facteurs sur lesquels s'appuient les compétences à la tâche pour agir utilement sur les services offerts. Tels facteurs comprennent notamment les missions, les visions, les objectifs et résultats (connaître l'organisation) ; stratégies, structures, culture, leadership, processus et projets (adapter l'intervention et l'organisation à son environnement) ; offre, ressources, interface politico-administrative (gérer l'organisation) ; évaluation systématique du cadre de gestion et effets du changement (aptitude à apprendre) (Mazouz et Tardif, 2008). La question est alors de savoir comment allier les voies et moyens personnels et les voies personnelles aux moyens organisationnels pour atteindre la performance organisationnelle. Celle-ci n'est pas, de l'avis de Mazouz et Tardif (2008, p. 41), « une lecture de mesures, mais un processus qui lie dans le temps et dans l'espace des capacités individuelles et des potentialités organisationnelles en vue de résultats institutionnels. Ceux que l'Etat escompte et ceux que les citoyens (populations et entreprises) obtiennent. »

---

<sup>3</sup> [http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index\\_par\\_mot.enap?by=word&id=69](http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=word&id=69) mardi 25 aout 2020/13H30mn

<sup>4</sup> Le Management par le Mesure de la Performance (MMP) a été initié dans les années 1980. Voir Thomas P.G. (2005). « Performance Measurement and Management in the Public Sector », Optimum Online, vol.25, n°2,7p.

## **2. Méthodologie**

### ***2.1 Posture épistémologique***

L'influence de la politique de formation sur la performance organisationnelle du personnel dans le cadre du Ministère des sports et de manière générale dans le contexte des administrations publiques sénégalaises, n'ayant pas fait l'objet d'étude, nous avons souscrit à une analyse exploratoire sur la question. Dans une approche interprétativiste, il a été fait appel aux méthodes qualitatives. Thietart et al. (2019, p. 29) rappellent que dans l'interprétativisme « la réalité sociale est avant tout construite au travers du jeu des intentions et des interactions des acteurs qui construisent le sens de cette réalité par la confrontation et le partage de leurs représentations. Cette réalité se modifie donc à mesure des projets des acteurs et de leur actualisation dans leurs interactions».

Le caractère exploratoire de l'étude nous a poussés à choisir l'étude de cas parmi les méthodes qualitatives. Yin (2003) nous enseigne que c'est une méthode qui permet de comprendre un phénomène. En l'espèce, le Ministère en charge des sports au Sénégal a été choisi ; il est une institution publique qui a pour mission la mise en œuvre de la politique sportive de l'Etat en s'appuyant sur les Fédérations Sportives pour développer de toutes les disciplines et l'encouragement de la pratique au sein de la population.

### ***2.2 Techniques d'investigations***

Trois techniques d'investigations ont été utilisées : l'analyse documentaire, le guide d'entretien et l'observation.

Une partie des informations a été obtenue grâce à l'analyse documentaire : textes législatifs et règlementaires, documents officiels, etc.

La technique d'entretien semi-directif via le guide d'entretien a permis de recueillir des données sur les thèmes et sous-thèmes de l'étude. Il s'est agi de :

- La politique de formation continue au ministère des sports ;
- L'apport de la formation sur la performance des agents ;
- La politique de formation continue en rapport avec les besoins du Ministère

Par l'observation et notre présence dans le milieu d'étude, nous avons pu comprendre beaucoup de choses sensibles par des faits et gestes, comportements et attitudes de certains agents du département et surtout de la perception qu'ont les agents du dispositif mis en place pour la formation du personnel.

### ***2.3 Enquêtes et recueils de données***

Le recueil d'information a été réalisé suivant une enquête via le personnel du ministère des sports au niveau central des entretiens sur un groupe de 30 personnes. La population cible est composée de 19 hommes et 11 femmes, touchant presque à toutes les directions. Les entretiens n'ont pas été difficiles à organiser. Aucun protocole n'a été imposé et le contact a été facile. Par contre pour l'interview, quelques réticences ont été notées.

Le guide d'entretien et un dictaphone ont été utilisés après accord des sujets. Tous les entretiens se sont déroulés en français à travers les différents thèmes du guide.

### ***2.4 Traitement des données qualitatives***

Nous avons procédé à la transcription c'est-à-dire écrire toutes les réponses des entretiens effectués avec nos intervenants après écoute. En d'autres termes pour chaque thème composant chacun des catégories de sous thème (sous thèmes communs et sous thèmes spécifiques), il a été question de rapporter les idées convergentes et ou divergentes de nos sujets pour chaque sous thème commun et spécifique ; ce qui a facilité une analyse thématique et une détermination des tendances.

### 3. Analyse des résultats

L'analyse des résultats montre que la politique de formation semble peu maîtrisée ; qu'elle n'est pas en adéquation avec besoins de l'organisation, ce qui pose toute la problématique de sa performance.

#### 3.1 Une politique de formation peu maîtrisée

Sur la politique de formation proposée au personnel du Ministère des Sports, les réponses données par les répondants restent partagées. Si certains agents semblent l'apprécier, d'autres la trouvent inappropriée. En effet, de l'avis de certains informant, la formation continue au sein du département est dynamique. C'est ce que semble dire le répondant n°1 pour qui :

*Le Ministère des Sports à travers la Direction de la Formation a mis en place un dispositif de formation continue pour la prise en charge des préoccupations des agents en termes de formation mais aussi les autres directions font de leur mieux pour répondre aux besoins de formation de leurs agents.*

Dans ce cadre, la Direction de la Formation et du Développement Sportif (DFDS), à travers le budget du Ministère des sports et la coopération bilatérale offre des possibilités aux agents de se faire former à l'étranger. Les agents ont ainsi des opportunités, soit de subir une formation nouvelle dans un domaine, soit de bénéficier d'un renforcement de capacités. Ces offres de bourse jouent un rôle très important dans la mise à niveau des agents dans un secteur sans cesse en mutation. C'est le cas, par exemple, des séminaires sur la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) dans le cadre de la modernisation des administrations publiques sénégalaises, les formations pour la maîtrise de la langue Anglaise, les séminaires sur la rédaction administrative. Le répondant n° 5 précise :

*La formation continue a toujours été une préoccupation au Ministère des Sports. Aucune institution ne peut survivre longtemps tant que la formation n'est pas prise vraiment au sérieux. En effet, elle est un domaine transversal, cependant avec l'évolution des choses, les structures sont obligées d'ériger pour s'occuper uniquement de ce volet. Même avant la création de la DFDS, la formation en général au Ministère des sports a toujours été dynamique. Les directions faisaient de leur mieux pour répondre aux besoins de formation de leurs agents.*

Ces propos montrent qu'il n'y avait pas une direction en charge de la formation. Mais les autorités se sont toujours préoccupées de la formation continue des agents. Les sessions de formation pour les agents se tenaient, les directions aussi étaient au cœur de la formation de leurs agents. La direction de la formation n'a fait que faciliter la planification et l'exécution des tâches. Il faut y ajouter qu'une ligne budgétaire ouverte dédiée à la formation appuie les agents qui souhaitent se faire former. Ce dispositif, diront-ils, est important au sein du Ministère des Sports car permettant au personnel du département de bénéficier de la formation continue pour augmenter leur compétence dans leur domaine. C'est ce qu'évoque le répondant n° 6 qui note :

*Un programme d'appui à la formation est élaboré pour permettre aux agents et cadres techniques d'exercer avec la meilleure efficacité les fonctions qui leur sont confiées, en bénéficiant de l'appui de cette ligne budgétaire dédiée à la formation des agents.*

Cette ligne budgétaire, en assurant la formation des agents, influe sur leur niveau de compétence et de connaissance des nouvelles problématiques. Ces mutations doivent être prises en charge dans les politiques publiques. A cet égard, le répondant n°10 précise :

*Que la politique de formation continue est une réalité au Ministère des Sports. Elle fait partie des grands axes de la politique sportive en ce qu'elle constitue un programme phare, qui est de tout faire pour doter*

*L'institution de cadres techniques à la hauteur de la mission du département. L'érection d'une direction de la formation confirme cette affirmation ; une autre preuve est la création d'une ligne budgétaire pour la prise en charge des frais de la formation des agents dans les institutions scolaires privées comme publiques.*

Bien que la majeure partie des répondants aient reconnu la réalité de la formation continue au Ministère des Sports, d'autres ont évoqué des manquements du dispositif mis en place pour la réaliser. Les répondants n°17, n°19, n°30, successivement, soulignent :

*L'institution d'une direction de la formation au Ministère des Sports témoigne à suffisance de la place et de l'importance de la formation dans le dispositif organisationnel de l'institution. Cependant, la pertinence de la mise en œuvre de cette politique souffre d'une absence de moyens financiers nécessaires. Pour corriger ce manquement l'autorité a institué une ligne budgétaire dédiée à la formation continue des agents néanmoins quelques problèmes d'ordre conjoncturel subsistent.*

*La formation en général au Ministère des Sports n'est pas accessible aux agents. Les agents peinent à se faire former, le peu de formations continues qui sont organisées ne ciblent pas tous les agents. Des choix se font, on ne sait sur quelle base. Donc les mêmes personnes peuvent se former plusieurs fois dans des domaines qui ne relèvent pas de leur compétence. Par contre, beaucoup de formations sont proposées aux entraîneurs à l'extérieur.*

*Des offres de formation existent mais aucun document de cadrage ne permet ou une feuille de route n'est élaborée afin qu'il soit le repère dans les actions de formation. Toutes les grandes institutions ont un plan de formation conçu où les différentes actions de formation sont identifiées, planifiées, les besoins aussi répertoriés. Difficile de savoir sur quel critère se base-t-on pour accepter ou rejeter un dossier. En tant qu'agent, nous subissons des formations de part et d'autre ; est-ce qu'elles sont cohérentes et adaptées à nos profils, au plan de carrière individuel et au besoin du Ministère ?*

Somme toute, la formation souffre d'un véritable document de cadrage. L'institution a besoin de repères pour pouvoir justifier les actions, les initiatives prises en termes de formation, mais aussi les finalités. Les efforts de formation restent, des fois, inappropriés, inaccessibles pour certains agents.

### **3.2 La politique de formation des agents et les besoins au sein du Ministère**

A la question de savoir si la politique de formation prend en charge les besoins du Ministère des Sports, les agents du département ont des points de vue différents. Pour certains, les besoins sont pris en charge. C'est le cas des répondants n° 21, n°30 pour qui :

*Le Ministère des Sports dispose d'un plan de formation national des cadres qui a pris en compte tout ce qui est besoin de formation pour l'Institution et pour les agents. C'est pour satisfaire ces besoins qu'une ligne budgétaire a été mise en place pour essayer de financer la formation individuelle ou par moment collective des agents.*

*La politique de formation continue reste une composante essentielle dans le dispositif du Ministère des sports. Pour la mettre en œuvre une des choses essentielles est de travailler d'abord à l'identification des besoins. C'est le cas au Ministère des sports. Car, sans identification des besoins, aucune formation sérieuse ne peut se faire. La formation permet, donc, de sensibiliser et de renforcer les capacités des agents dans des domaines aussi divers et ayant trait aux missions quotidiennes des agents. C'est fort de l'importance de la formation que les besoins sont d'abord identifiés.*

Un deuxième groupe de répondants ne partage pas l'idée selon laquelle les besoins de formation sont identifiés avant l'exécution de la formation. Les répondants n° 11 et n°15 notent :

*Pour mettre en place une politique de formation continue des agents efficace, il est nécessaire de corroborer celle-ci avec les besoins du département ; ce qui n'est souvent le cas. Toutefois, chaque agent selon le poste qu'il occupe et ses ambitions a des besoins spécifiques en termes de formation. Par exemple, les*

*chefs de services déconcentrés ont besoin de connaître leur rôle dans le développement du sport à la base, ainsi que leur relation avec la tutelle et les autorités locales.*

*Les besoins ne sont pas pris en compte le plus souvent. La formation ne se fait pas en fonction du service comme on devait s'y attendre. Cela devrait avoir un impact sur la fidélité des agents, car beaucoup d'entre eux, s'ils acquièrent d'autres compétences changent de structure et ça devient une perte pour l'institution. C'est ce qui montre qu'on ne forme pas par rapport aux besoins liés au Ministère des Sports, mais plutôt selon des besoins individuels ou pas. En d'autres termes rien n'est identifié au départ.*

Par voie de conséquence, la prise en charge des besoins de formation du Ministère en charge des sports ne semble pas nette.

### **3.3 La performance en question**

Les réponses reçues sur la question de la politique de formation et la performance au Ministère des Sports restent mitigées. Pour les répondants n°21, n°15, n°12 :

*L'objectif de la politique de formation continue au sein du Ministère des sports pour le personnel est de renforcer leur capacité technique et administrative afin de le rendre performant, dans la mise en œuvre des actions, donc pour qu'ils soient plus efficaces dans une gestion axée sur les résultats.*

*La performance d'un agent est la suite logique de la formation continue reçue par ce dernier. La politique de formation continue au Ministère des sports offre cette possibilité aux différents agents. La formation est à la base de la performance. Le niveau de formation agit sur la performance. La formation continue exécutée au sein de l'institution est d'un bon niveau. Toutes les conditions sont réunies pour permettre à l'agent d'atteindre la performance.*

*Des performances ont été notées cette année avec la formation des agents en anglais assurée par Institut Sénégalais-Britannique (ISB), ce qui a pu améliorer leur niveau en anglais. Pour la plupart, ils conduisaient des délégations dans les pays anglophones avec ce handicap de la langue. Cependant avec cette formation, ils sont maintenant plus outillés et sont en mesure de s'exprimer sans grande difficulté.*

Pour d'autres, la lettre de politique sectorielle ou encore le plan de formation des cadres devrait être en cohérence avec la politique de formation. Les répondants n° 10, n°15, sur cette question, précisent :

*Les problèmes notés dans l'élaboration et la mise en œuvre de la politique de formation continue au sein du ministère des sports explique les dysfonctionnements du service public en terme de performance dans une certaine mesure, car la performance nécessite pour l'atteindre de disposer de ressources humaines de qualité.*

*En dépit de quelques séminaires organisés par la direction de la formation qui entrent dans le cadre des activités du Ministère des sports, toutes les autres formations effectuées ne répondent pas aux besoins du département. Ce qui ne garantit pas la performance des agents ministère des sports. L'idéal serait de voir les directions s'impliquer dans l'identification des besoins de leur agent pour que la performance tant souhaitée soit atteinte par les agents.*

Par conséquent, la politique de formation dans sa configuration actuelle ne peut garantir une performance du personnel, de l'organisation, malgré le discours de certains agents.

## **4. Discussion des résultats**

S'appuyant sur le modèle Leclerc-Mazouz, les compétences personnelles et les comportements organisationnels en matière de formation continue des agents sont à même de justifier une performance organisationnelle.



## 4.1 Les compétences personnelles

La question des compétences personnelles reste appréciable au niveau de l'organisation du travail, de l'établissement des stratégies de service, des habiletés en management des affaires publiques et enfin de l'apprentissage professionnel.

Sur l'organisation du travail, certes des efforts sont établis pour développer une politique de formation continue des cadres avec le rôle de la DFDS et des autres directions du Ministère des sports. Il est également fait des efforts dans le sens du développement de partenariats avec des acteurs étrangers, ainsi que l'ouverture de lignes budgétaires qui font de la formation continue un aspect de la politique sportive. Cependant, ces efforts sont inappropriés pour certains agents ; les deux raisons principales sont, d'une part, la faiblesse des lignes budgétaires dégagées, d'autre part, l'absence d'un document de cadrage. Il en est de même de l'établissement des stratégies de services puisque les programmes de formation ne sont toujours accessibles à des agents.

Sur les habiletés en management des affaires publiques, le dispositif en formation continue mis en place n'a point permis aux agents impliqués de prendre en charge les spécificités des postes, les besoins individuels des agents et de l'institution. Evidemment, la sphère publique a ses spécificités si on la compare à d'autres notamment celle privée. Gortner et *al.* (1993, p.26) diront que « les organisations publiques sont fondamentalement différentes des firmes au plan légal, économique et politique ». Sans revenir sur ces différences, il convient de préciser que les animateurs de cette sphère publique doivent posséder toutes les habiletés pour saisir les contours de cette dernière. Selon Gortner et *al.*, la logique juridique dans le cadre de la loi est privilégiée dans le cadre des administrations publiques. A cet égard, des cadres généraux d'actions sont dégagés. Dans une logique managériale, ces cadres doivent être dépassés pour tenir compte des besoins des uns et des autres. C'est le sens du modèle Leclerc-Mazouz.

En termes d'apprentissage professionnel, également, pour les arguments avancés sur l'organisation du travail, l'établissement des stratégies de service, des habiletés en management des affaires publiques des axes importants sont à développer. Les efforts réalisés dans le sens de la définition d'une politique de formation, de l'ouverture de lignes budgétaires ne sont pas suffisants pour permettre un apprentissage professionnel des agents.

## 4.2 Les comportements organisationnels

Sur les comportements organisationnels, si la connaissance de l'organisation semble être une réalité, la question de l'adaptation de l'organisation à son environnement, sa gestion et les capacités d'apprentissage se pose.

Sur la connaissance de l'organisation, surtout dans le domaine de la formation continue des cadres, il existe une politique de formation tirée de la politique sportive sectorielle, certes avec ses limites. Selon Calède (2002), à la suite de Mény et Thoenig (1989), une politique publique suppose cinq niveaux d'appréciation à savoir un cadre général d'action (1), des buts et objectifs à atteindre (2), des mesures concrètes (3), des publics à atteindre (4), et enfin, l'allocation de ressources et/ou de prescriptions réglementaires incluant des modalités coercitives (5).

S'il existe un cadre d'action général, des buts et des objectifs à atteindre, avec le Plan Sénégal Emergent(PSE) (PSE, 2020) dans ses atours sportifs et une politique sectorielle sur le sport, les mesures concrètes, les publics à atteindre et l'allocation des ressources posent des difficultés en formation continue des cadres posent des difficultés. A cet égard, les actions disjointes prises dans le développement de la politique de formation, de l'ouverture de crédits y afférents, l'absence de document de cadrage ne font que conforter l'intérêt à développer une politique de formation adaptée.

Il en est, de même, de l'adaptation de l'intervention et de l'organisation à son environnement. Les stratégies, les structures, entre autres, ne semblent s'adapter aux environnements évolutifs qui ont forcément un impact sur la formation continue. Ce qui explique que les besoins de l'institution et les spécificités des postes dans le secteur public ne soient pas prises en compte dans les dispositifs de formation.

Sur la gestion de l'organisation (offre, ressources, interface politico-administrative), l'offre de formation qui ne couvre ni les besoins de l'institution, ni ses spécificités et ne concerne pas tous les agents pose problème. Ce qui s'explique en partie par la faiblesse des lignes budgétaires. Néanmoins, l'interface politico-administrative semble présente avec une direction dédiée à la formation, d'autres qui l'appuient, ainsi que la présence de partenaires.

Enfin, sur l'aptitude à apprendre par une évaluation systématique du cadre de gestion et des effets du changement, les résultats obtenus nous permettent de souligner qu'elle n'existe pas. Au contraire, l'interface politico-administrative dont la mission est de veiller à ces adaptations, nonobstant les efforts fournis, semble loin de cette propension à développer des logiques d'apprentissages.

### **4.3 La performance organisationnelle**

Les compétences personnelles en termes d'organisation, de stratégies de service, de capacités à manager les affaires publiques d'apprentissages professionnels et les comportements organisationnels en termes de connaissance de l'organisation, d'adaptation, de gestion et d'apprentissages institutionnels ne semblent point concourir de manière générale à la performance organisationnelle.

Par conséquent, les résultats institutionnels en termes, d'efficacité, d'efficience et d'équité pour les organisations publiques et les citoyens ne sont pas présentes. Par exemple, le fait que certains agents n'aient pas accès à ces programmes de formation pose des questions d'équité. La question de l'efficacité ne peut être posée, si l'on sait que les documents de cadrage sont absents et les lignes budgétaires sont insuffisantes.

## **Conclusion**

La question principale qui se posait était celle de savoir dans quelle mesure la politique de formation influence la performance organisationnelle du personnel ?

Au plan théorique, il a pu être démontré, en s'appuyant le modèle Leclerc-Mazouz (2008), que l'absence de compétences personnelles et de comportements organisationnels dans les dispositifs de formation a un impact négatif sur la performance organisationnelle.

Au plan managérial, il convient, dans les dispositifs de formation continue des cadres de renforcer les compétences des agents impliquées dans le déroulement, du point de vue de l'organisation, des stratégies de service, des habiletés de management et des logiques d'apprentissages professionnels. Au plan des comportements organisationnels, il convient, également, de revenir sur l'organisation de la formation continue en la confortant dans la politique sectorielle au sens de Meny et Thoenig (1989) pour mieux la clarifier dans un cadre général, des buts et objectifs à atteindre, des publics à atteindre, des mesures prendre, des ressources financières ou réglementaires à mobiliser. Il faudrait, en plus, mettre un dispositif pour mieux s'adapter aux évolutions, optimiser les offres de formation et les ressources qui l'accompagnent, à travers une interface politico-administrative adaptée qui peut développer des logiques d'apprentissage au niveau organisationnel.

Les limites de l'étude sont liées à la faiblesse de la formation continue dans le cas d'étude. Elle ne permet pas de développer tous les outils donnés par le modèle de Leclerc Mazouz.

## Bibliographie

- Alventosa, J-R. (2012), Les outils du Management public, L.GD.J, Paris.
- Bartoli, A. (2005), Le Management dans les organisations publiques, Éditions Dunod (2eme édition), Paris.
- Berger, P. et Luckman, T. (1966), La construction de la réalité, 2<sup>e</sup> édition, Paris Méridiens Klincksiek, 1996. Traduit de : The Social Construction of reality, New York, Doubleday.
- Boukamel, O. et Emery, Y. (2008), « Les freins culturels à l'innovation dans l'administration publique : spécificités helvétiques », Gestion et Management Public, 2 volume 6/n° 4, p. 25-43.
- Callede, J-P. (2002), « Les politiques du sport ». L'Année Sociologique, 52(2), p. 437-457.
- Eden, R. et Hydman, N., (2005), « Performance Measurement in the UK Public Administration : Poisoned Chalice or Holy Grail », Optimum, The Journal of Public Sector Management, Volume 29 n°1, p. 9-15.
- Evou, J-P. et Tiadsop, L. (2018), « Formation continue et performance des entreprises effets sur la productivité des salariés et la compétitivité des établissements de microfinance au Cameroun » Revue Economie, Gestion et Société, n°17, p.1-18.
- Fouchet, R. (1999), « Performance, service public et nouvelles approches » Revue Politiques Publiques et management Public, volume 17 n°2, p. 35-47.
- Gagnon, Y-C. (2005), L'étude de cas comme méthode de recherche, Presses universitaires du Québec, Canada.
- Gortner, F. H., Mahler, J. Nicholson, J-B. (1993), La gestion des organisations publiques, Presses universitaires du Québec, Canada.
- Gori, R. (2019), « Normes, Performance et Soumission » dans En finir avec le New Public Management », sous la Direction de Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun, collection Gestion Publique, Paris, p.127 -142.
- Hibou, B. (2019). « Lire la Bureaucratization néolibérale avec Weber » dans En finir avec le New Public Management, sous la Direction de Nicolas Matyjasik et Marcel Guenoun, collection Gestion Publique, Paris, p. 97-125
- Kirkpatrick, D. (1960), « Techniques for evaluating Training programs : part 4- Results » Journal of the American Society of Training Directors, vol. 14, n°2, p.28-32.
- KOFFI, D. C. (2007), Management des services publics en Afrique, retour d'expérience : des raisons d'espérer, Hachette international, Abidjan.
- Laroche, P., Gury, L, Moulin Y., Salesina, M. et Stévenot A. (2019), GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH, De Boeck Supérieur, Paris.
- MALTAIS, D. (2012), « Performance et gestion de la performance » dans L. Côté et J.-F. Savard (dir.), Le Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique, [en ligne], [www.dictionnaire.enap.ca](http://www.dictionnaire.enap.ca)
- Mazouz, B. et Rochet, C. (2005), « De la gestion pas Résultats et de son institutionnalisation ; quelques expériences préliminaires tirées des expériences françaises et québécoises », Revue Québécoise, Automne.

Mazouz, B. et Tardif Marcel, J.B., (2008), « A propos de la performance : l'Arlésienne de la sphère publique », dans Management des Organisations publiques : Théorie et application sous la Direction de Denis Proulx, Presses universitaires du Québec, 2eme Edition, 32-63.

Meny, Y., ET Thoenig, J-C. (1989), Les politiques publiques, Presses Universitaires de France, Paris.

OCDE, (2005), Moderniser l'État : la route à suivre, Éditions OCDE, Paris

PSE, (2020), PLAN SENEGAL EMERGENT.

Peretti, J-P (2019), Ressources humaines, 17 Edition Vuibert. Paris.

[http://www.ipar.sn/IMG/pdf/plan\\_senegal\\_emergent.pdf](http://www.ipar.sn/IMG/pdf/plan_senegal_emergent.pdf) 29 Aout 2020 13h42

République du Sénégal, Ministère des Finances et du Budget. (2020). *Loi organique sur les lois de finances*. <https://www.senreforme.org/publication/loi-organique-relative-aux-lois-de-finances-lolf-2020-7/> 26 aout 2020 12 h

Thietart, R-A. (Dir). (2019), Méthodes de Recherches en Management (4<sup>e</sup> éd.), Dunod

YIN, R.K. (2003), Case study Research, Design and methods (3<sup>e</sup> éd.), Sage Publications, Thousand Oaks (CA).