

Les conventions d'objectifs: Limites d'un instrument de financement du mouvement sportif par l'Etat du Sénégal

[Objective agreements: Limits of an instrument for financing the sports movement by the State of Senegal]

Djibril Diouf¹, Amadou A. Seye², and Andy Moustapha Ngom³

¹Département Management, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP, Dakar, Senegal

²Department Education Physique et Sportive, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP, Dakar, Senegal

³Department Education Physique et sportive, INSEPS, Université Cheikh Anta DIOP, Dakar, Senegal

Copyright © 2024 ISSR Journals. This is an open access article distributed under the *Creative Commons Attribution License*, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT: Objective agreements as a financing tool for such organizations is a response provided by the public authorities. They set the objectives to be achieved by the sports movement through public funding in terms of athlete performance, development of sports infrastructures, and promotion of sport at the national and international level. In the Senegalese context, the question that arose is why they cannot contribute effectively to the development of sport, to the improvement of the performance of athletes, while ensuring effective management of resources. public. Based on a qualitative approach and twenty-two (22) interviews with different stakeholders in the Senegalese sports movement and the Senegalese State, it was possible to show that the said conventions have random objectives, a non-compliance with the commitments made by different stakeholders and a monitoring-evaluation system that is little or poorly used. This demonstrates the difficulty in implementing public management tools in the Senegalese context and recalled by the theory of National Public Governance Systems (SNGP) in French-speaking African countries, on the one hand, and the question of the receptivity, even the reluctance of African public administrations to adopt said tools, on the other hand.

KEYWORDS: Objective agreements, sports movement, performance, monitoring-evaluation system, National Public Governance Systems.

1 INTRODUCTION

La question de la diversification des sources de financement du mouvement sportif se pose dans le contexte africain, avec la raréfaction des ressources des organisations sportives [1]. Les conventions d'objectifs en tant qu'outil de financement de telles organisations est une réponse apportée par les pouvoirs publics. Elles fixent les objectifs à atteindre par le mouvement sportif moyennant financement public en termes de performance des athlètes, de développement des infrastructures sportives, de promotion du sport à l'échelon national et international. Dans le cadre sénégalais, les conventions ont fait l'objet de plusieurs études. Gaye [2] est revenu sur les enjeux de ceux-ci, alors que d'autres chercheurs [3], [4] ont analysé leur gestion. Mieux, l'impact des conventions d'objectifs sur le sport sénégalais a intéressé Ndiaye [5], ainsi que son évaluation par Sow [6]. Pour l'essentiel, ces études montrent les résultats non atteints par lesdites conventions d'objectifs. Ce qui justifie la question qui suit:

Pourquoi les conventions d'objectifs entre l'Etat et les fédérations sportives n'arrivent-elles pas à contribuer efficacement au développement du sport, à l'amélioration de la performance des athlètes, tout en assurant une gestion efficace des ressources publiques ?

Une telle question soulève les faiblesses notées dans l'application des conventions d'objectifs en termes d'objectifs fixés, de respect des engagements souscrits par différentes parties prenantes et du dispositif de suivi-évaluation de telles conventions.

Dès lors l'objectif de cette étude est de contribuer à la compréhension des faiblesses qui limitent les contrats d'objectifs.

Analyser la question des limites de la contribution des conventions d'objectifs ne peut se faire sans faire appel aux Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGP) des Pays en Voie de Développement (PVD), notamment d'Afrique Francophone dont le Sénégal est une partie. Les SNGP sont définis par Hudon et Mazouz [7]. A cet égard, ils s'appuient sur la théorie néo-institutionnelle [8] et mettent l'accent sur l'articulation faite entre des facteurs et processus de légitimation des (1) choix opérés par le dirigeant public, (2) structures de son organisation, (3) cadres formels de son administration et (4) instruments de sa gestion.

Un SNGP peut ainsi être décrit sous le prisme de la « superposition durable et compatible des institutions, des structures d'offre en services publics, des cadres officiels d'administration et des outils de gestion mobilisés à des fins légitimes et des besoins solvables d'une nation » [7].

Pour comprendre les limites des conventions d'objectifs, il est fait recours à l'approche interprétativiste comme paradigme de collecte, d'analyses et d'interprétation des données.

Une démarche qualitative a permis de faire vingt-deux (22) entretiens avec différentes parties prenantes du mouvement sportif.

Les résultats obtenus semblent montrer des objectifs fixés aléatoires, un non-respect des engagements souscrits par différentes parties prenantes et un dispositif de suivi-évaluation des conventions peu ou mal utilisé. Ce qui témoigne de la difficulté à mettre en place des outils de management public et rappelés par la théorie des SNGP, d'une part, et de la question de la réceptivité, voire de la réticence des administrations publiques africaines à adopter les dits outils, d'autre part [9].

2 DE L'APPRÉHENSION DES CONVENTIONS D'OBJECTIFS

2.1 SENS DES CONVENTIONS D'OBJECTIFS

Selon Chapelet [10] les conventions d'objectifs sont « *des contrats qui fixent pour plusieurs années (quatre en général) les objectifs que l'organisation sportive souhaite atteindre et les prestations qu'elle entend fournir en échange de subventions en espèces et en nature de la part d'une collectivité publique.* » D'une manière simple et explicite, l'association sportive s'engage d'établir un programme d'action comportant des perspectives de réalisation et certaines obligations de service tandis que l'aspect financier est assuré par une administration étatique. Ces financements sont en quelques sortes des subventions budgétaires allouées dans le but de l'organisation et de la mise en œuvre de projets sportifs. Toujours avec Chapelet, les conventions d'objectifs sont des moyens pour préserver l'autonomie du mouvement sportif. Ce sont en effet des instruments de management public qui ont été conçus, à partir des années 1990, pour d'autres domaines de l'action publique dans le cadre de réformes liées à la nouvelle gestion publique. Ce qui explique qu'ils utilisent dans le domaine sportif comme c'est d'ailleurs le cas, par exemple, pour des fédérations nationales ou des clubs locaux en Allemagne, en France et en Suisse. Chapelet ajoute, à titre d'exemple, que la politique sportive en France, partenariale et contractualisée sous forme de conventions d'objectifs, témoigne de cette volonté de celle-ci de voir les organisations sportives du pays se développer de manière autonome.

Raymond Barull [11] précise qu'en France les conventions d'objectifs ont été consacrés par la loi n°92-652 du 13 juillet 1992 modifiant la loi n°84-610 du 16 juin 1984 relative à l'organisation et à la promotion des activités physiques et sportives. En effet, son l'article 16, alinéa 5 de la loi du 16 juillet 1984 est ainsi complété: « *des conventions conclues entre l'Etat et les fédérations sportives mentionnées à l'article 17 fixent les objectifs permettant le développement des disciplines sportives ainsi que le perfectionnement et l'insertion professionnelle des athlètes et précisent les engagements souscrits à cet effet. De telles conventions peuvent également être conclues avec les autres fédérations mentionnées au présent article* ».

A travers cet article, à défaut de développer une politique sportive, élabore un programme d'actions suivi par les pouvoirs publics dans le cadre des conventions d'objectifs. Aussi, les fédérations agiront, selon Barull [11], « *sur le terrain et l'Etat intervient dans la réglementation, la définition des priorités nationales et surtout le soutien financier. Tout en laissant aux*

fédérations sportives le soin le soin d'organiser leur sport et définir leurs objectifs prioritaires, le ministère peut ainsi réaffirmer son rôle et préciser ses attentes. L'Etat mène ainsi une politique volontariste. »

Barrull ajoute que si en théorie les subventions sont accordées à toute activité programmée, en pratique celles-ci sont versées globalement aux fédérations qui ont la possibilité d'apporter des moyens d'actions complémentaires. Les versements des subventions sont corrélés aux bilans des réalisations des années précédentes des fédérations. Ce qui pose la question des résultats atteints ou non, ainsi les modes d'évaluations et de contrôle de telles réalisations.

En réalité, traditionnellement, le financement du mouvement sportif, en tous cas dans le contexte africain reste essentiellement public, malgré les efforts de diversifications. En effet, « *il est assuré directement par le budget général et se traduit par la prise en charge de l'essentiel des grosses dépenses tel le transport aérien, les primes et manque à gagner des joueurs expatriés, les contrats des techniciens notamment étrangers. Les inscriptions du budget général en direction du sport sont nombreuses et variées et portent sur des rubriques aussi différentes que les dépenses de fonctionnement du Ministère de tutelle (personnel, matériel, entretien, transfert) et les dépenses d'équipement inscrites au Programme Triennal d'Investissement Public (PTIP) au titre des infrastructures sportives (stades, aires de jeu, plateaux multifonctionnels). A ces sommes il convient d'ajouter les interventions d'autres ministères comme l'éducation nationale (sport à l'école), du ministère des forces armées (sport militaire), les subventions présidentielles, de l'assemblée nationale ou de la primature et la mise à disposition de l'avion présidentielle.* » [12]

A cela, il faut ajouter les financements par le budget des collectivités locales qui prévoient des inscriptions budgétaires pour les activités sportives l'Etat servant non seulement à prendre en charge les cadres d'encadrement ou subventionner des programmes, mais aussi à les financer entièrement. Autrement, les fédérations sont obligées de s'accrocher aux fonds publics au Sénégal; il en était du fonds spécial de relance du développement sportif à destination des fédérations que les conventions d'objectifs sont venues remplacer à partir de 2008. Le fonds de relance alloué annuellement avait été créé par l'article 5 de la loi 78-23 du 10 juin 1978 et ses règles d'organisation et de fonctionnement fixées par le décret n° 79-1151 du 17 décembre 1979 [1].

Aussi, les financements offerts dans le cadre des conventions d'objectifs se démarquent, au moins théoriquement, d'une part, le souci de transparence, et, d'autre part, par la nécessité d'atteinte des objectifs par des résultats impactant sur le développement des activités sportives. C'est la raison pour laquelle un dispositif de suivi-évaluation est élaboré et établi à cet effet.

2.2 SUIVI-EVALUATION

Et ces évaluations sur les conventions d'objectifs ne peuvent s'apprécier qu'à travers un système de contrôle basé sur la théorie cybernétique¹ comme le rappellent Gortner *et al* [13]. Cette théorie cybernétique du contrôle, dirons-t-ils, « *tire son origine d'une analogie entre une organisation et un système auto-correcteur: le système assure sa survie en maintenant de lui-même un point d'équilibre entre ses activités et ses ressources. Le point d'équilibre peut cependant changer dans le temps, si les diverses composantes du système s'adaptent conjointement et en douceur aux changements dans l'environnement* ». Par l'application de mécanismes auto-correcteurs, la théorie du contrôle cybernétique permet d'évaluer l'information sur l'état du système et de son environnement et d'adapter en conséquence les activités pour les maintenir en équilibre. L'information (feed-back) reste essentielle parce qu'elle permet de voir que l'état du système est acceptable, donc que le feedback est positif. Dans ce cas, le statu quo et les politiques existantes sont à maintenir. Au contraire, si le feed-back est négatif, c'est que l'information perçue pose une menace pour l'organisation; il faudrait alors apporter des changements sur les politiques existantes. Un raffinement intéressant apporté à la notion de feed-back est la « *pro-action* » (feed-forward) qui consiste à utiliser l'information sur l'état futur de l'organisation pour se préparer à affronter les changements plutôt que de simplement se contenter de réagir. Feed-back et pro-action permettent de déceler l'information et de voir s'il y a lieu de procéder à des réajustements.

Dans ce cadre, de la pluralité de systèmes de contrôles², ceux basés sur les extrants peuvent être privilégiés car permettant de mieux le suivi-évaluation sur les conventions d'objectifs. Ces contrôles touchent aux mesures de l'efficacité ou de la

¹ La théorie du contrôle politique est associée à l'obligation qui est faite aux dirigeants des organisations publiques de rendre des comptes aux élus [13].

² Gortner *et al.* distinguent quatre systèmes de contrôles :

- Les contrôles où les mesures quantitatives sur les extrants entrent en jeu ;

productivité, la gestion par objectifs, l'évaluation de programmes et les systèmes de gestion de projets. Ces techniques visent à mesurer l'efficacité des organisations.

Dans ces contrôles, la mesure de la productivité et de la charge de travail vise à évaluer la charge de travail correspondant à un nombre d'unités de travail réalisées dans un projet et la mesure de la productivité met en relation des niveaux de production et les quantités correspondantes d'intrants utilisés.

La Gestion Par Objectif (GPO) cherche à jouer un rôle car obligeant « *chaque unité organisationnelle, du haut en bas de la hiérarchie, à fixer des objectifs concrets et quantifiés, accompagnés d'un calendrier de réalisation et d'un estimé des coûts* » [13].

Quant à l'évaluation des programmes, elle consiste « *à mesurer les extrants et à les comparer avec les objectifs visés au moment de la conception* ». L'évaluation des programmes peut prendre plusieurs formes. Elle peut consister en une évaluation des efforts qui vise à mesurer directement les activités et le rendement du personnel. Il peut s'agir d'une évaluation de la performance qui montre jusqu'à quel point les résultats atteints sont ceux bien prévus dans la législation. Cette évaluation peut dans d'autres cas porter sur la pertinence; celle-ci révèle jusqu'à quel point la taille et l'envergure du programme sont bien proportionnées aux exigences de sa mission. L'évaluation de l'efficience incite à rechercher les façons les moins coûteuses d'accomplir des résultats similaires ou meilleurs. Cette dernière modalité de contrôle semble bien appropriée au suivi-évaluation des conventions d'objectifs puisqu'elle permet de confronter les résultats aux objectifs fixés. Le suivi-évaluation repose sur l'utilisation d'indicateurs, c'est-à-dire des mesures spécifiques et quantifiables qui permettent d'évaluer le progrès et les résultats. Ces indicateurs doivent être clairs, mesurables, atteignables, pertinents et temporels (critères SMART).

2.3 LES SYSTEMES NATIONAUX DE GOUVERNANCE PUBLIQUE

Analyser la question des limites de la contribution des conventions d'objectifs ne peut se faire sans faire appel aux Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGP) des Pays en Voie de Développement (PVD), notamment d'Afrique Francophone dont le Sénégal est parti. Les SNGP sont définis par Hudon et Mazouz [7]. A cet égard, ils s'appuient sur la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) et mettent l'accent sur l'articulation faite entre des facteurs et processus de légitimation des (1) choix opérés par le dirigeant public, (2) structures de son organisation, (3) cadres formels de son administration et (4) instruments de sa gestion.

Un SNGP peut ainsi être décrit et schématisé (voir ci-après) sous le prisme de la « *superposition durable et compatible des institutions, des structures d'offre en services publics, des cadres officiels d'administration et des outils de gestion mobilisés à des fins légitimes et des besoins solvables d'une nation* » [7].

A partir du néo-institutionnalisme appliqué aux SNGP, il est ici question d'appréhender les facteurs ou processus qui légitiment et pérennisent les choix, le fonctionnement et des conventions d'objectifs.

Les croyances, les valeurs et les cultures au plan néo-institutionnel participent à la légitimation de l'action publique. Les SNGP ne sont pas en reste puisqu'ils sont centrés sur la démocratie, l'imputabilité, l'évaluation des politiques et projets publics, entre autres; lesquelles valeurs contribuent à l'efficacité de l'action publique et sont sources de légitimité [14]. Autrement, des tensions de gouvernance publique peuvent naître comme en atteste les T du schéma ci-dessus [15].

Par ailleurs, les SNGP ont tendance, notamment à travers les comportements et les décisions prises par les agents publics, à se conformer à des règles et des procédures, supposées rationnelles [16], pour forger et renforcer leur légitimité ainsi que celle des structures organisationnelles dans lesquelles ils opèrent. Ces règles et procédures s'adosent et visent l'efficacité de l'action publique.

Enfin, les SNGP des pays en développement ont tendance à s'ajuster à leurs environnements institutionnels selon des processus coercitifs, mimétiques ou normatifs [8]. Ce qui leur permet de bénéficier de ressources de plus en plus rares.

-
- Les contrôles qui se font au moyen de rapports quantitatifs et qualitatifs sur les activités et les comportements ;
 - Les contrôles qui font appel à la participation active des travailleurs pour faire la surveillance des projets ;
 - Les contrôles basés sur l'identification du travailleur à l'organisation, à sa mission ou à sa profession.

3 MÉTHODOLOGIE

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

Dans une posture épistémologique interprétativiste, il a été fait appel aux méthodes qualitatives. Thietart & al. [17] rappellent que dans l'interprétativisme:

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

Le choix de l'interprétativisme est d'abord en lien avec le contexte de la recherche. En effet, celle-ci permet de saisir le discours des différentes parties prenantes des conventions d'objectifs. De ce point de vue, elle facilite une analyse des discours des uns et des autres dans des contextes et des situations de construction de la réalité sociale.

La recherche est de type exploratoire et les données sur la question de recherche sont inexistantes; ce qui justifie, encore, la posture épistémologique adoptée.

Les critères ou les construits de la recherche sont afférents aux limites des conventions d'objectifs signés entre l'Etat et le mouvement sportif au Sénégal. Ils se déclinent autour:

- de l'insuffisance des financements dégagés à destination du mouvement sportif;
- du non-respect des engagements par les différentes parties prenantes aux conventions;
- des limites du dispositif de suivi-évaluation desdites conventions d'objectif.

L'étude a eu pour cadre la région de Dakar où la quasi-totalité des fédérations sportives, ainsi que le ministère de sport ont leur siège. Aussi, dans le cadre de l'étude, l'État, représenté par le Ministère en charge des sports à travers ses différentes directions a été sollicitée (Direction des Activités Physique et Sportive (DAPS), Direction de Haute Compétition (DHC), etc.). S'agissant du mouvement sportif, les grandes fédérations ont été sollicitées notamment celui de football de Football et d'Athlétisme

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

En venant à la revue documentaire, en plus d'écrits scientifiques dans le domaine de recherche, il peut s'agir:

« de lettre, de communiqués, de publications médiatisées, d'écrits divers etc. dont l'utilité ne réside pas nécessairement dans leur précision ou l'absence de biais, mais plutôt dans leur capacité de corroborer les renseignements provenant d'autres sources de données. » [18].

Cette source n'a été utile puisque la documentation dans le domaine reste faible et les acteurs des conventions d'objectifs ont été dans l'impossibilité de produire certains documents sollicités tels ceux relatifs aux statistiques et aux montants mobilisés dans le cadre des conventions d'objectifs.

Par conséquent, il a été privilégié l'entretien comme mode principal de recueil de l'information.

Gagnon souligne: « c'est l'une des plus importantes sources d'informations ».

L'entretien a été semi-directif. « L'entretien semi-directif est une technique de collecte de données qui contribue au développement de connaissance favorisant des approches qualitatives et interprétatives relevant en particulier des paradigmes constructivistes » [18]. Il s'agit d'une technique d'entretien qui se situe entre l'entretien complètement ouvert (non directif) et l'entretien complètement structuré (directif).

La population enquêtée dans cette enquête concerne le personnel administratif du Ministère en charge des sports plus, particulièrement les agents membres de la Direction des Activités Physiques et Sportives (DAPS) et de la Direction de l'Administration Générale de l'Equipement. Ils sont au nombre de cinq (5). En ce qui concerne, les mouvements sportifs, dix-sept (17) personnes ont été sollicités. Ces personnes interrogées sont à des positions qui permettent de donner des informations sur les conventions

Le principal outil de recueil des données est un téléphone portable iPhone 11 Pro Max. Le travail s'est fait sur l'onglet utilitaire qui regroupe cinq volets dont le Dictaphone qui sert à faire un enregistrement en audio. Il faut bien noter que l'appareil est utilisé seulement avec la permission de l'acteur cible, l'autre instrument est la prise de note.

Au total, dix-huit (18) enregistrements dont la durée moyenne est de quarante-huit minutes (48'). La prise de note qui consiste à rapporter directement les réponses de l'acteur sur un bloc note, a été utilisé après le refus d'enregistrements des certains cadres du Ministère de Sport. Il a été noté chez ces derniers, une méfiance, une réticence, et parfois même, le refus d'être interrogé sur le thème.

Pour traiter les données recueillies, la méthode d'analyse de contenu thématique de Quivy & Van Campenhoudt [19] a été privilégiée. Elle consiste à mettre en évidence les opinions des sujets en se fondant sur l'analyse de leur discours. Pour des raisons de confidentialité, des initiales ont été attribuées aux répondants à partir de leurs noms et prénoms. Cette phase a visé à dégager les tendances, les relations et les conclusions significatives pour répondre aux questions de recherche. Nous avons procédé à la saisie des données c'est-à-dire une transcription directe des audios recueillis dans nos interviews en formant écrit tout en garantissant une fidélité humble des supports initiaux. Enfin, les résultats obtenus ont été discutés principalement sur la théorie sur les Systèmes Nationaux de Gouvernance Publique (SNGB) [7]

4 DES LIMITES DANS LES CONVENTIONS D'OBJECTIFS SIGNES ENTRE L'ÉTAT ET LE MOUVEMENT SPORTIF

Il est apparu à travers les données d'enquêtes une insuffisance des financements reçus à travers les conventions d'objectifs, un non-respect des engagements par les différentes parties prenantes aux accords et un dispositif de suivi-évaluation presque inexistant.

4.1 L'INSUFFISANCE DES FINANCEMENTS REÇUS À TRAVERS LES CONVENTIONS D'OBJECTIFS

L'insuffisance des financements liés conventions d'objectifs se manifeste à travers les montants octroyés par le Ministère des sports et des procédures des financements de décaissements peu maîtrisées.

4.1.1 LA FAIBLESSE DES MONTANTS REÇUS DU MINISTÈRE DE SPORT

Le financement dans le cadre de conventions d'objectifs dépend toujours des accords parafés et conclus. Pour pouvoir bénéficier d'un financement auprès du Ministère des sports, il faut essentiellement avoir de bonnes performances avec des statistiques qui plaident en votre faveur. C'est le cas de la Fédération Sénégalaise de Natation qui a reçu un financement. Selon AMN:

« Ils sont loin de nous permettre d'atteindre nos objectifs. Depuis que je suis là, les financements que nous avons reçus sont toujours en baisse par rapport aux besoins exprimés. Il n'y'a pas de budget pour le développement du sport local. » Et le montant attribué « C'est en deçà de cinquante pour cent (50% des besoins). Il y'a des compétitions qui ne sont pas financées »

ALB de la Fédération Sénégalaise de Volleyball poursuit:

« C'est à l'étude, mais ce n'est pas encore arrivé. Cependant, nous recevons des subventions mais malheureusement elles sont très insuffisantes. Nous recevons des accompagnements mais pas des conventions d'objectifs. Nous, chaque année, lorsque que nous évaluons, nous sommes autour de 30 à 50 millions pour une année sportive. La première année, nous avons reçu une subvention de 5 millions. ».

Ce qui confirmé par KAB de la Fédération Sénégalaise d'Athlétisme:

« Ce que les fédérations ont reçu est infime par rapport aux besoins pour réaliser un quelconque projet. Je sais que la convention d'objectifs devrait permettre à la fédération d'atteindre les objectifs, d'avoir les athlètes à un niveau africain et pour ce faire il fallait gérer le budget de la fédération qui s'élevait à un demi-milliard et je reste convaincu que cette dernière n'a pas reçu plus la somme escomptée nécessaire pour gérer convenablement la saison. ».

Par conséquent, il semble que les financements reçus paraissent très insuffisants pour la promotion de la pratique sportive des disciplines et ne permettent pas aux différents Mouvements sportifs (fédérations) d'atteindre leurs objectifs.

La faiblesse des montants reçus par les fédérations à travers les conventions d'objectifs est, d'une part, à mettre en relation avec les allocations budgétaires étatiques qui ne font pas du sport une priorité, comparé aux autres secteurs comme la santé, l'éducation, etc.

D'autre part, l'absence de traçabilité des financements reçus par les fédérations des conventions d'objectifs n'est pas sans relation avec la faiblesse des montants reçus.

4.1.2 DES PROCEDURES DES FINANCEMENTS DE DECAISEMENTS PEU MAITRISEES

La gestion des financements ne suit pas un cheminement administratif et financier rigoureux; autrement, les financements reçus par les fédérations n'ont pas la traçabilité requise, ou tout au moins ont des destinations différentes de celles prévues.

Si, AGS Agent membre de la Direction des Activités Physiques et Sportives (DAPS) du Ministère des Sports note:

« La gestion des financements est transparente. Au niveau du Ministère de Sport, on a la Direction de l'Administration Générale et de l'Equipement (DAGE) qui gère la comptabilité du Ministère. Et la gestion est bien transparente d'après les Agents misent en place par le Ministère, Charges des tâches bien définies. »

MMD de la Fédération Sénégalaise d'Athlétisme se prononce en ces termes:

« Nous, nous avons une gestion transparente et nous voulons que régulièrement le trésorier fasse le point. Au départ voilà ce que nous avons reçu au moment où je vous parle compte tenu des dépenses qui ont été effectuées. Voilà ce qui reste en caisse parce qu'en dehors de ça, nous avons aussi un contrôle c'est-à-dire au plan interne, nous avons des commissaires au compte qui peuvent à tout moment venir contrôler comme le ministère aussi peut envoyer un inspecteur pour dire nous sommes venus discuter. Il y'a des dépenses qui sont précises, qui sont autorisées. Si c'est une dépense qui n'est pas prévu il faudrait que nos bureaux se prononcent d'une manière exceptionnelle. Le bureau autorise l'exécution de ces dépenses-là. »

Des obstacles freinent l'obtention des ressources financières par les fédérations sportives pour la pratique sportive. HMK de la Fédération Sénégalaise de Tennis précise:

« C'est lui trouver déjà des financements annuels qui se renouvellent ou augmentent. Mais aussi il y'a des coups qui ne peuvent pas se renouveler annuellement. Ou bien parmi les compétitions, le ministère ne peut financer qu'une partie. Maintenant, c'est à la fédération de choisir les compétitions majeures qui il faut financer. Le financement n'est pas permanent. C'est en fonction des objectifs. C'est pour cela qu'il faut trouver des partenaires à l'intérieur comme à l'extérieur pour faire fonctionner correctement la fédération. »

BJF, un agent membre de la DAPS au ministère du sport réitère:

« C'est le manque de sérieux. Les fédérations ne sont pas sérieuses. Il vous demande 10 millions. Pour développer la petite catégorie et ils prennent cet argent pour faire fonctionner les fédérations ou pour faire des tournois de compétitions. Il y'a aussi le détournement d'objectifs. »

On peut en déduire que les obstacles majeurs des financements dans les accords d'objectifs sont les finances incomplètes de la tutelle et le détournement au niveau des délégataires de pouvoir. Les procédures administratives très complexes peuvent entraîner des retards de réception des fonds, entravant ainsi la mise en œuvre efficace des plans d'actions. En plus, les changements politiques ou la nomination des Ministres représentent souvent des cassures pouvant perturber l'atteinte des objectifs de même que la stabilité des financements octroyés.

Enfin, la non-présentation des rapports détaillés sur les fonds utilisés suscite des interrogations et des doutes sur la répartition et l'utilisation des fonds. D

4.2 UN NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR LES PARTIES PRENANTES AUX CONVENTIONS D'OBJECTIFS

Le non-respect des engagements dans une convention d'objectifs est notable chez les parties prenantes, malgré quelques tenus.

4.2.1 LE NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR LE MINISTERE DU SPORT

Les obligations non remplies par le Ministère du sport s'apprécient à travers les données obtenues et ont des effets négatifs sur le partenariat. C'est la raison pour laquelle AGS de la DAPS du Ministère en charge du sport précise:

« Les engagements ne sont pas respectés par le Ministère du fait des insuffisances de part et d'autre. Exemple: L'État dit à une fédération Prépare moi du « Soupe kandiaa » la fédération dit d'accord, il me faut 10000 FCFA pour te faire un bon « Soupe kandiaa ». Voilà-tu as 5000 FCFA, la fédération prend les 5000 FCFA. Après la préparation on remarque beaucoup de manquements. Ainsi, ce qui fait que les engagements ne peuvent pas être respectés par le Ministère de Sport, par ce qu'il y'a une insuffisance de financements attribués aux fédérations Sportives. »

Et de plus HMK de la Fédération de Tennis rebondit sur la situation en disant:

« La fédération ne peut pas sanctionner le Ministère. C'est pourquoi il faut se demander si le Ministère peut respecter les engagements vis-à-vis de la fédération par ce que le ministère peut contrôler la fédération et non le contraire. »

D'une manière générale, les engagements du Ministère ne couvrent pas tous les besoins du mouvement sportif. La principale raison est la limite des budgets et les fonds pour les actions prévues. Les demandes de fonds dans le cas des conventions d'objectifs étant supérieures à l'offre entraîne la non-réalisation ou l'aboutissement de certains projets. Finalement, avec le non-renouvellement des fonds de relance, le respect des engagements par le ministère qui est délégataire de pouvoirs reste problématique.

4.2.2 LE NON-RESPECT DES ENGAGEMENTS PAR LES FEDERATIONS SPORTIVES

Les fédérations sportives prennent des obligations avec l'État, représenté par le ministère de sport, mais ces engagements sont souvent peu respectés. C'est précisément sous cet angle que MBD de la Direction de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE) du Ministère du sport affirme:

« Les engagements sont réciproques. Le Ministère a ses propres engagements et les fédérations aussi. C'est au moment de l'évaluation que le Ministère va voir si les fédérations ont respecté leurs engagements ou non. Elles sont tenues de les respecter. »

Ce qui n'empêche pas de OMG de la fédération Sénégalaise de Natation d'affirmer en ces termes:

« Le dispositif suivi-évaluation permet d'assurer l'atteinte des objectifs dans la mesure où le suivi est réactif. Ça se fait en fin de projet. Pour moi, le rapport qui est fait par la fédération inclus le suivi et l'évaluation. L'évaluation nous permet de voir si les objectifs sont atteints ou non. »

Force est de noter que le dispositif de suivi-évaluation non opérationnel entraîne un non-respect des engagements par les structures fédérales. Ce qui semble être lié à une insuffisance des fonds donnés par le Ministère du sport dans le cadre des conventions, et par conséquent, de promesses non satisfaites.

4.2.3 DES ENGAGEMENTS TENUS

Malgré les défaillances notées dans le respect des engagements par les différentes parties prenantes, certains domaines restent des cas de réussite. ATT de la DAGE du Ministère des sports avance:

« Il faudra déjà consulter les conventions d'objectifs; Il y'a des conventions de coachs, la promotion de la discipline dans certaines zones reculées, la promotion de la petite catégorie et le développement du sport. »

Et BJJ de la DAPS du Ministère ajoute:

« Les engagements peuvent-être liés par la question de formation. Le ministère peut s'engager à accompagner une fédération à atteindre un nombre précis de techniciens dans certains domaines. Sur le plan stratégique, le ministère peut notifier des ressources pour organiser un championnat. Le ministère peut identifier des fédérations pour les accompagner. »

AFD de la Fédération Sénégalaise de Handball:

« Les engagements peuvent-être liés par la question de formation. Le ministère peut s'engager à accompagner une fédération à atteindre un nombre précis de techniciens dans certains domaines. Sur le plan stratégique, le ministère peut notifier des ressources pour organiser un championnat. Le ministère peut identifier des fédérations pour les accompagner. »

Partant de ces opinions des différents agents, nous pouvons retenir qu'il y'a une marge de satisfactions dans les accords entre le ministère des sport et les fédérations.

4.3 UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION PRESQUE INEXISTANT

Malgré l'importance du dispositif de suivi-évaluation, des questionnements demeurent sur les agents chargés dudit suivi-évaluation et du dispositif mis en place.

4.3.1 L'IMPORTANCE DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

Le dispositif de suivi-évaluation est nécessaire. Il permet de mesurer et d'analyser les résultats dans un plan d'action, facilite l'identification des points forts ou faibles, et permet d'apporter des éléments de remédiations aux erreurs, aux manquements

ou insuffisances notées au cours du processus en vue d'apporter des améliorations. Il contribue, par ailleurs, à une certaine transparence et la prise de décisions tout en participant à l'efficacité globale des initiatives mises en avance. BMB de la Fédération Sénégalaise de Football note à ce propos:

« L'objectif d'une évaluation, ça aide mais ça ne garantit pas l'atteinte des objectifs. Tout dépend aussi de l'État. C'est une bonne chose d'avoir un dispositif de suivi et d'évaluation car ça aide beaucoup dans la marche de la fédération mais aussi l'atteinte des objectifs. »

MMD de la fédération d'athlétisme ajoute:

« Oui parce que sur le plan interne nous avons un bureau fédéral, c'est un bureau permanent qui se réunit une fois par semaine. Nous disons exécutez tout ce qui a été décidé au niveau de l'assemblée générale. C'est m'assemblée qui coiffe tout. C'est là où les grandes décisions sont prises au-dessous. Il y'a ce que l'on appelle le comité directeur qui est chargé de vérifier si toutes les décisions qui ont été prises au niveau supérieur sont exécutées par le bureau fédéral. C'est nous chaque lundi qui faisons la réunion, on parle de compétition, on parle de finance, on parle de formation, on fait des procès-verbaux pour que les gens voient comment nous sommes en train de fonctionner. »

Aussi, apparait-il que le dispositif de suivi des conventions d'objectifs est plus dans les organes de direction des fédérations que dans un dispositif entre l'État, la tutelle et les fédérations sportives; ce qui est notable au niveau des agents de contrôle.

4.3.2 LES LIMITES DU DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION

Les limites sont afférentes à l'absence de personnel dédié et à un dispositif de suivi-évaluation défaillant.

Le personnel dont leur tâche est de contrôler doit être préparé comme des professionnels qualifiés dans le domaine à l'image des analystes sectoriels ou des experts de données. L'option idéale est de faire la collecte, d'analyser et d'interpréter les résultats obtenus pour évaluer avant de prendre une décision.

C'est qui pousse à AGS de la DAPS au ministère du sport à se prononcer en termes:

« Il y'a des difficultés et des limites liées à l'absence de corrélation entre les financements et les objectifs fixes. Il y'a également un déficit des Ressources Humaines au sein des fédérations formées à la Gestion Accès sur les Résultats (GAR). Il est difficile d'appréhender le dispositif, du fait que le dispositif est non effectif et sa mise en œuvre reste vraiment à désirer. La convention d'objectifs prévoit une évaluation, les indicateurs de performance sont fixes de façon formelle qui vont les indices du dispositif suivi-évaluation. De ce fait le dispositif est très bien structuré par le Ministère. »

En ce qui concerne le dispositif, il n'est pas fonctionnel. KAB de la fédération d'Athlétisme affirme:

« Non, pour preuve il n'y a pas de réunions d'évaluation, une réunion convoquée mais malheureusement jusqu'à présent il n'y a pas eu d'évaluation de cette convention d'objectifs. Cela n'a jamais été évalué donc je peux dire qu'il n'y a pas de dispositif suivi et évaluation. Le dispositif au niveau interne d'abord, au niveau interne, il y'a une commission des finances, la direction technique et le comité directeur. Donc ce sont les structures de la fédération qui assurent ces actions de suivi et évaluation. Maintenant il devrait y avoir des structures externes. Malheureusement c'est ce qui ne fonctionne pas donc il fallait y avoir des structures où le ministère, le comité olympique, la fédération pour qu'on puisse juger maintenant toutes les actions de la fédération mais aussi les actions du ministère. »

MMD de l'athlétisme précise:

« Quand nous avons un objectif, il est très précis. On le détermine, on le décrit d'une manière précise en chiffrant toutes les parties qui sont dans le contrat ou dans la convention pour atteindre ces objectifs. Maintenant, il y'a le contrôle financier, le contrôle technique. Il y a beaucoup de contrôles que l'on fait parce que nous sommes en sport. Le sport a son volet administratif; technique, financier, médical etc. Donc nous avons des commissions qui doivent suivre à la lettre toutes les prérogatives. »

Somme toute, les limites du dispositif de suivi-évaluation sont fortement liés à un déficit d'agents qualifiés en recueil et analyse des données, d'une part, et d'un dispositif non opérationnel, d'autre part.

5 DISCUSSIONS

S'appuyant sur le modèle proposé, il est possible d'apprécier les données obtenues à travers, d'une part, des SNGP des pays d'Afrique francophone de Hudon et Mazouz [7], et d'autre part, du niveau de réceptivité ou de réticences des acteurs impliqués dans l'appropriation des valeurs et des outils du Management Public (MP) [9].

En venant aux SNGP, ils posent d'abord la question de l'adhésion aux valeurs, croyances et cultures en phase avec les institutions démocratiques, d'imputabilité des dirigeants ou d'évaluation par la performance. A l'analyse des données, il apparaît une absence d'adhésion aux dites valeurs et cultures puisque les financements dégagés par leur faiblesse et l'absence de procédures maîtrisées sont loin de montrer une croyance aux institutions mises place. Il en est de même du non-respect quasi-systématique des engagements par les acteurs de conventions d'objectifs. Les cas d'engagements respectés sont rares; ce qui traduit un état d'esprit peu orienté vers l'adhésion aux valeurs liées l'imputabilité des dirigeants ou d'évaluation par la performance. Enfin, l'absence d'un dispositif de suivi-évaluation maîtrisé et l'absence d'un personnel dédié et spécialisé quant-au recueil des données d'évaluation renforce l'idée selon laquelle que les valeurs dégagées plus haut ne sont ni ancrées, ni partagées par les parties prenantes des conventions d'objectifs.

Dans l'organisation, les structure d'offre souffre de certains écueils. D'abord, l'insuffisance des financements influe négativement sur l'offre puisqu'elle ne permet pas aux fédérations d'atteindre leurs objectifs et aux structures étatiques d'exiger l'atteinte desdits objectifs. Il en est de même du non-respect des engagements par les parties prenantes aux conventions d'objectifs. Ces parties prenantes sont l'Etat, d'une part, et les fédérations sportives, d'autre part. elles fragilisent la mise en œuvre des conventions en ne respectant leurs obligations. Autrement, les structures d'offre deviennent inopérantes, donc non efficaces. Enfin, le personnel et le dispositif qui doit accompagner les conventions d'objectifs ne sont pas adaptés ou n'existent pas. Ce qui rend les structures d'offre non opérationnelles.

En venant aux cadres formels, ils existent: ce sont les contrats ou conventions d'objectifs signées qui déclinent les obligations des différentes parties prenantes; ces conventions sont également le cadre de définition des objectifs assignés aux parties prenantes. Ces cadres formels n'ont pu jouer réellement leur rôle puisque les financements qu'ils doivent porter sont insuffisants. Il s'y ajoute que les conventions écrites sont peu respectées par les parties prenantes et le dispositif de suivi-évaluation est presque inexistant. Dès lors, les objectifs fixés dans le cadre des conventions ne sont pas évalués.

En ce qui concerne l'instrumentation managériale, elle s'exprime par la convention d'objectifs. Outil assez pertinent de réalisation des objectifs des deux partenaires, il souffre, cependant, dans les moyens insuffisants mis en place pour le rendre opérationnel. Les engagements non respectés, ainsi que le dispositif de suivi-évaluation inexistant rendent caduque toute velléité d'instrumentation managériale par lesdites conventions d'objectifs.

Sur la réceptivité dans l'appropriation des valeurs et des outils du Management Public (MP), rappelés par Mazouz et al. [9], il apparaît, en ce qui concerne les conventions d'objectifs, des défaillances notoires quant-t-à leur usage. L'adhésion aux valeurs du MP, l'existence de structures d'offre fonctionnelles, les cadres formels et l'instrumentation managériale ne semblent pas utilisés à bon escient.

6 CONCLUSIONS

A la question de savoir pourquoi les conventions d'objectifs entre l'Etat et les fédérations sportives n'arrivent pas à contribuer efficacement au développement et à l'atteinte des objectifs dans le sport, les résultats obtenus des enquêtes ont permis d'obtenir des résultats au plan théorique et managérial.

Dans sa dimension théorique, l'étude, en s'appuyant d'abord sur Mazouz et Hudon [7] semble montrer l'usage des SNGP avec des défaillances notées aux quatre niveaux connus. Premièrement, il est noté un déficit d'appropriation des valeurs et de la culture du MP; deuxièmement, les structures d'offre ne semblent pas en mesure de prendre en charge les objectifs fixés par les conventions d'objectifs; les cadres formels, quoiqu'adéquat au plan théorique, n'ont pas été utilisés à bon escient; finalement, dans ces conditions, l'instrumentation managériale a montré ses limites, malgré les intentions de départ exprimées pour la relance des activités sportives dans les fédérations sportives au Sénégal. Autrement, il s'impose de constater avec Mazouz et al. [8] une absence de réceptivité des outils et des valeurs du MP dans les conventions d'objectifs entre l'Etat et les fédérations sportives au Sénégal.

Aussi, au plan managérial, il convient de:

- Insister sur l'appropriation des valeurs du MP dans les relations entre Etat et le mouvement sportif;
- Mettre en place des structures d'offre adaptées et opérantes qui permettent la prise en charge convenable des conventions d'objectifs;
- Utiliser les cadres formels, notamment les contrats signés en leur octroyant l'efficacité recherchée;
- Rendre opérationnelle l'instrumentation managériale.

En termes de perspectives, du fait des défaillances managériales notées dans l'usage des conventions d'objectifs entre les pouvoirs publics et le mouvement sportif, il est nécessaire d'envisager l'analyse desdites conventions sous le prisme de leur transparence, autant dans leur conception que dans leur mise en œuvre.

REFERENCES

- [1] Diouf, D. and C-T Tine, «Conflicts, Sport, and Proximity in Senegal.» *The International Journal of Sport and Society* 15 (1): 29-47. doi: 10.18848/2152-7857/CGP/v15i01/29-47, 2023.
- [2] Gaye o, « les enjeux des conventions d'objectifs dans le contexte sportif sénégalais », *Journal de gestion du sport*, 35 (3) 201-215, 2008.
- [3] Diop, O, la gestion des conventions d'objectifs dans le mouvement sportif sénégalais. *Dakar éditions sport plus*, 2010.
- [4] Fall B., « Analyse des conventions d'objectifs dans le développement du sport sénégalais », *Revue sénégalaise de sport* 20 (2), 45-58, 2015.
- [5] Ndiaye S, « Les conventions d'objectifs et leur impact sur la performance sportive ». *Revue Africaine de sport et de Performance*, 12 (4), 78-92, 2012.
- [6] Hudon P.-A. and Mazouz B., « Le management public entre 'tensions de gouvernance publique' et 'obligation de résultats' : Vers une explication de la pluralité du management public par la diversité des systèmes de gouvernance publique », *Gestion et management public*, 3 (2), pp. 7-22, 2014.
- [7] DiMaggio P. and Powell W., «The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field», *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147- 160, 1983.
- [8] Mazouz, B., Mbenda, S., Sogbossi, B., Peter, S., Bekono, E. and Beaupré, R., « Le management public en Afrique. Qu'en disent les fonctionnaires publics africains francophones ? ». *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 13, 35-82. <https://doi.org/10.3917/riso.013.0035>, 2022.
- [9] Chappelet, Jean-Loup 2010 *L'autonomie du sport en Europe*, Lausanne, Éditions du Conseil de l'Europe, coll. Politiques et pratiques sportives, 112 p., 2010.
- [10] Barrull R., *Lexique du Cadre institutionnel et réglementaire des Activités Physiques et sportives* Collection Droit-Economie-Management édition, 1995.
- [11] Ndiaye Mamadou Falilou, *La Fédération Sportive dans ses rapports avec l'Etat*, Monographie CAIEPS INSEPS Université Cheikh Anta DIOP 79 p. 2022, 2012.
- [12] Gortner, F. H., J. Mahler *and al.*, *La gestion des organisations publiques*, Presses universitaires du Québec, 587 p., 2003.
- [13] Selznick P., «Institutionalism 'Old' and 'New'», *Administrative Science Quarterly*, 41 (2), 40 th Anniversary Issue, pp. 270-277, 1996.
- [14] Meyer J.W. and Rowan B., «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, Vol. 83, no 2, pp. 340-363, 1977.
- [15] Bennani K.S., Hassine A.B. and Mazouz B., «Public governance tensions: a managerial artefacts-based view», *International Review of Administrative Sciences*, <https://doi.org/10.1177/0020852320988155>, 2021.
- [16] Thietart, Raymond-A., F. Allard-Poesi, J. Angot *et al.*, *Méthodes de Recherches en Management*. (4e éd.), Dunod, 2019.
- [17] Gagnon, YC., *L'étude de cas comme méthode de recherche*, Presses universitaires du Québec, 128 p., 2005.
- [18] Quivy, R. & Van Campenhoudt. L., *Manuel de recherches en sciences sociales*, Dunod 244 p., 1995.