

LA FORMATION DES CADRES SPORTIFS ET LES PERFORMANCES SPORTIVES AU BENIN : DE L'ANALYSE DE LA QUESTION DU RETOUR SUR INVESTISSEMENT

SPORTING PROFESSIONALS TRAINING AND ATHLETIC PERFORMANCES IN BENIN: ANALYSIS OF THE QUESTION OF THE RETURN ON INVESTMENT

GAGLOZOUN A.¹, ABALOT E-J.², DAKPO P.³, AHOINSOU E.⁴

1- Maître Assistant, 2- Maître de Conférences, 3- Maître de Conférences, 4- Master professionnel

Laboratoire des Sciences Humaines et Sociales (LASHS), Porto-Novo-Bénin
Institut National de la Jeunesse, de l'Éducation Physique et du Sport. Université d'Abomey-Calavi. Tél : (00229) 97 05 87 05/(00229) 95 30 89 89

E-mail : osseniwassere@gmail.com ; gaphonse@yahoo.fr

(Reçu le 12 Janvier 2017 ; Révisé le 18 Mars 2017 ; Accepté le 27 Mars 2017)

RESUME

La formation des cadres sportifs au Bénin est-elle en lien avec les performances sportives réalisées ? C'est la question nodale traduisant la problématique de notre étude qui se fixe pour objectif de rendre compte de la perte des investissements en capital humain que constituent nos cadres sportifs, du fait des piètres résultats que le Bénin enregistre lors des rencontres sportives régionales et internationales. Pour conduire notre étude, nous avons formulé l'hypothèse suivante : les performances sportives qu'enregistre le Bénin témoignent d'une perte de bénéfices en capital humain due à la mauvaise utilisation des cadres sportifs formés.

Après une collecte de données recueillies auprès d'un échantillon de 75 individus au moyen d'un questionnaire et des entretiens, les conclusions de nos analyses nous permettent de suggérer que les cadres sportifs formés ne sont qu'inadéquatement utilisés et que les résultats sportifs des équipes nationales béninoises ne sont pas à la hauteur de la qualité de leur formation, ce qui valide dans une certaine mesure notre hypothèse. Bien que l'investissement dans la formation des cadres sportifs doive permettre l'amélioration des performances et la vulgarisation du sport, ces objectifs ne peuvent être atteints que lorsque le management des activités sportives est dépolitisée et que les cadres techniques formés sont utilisés et occupent les postes qui répondent à leur profil.

Mots clés : Capital humain, investissement, retour sur investissement, formation, cadres sportifs, performances sportives

ABSTRACT

Is the training of the sport executives in correlation with the sport results in Benin?

It is the issue of our study, which settles for objective to report the loss of the investment in human capital being whom establish (constitute) our sports frames (executives), because of their inadequate use by Benin.

It is the problematic of our survey that sets for objective to give account of the loss of the human capital that our sporting professionals constitute because of their inadequate use by the nation. To drive our survey, we formulated the following hypothesis: the sporting performances in Benin reveal there is no link between the investments for the training of the sporting professionals and the sporting results, because of the inadequate use of these professionals.

After a data gathering collected by a sample of 75 individuals by means of a questionnaire and interviews, the findings of our analyses allow us to conclude that the formed sporty settings are not used and that the sporty results are not at the height of the quality of the sporty settings, what validates our hypothesis to a certain extent. Although the investment in the training of the sporting professionals permits the improvement of the performances, and the popularization of sport, these performances will only be better if sport is not politicized

while passing from the theory to the practice through a pragmatic management.

Keywords: Human capital, investment, high level human resources in sport, sporting performances

PROBLEMATIQUE

De la période coloniale à nos jours, le sport béninois n'a véritablement jamais répondu présent à l'heure des partages des récompenses lors des compétitions internationales auxquelles les athlètes béninois prennent part. Si parfois et dans certaines disciplines, il est signalé quelques prouesses, elles constituent des épiphénomènes. Or au niveau de la formation et de l'encadrement technique, le Bénin dispose d'un important potentiel au prix d'énormes investissements dans la formation.

Selon les statistiques de 2008 de l'Institut National de la Jeunesse, de l'Education Physique et du Sport (INJEPS) par exemple, les cadres de l'éducation physique et sportive sont répartis de la façon suivante : 369 professeurs certifiés et 287 professeurs adjoints, soit un total de 656 cadres. En outre, il faut ajouter les cadres fédéraux, entraîneurs et quelques personnes formées à l'étranger. L'INJEPS, en son sein, compte 27 enseignants chercheurs dont 06 professeurs titulaires et 08 maîtres de conférences en 2017. De plus, il possède 18 entraîneurs de haut niveau dont 8 de niveau international (Gouda, 2012). Ces cadres sportifs ainsi formés constituent un capital humain comme l'exprime plusieurs auteurs dans ce champ scientifique. En effet disent-ils, l'homme acquiert en tout premier lieu des connaissances grâce à la formation générale c'est-à-dire son éducation. Comme les entreprises, celui-ci procède à des investissements monétaires tels que l'achat d'éducation et de biens (livres, droits...) ou non monétaires comme la perte de temps et, il attend que ceux-ci soient rentabilisés. Cette rentabilité prendra la forme d'un salaire plus élevé lors de son entrée dans la vie active.

Autrement dit, l'individu cherche à optimiser ses dépenses d'éducation et à égaliser leur coût marginal avec leur productivité marginale (Smith, 1776, Becker, 1964, Kiker,

1966, Miller, 1996).

Toutefois, ce salaire constitue une charge pour l'entreprise évaluée normalement en fonction du niveau d'étude de l'employé et non de sa productivité, parce qu'une part importante des connaissances nécessaires à son emploi est spécifique à chaque société.

La société peut également accroître son capital humain par le biais de la formation professionnelle continue. Celle-ci est devenue obligatoire pour les entreprises depuis 1971. Cette formation a pour but d'accroître ou de compléter les connaissances du personnel mais surtout permet à l'entreprise de devenir plus compétitive du fait de la hausse de la productivité. C'est ce que rapporte une étude de la Direction générale des entreprises du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie de la France qui donne les chiffres suivants en ces termes : « L'impact du développement des compétences sur la productivité du personnel est clairement perçu par les entreprises, en termes d'efficacité (57%), puis de flexibilité (43%). »

C'est d'ailleurs dans le même registre que s'inscrivent Guillard et Roussel (2010) qui évoquent ce lien et suggèrent : « Dès lors, la causalité suivante peut être mise en évidence : l'investissement en éducation permet de développer le stock de capital humain d'un salarié, qui entraîne une hausse de sa productivité. Cette dernière a pour conséquence une hausse des salaires. La causalité investissement en capital humain, hausse de la productivité, hausse des salaires repose fondamentalement sur le postulat néoclassique selon lequel les individus sont rémunérés à leur productivité marginale. En d'autres termes, la solidité de cette causalité repose sur un marché du travail concurrentiel dénué « d'imperfections ».

Toutefois, il est aussi apparu à travers certaines recherches que le lien entre capital humain et productivité dans les entreprises

n'est forcément pas établi de manière évidente au regard des inconnus que représente le détenteur du capital humain lui-même. Guillard et Roussel (op. cit.).

Par ailleurs, de nombreuses études ont établi une corrélation entre le capital humain et la croissance économique à l'exemple de celles de Schultz (1961), de Becker (1964), et plus particulièrement Lucas (1988) et d'autres économistes qui ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989 ; Foray, 2000). La place du facteur humain dans la production constitue le cœur des apports des modèles de croissance endogène à la macro-économie. On considère que la productivité des salaires est améliorée par la plus grande qualité du facteur travail. Le capital humain agit directement sur la quantité et la qualité de la production.

On pourrait, sur la base de ce qui précède, porter en avant, le fait qu'un pays doit pouvoir améliorer les performances sportives proportionnellement au nombre de cadres sportifs formés dont le nombre a atteint une masse critique comme au Bénin tel qu'apportée par les statistiques plus haut.

L'autre élément sur lequel il convient de porter notre attention est que depuis 1960 à nos jours, il est quasi impossible de dénombrier un ministre issu des milieux sportifs avant sa nomination. Les ministres Montcho et Soglo qui pourraient faire l'exception appartiennent à des formations politiques et c'est à cause de ce volet qu'ils ont été choisis. Les différents ministres (soit trente huit à nos jours depuis 1960) n'ont pas été nommés pour leur savoir-faire dans le domaine du sport et n'ont pas un programme que le Chef de l'Etat leur confie. Si le ministre est un homme qui peut réunir un grand monde d'électeurs, alors il a les

compétences pour diriger ce département, pourrait-on conclure par cette méthode. La politique a pris d'assaut les couloirs du ministère des sports au point où le ministre est plus sur le terrain politique que celui sportif. Pourtant, les autres ministères portent à leur tête des spécialistes du domaine concerné, du moins pour la plupart, à l'exemple du ministère de l'économie et des finances.

Pourquoi donc malgré cette masse de cadres de haut niveau formés, les performances sportives au Bénin suivent la tendance contraire ?

Cette interrogation nous a conduits à la formulation de l'hypothèse suivante : les performances sportives qu'enregistre le Bénin témoignent d'une perte de bénéfices en capital humain due à la mauvaise utilisation des cadres sportifs formés.

A cet égard et dans le but de déployer les éléments essentiels devant nous conduire à explorer les avenues nous permettant d'infirmer ou de confirmer cette hypothèse, nous avons utilisé la méthode telle qu'il suit.

2. METHODE

2-1- Population de l'étude

2-1-1- Population cible

La population ciblée par notre étude est constituée des personnes du ministère de la jeunesse, des sports et des loisirs, de l'INJEPS, des Présidents des fédérations, des journalistes sportifs, des directeurs techniques et des supporters. Il s'agit des personnes directement concernées par la formation des cadres sportifs et celles intéressées par les résultats sportifs au Bénin. Rappelons que l'objet principal de notre étude est de rendre compte de la perte des bénéfices en capital humain que constituent les cadres sportifs béninois du fait de leur inadéquate utilisation par la nation aux postes mérités par leur profil.

Au regard de l'option que nous avons prise, à savoir collecter le maximum de données pour notre recherche, nous avons décidé de lui affecter la forme qualitative et quantitative.

2-1-2- Echantillonnage

Dans le cadre de cette étude, l'échantillon a été constitué par la méthode non probabiliste, c'est-à-dire celle qui n'obéit pas à la loi du hasard. La technique utilisée est celle du choix raisonné appliqué en rapport avec les objectifs de notre recherche et les conditions de réalisation de celle-ci. L'échantillon se répartit comme suit :

Tableau I : Taille de l'échantillon

Echantillon	Effectifs
Membre du ministère	02
Présidents des fédérations	05
Journalistes	05
Enseignants de l'INJEPS	20
Directeurs techniques	03
Entraîneurs	10
Supporters	30
Total	75

Au total, 75 personnes ont été sélectionnées pour être interrogées et/ou remplir le questionnaire.

2-2- Moyens d'investigation

En ce qui concerne le remplissage du questionnaire, nous nous sommes rendus dans les fédérations, dans le ministère de la Jeunesse et des Sports pour rencontrer les dirigeants en vue de prendre des rendez- aux fin de son remplissage et dans le même temps, nous offrir un entretien selon leurs disponibilités. Quant aux enseignants de

l'INJEPS, nous avons échangé par téléphone en vue de solliciter leur disponibilité ; c'est ce qui a été fait en ce qui concerne les journalistes, alors qu'au niveau des entraîneurs et supporters, le remplissage du questionnaire a été exécuté séance tenante.

2-3- Traitement des données

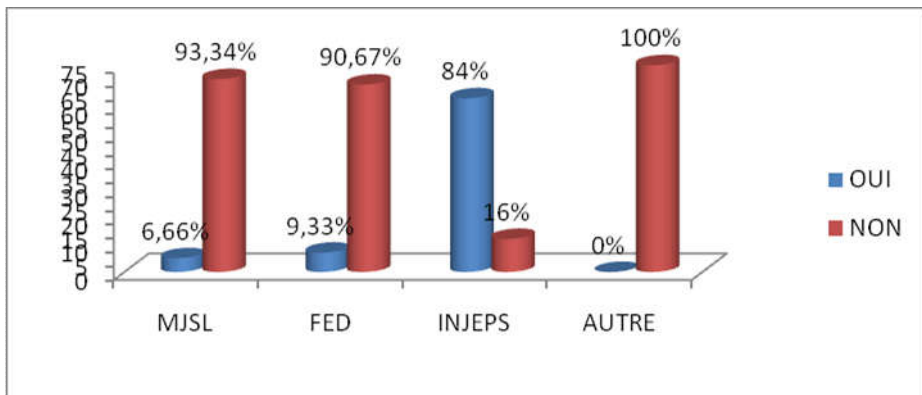
Les informations recueillies à partir du questionnaire et de l'entretien ont été traitées manuellement (dépouillement, numérotation, et codage) avec recours au logiciel Excel, et analyse de contenu de texte.

3. RESULTATS

De l'enquête réalisée auprès des 30 supporters, 20 enseignants de l'INJEPS, 10 entraîneurs, 05 Présidents de fédérations, 05 journalistes, 03 Directeurs Techniques Nationaux (DTN) et 02 membres du MJSL, les données recueillies ont été réparties dans les graphes, suivant le type d'information recherchée avant leur analyse. Nous avons d'abord rapporté les données relatives au questionnaire puis après celles relatives aux entretiens. Voici les résultats que nous avons obtenus.

3-1- Données relatives au questionnaire

Ces éléments sont observables sur le graphe 1 ci-après.

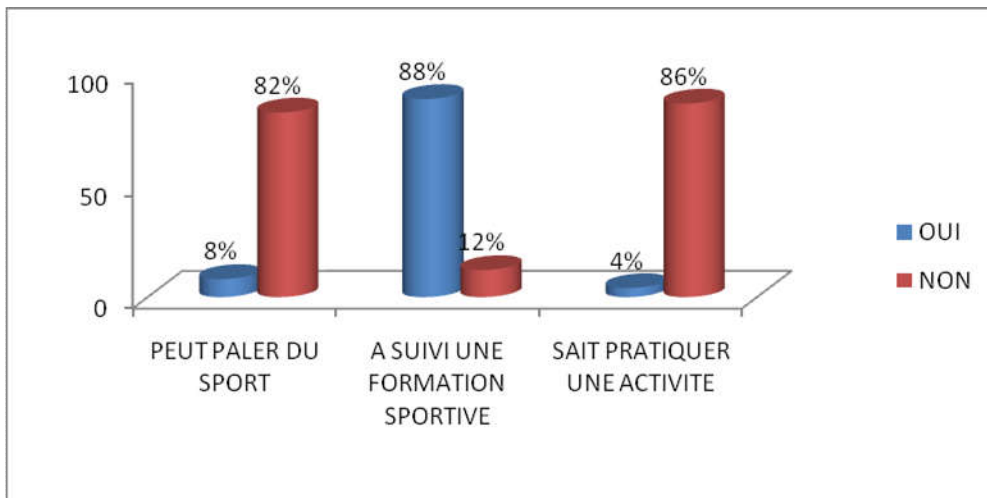


Graphe 1 : Organes chargés de la formation des cadres sportifs

A travers ce graphe, on constate que 84% des personnes interrogées reconnaissent l'INJEPS

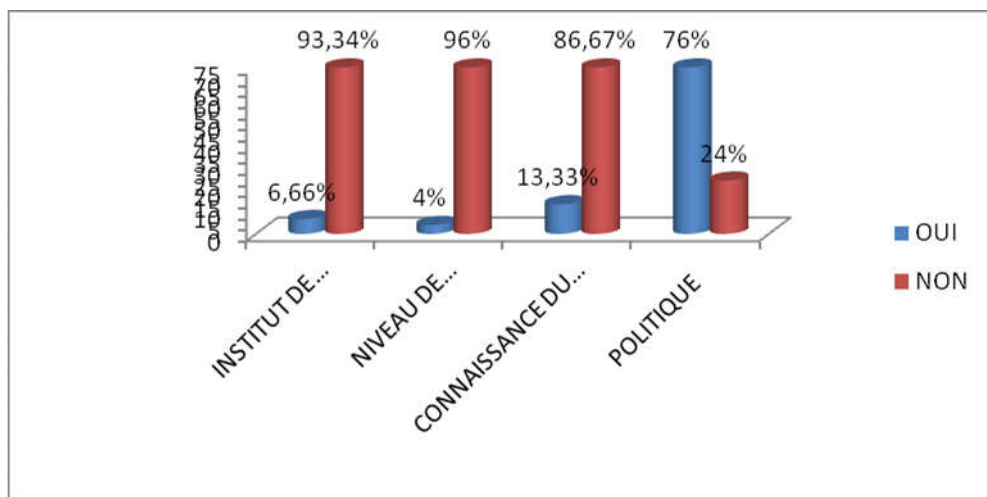
La formation des cadres sportifs et les performances sportives au Bénin : de l'analyse de la question du retour sur l'investissement.

comme l'organe mis au premier plan de la formation des cadres sportifs tandis que 9,33% et 6,66% disent respectivement les fédérations et MJSL.



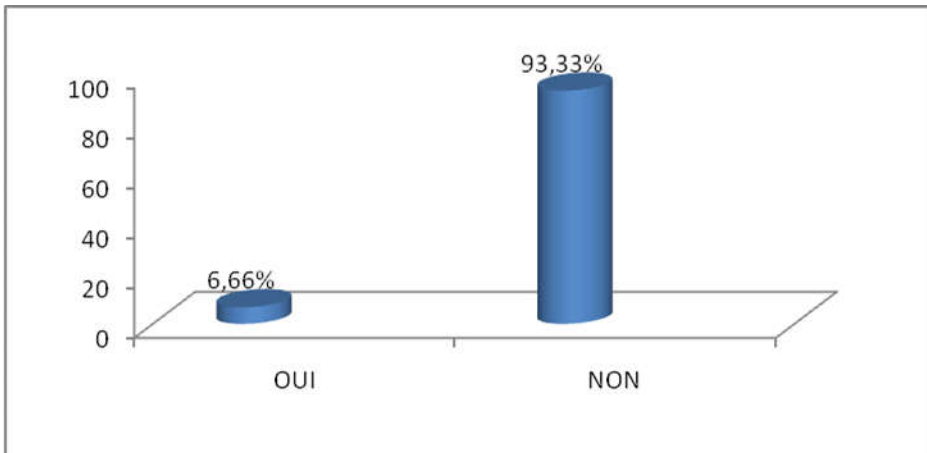
Graph 2 : Relevé des conditions de détermination du cadre sportif

Il ressort de ce graphe que 88% affirment qu'il faut suivre une formation sportive avant d'être cadre sportif contre seulement 8% et 4% qui pensent qu'il faut savoir parler du sport ou le pratiquer.



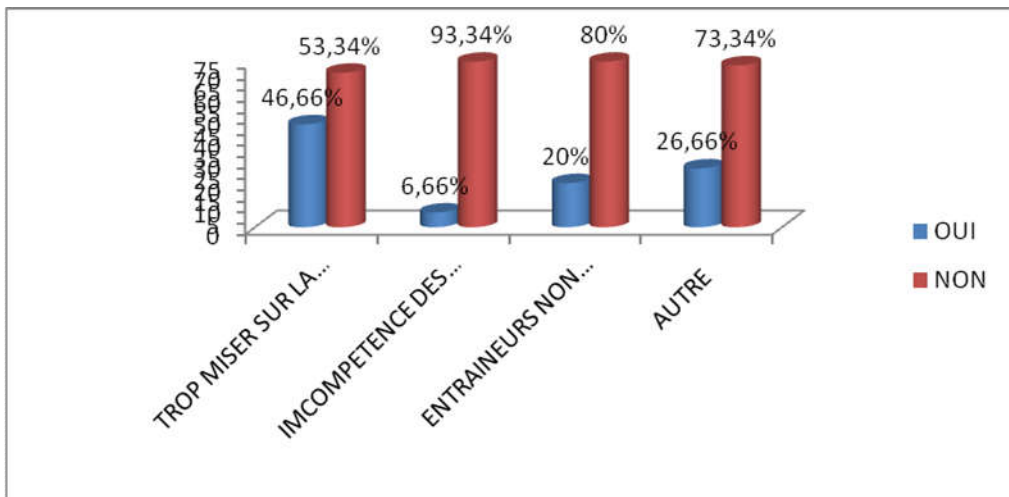
Graph 3 : Critères de nomination des dirigeants sportifs

Ce graphe montre qu'à 76% les dirigeants sont nommés par la politique, 13,33% parce qu'ils ont une connaissance du sport et seulement à 6,66% on tient compte de leur institut de provenance contre 4% pour qui compte est tenu du niveau de formation et le grade.



Graph 4 : Position sur la méthode de nomination des cadres sportifs.

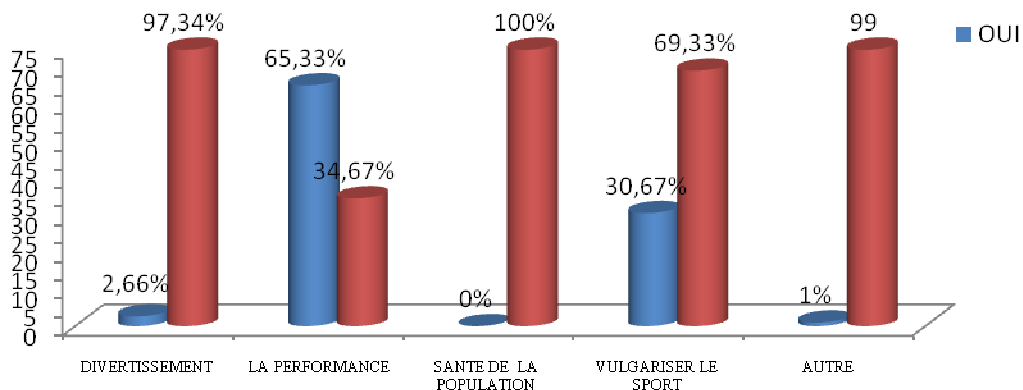
Toutes les personnes enquêtées dans leur grande majorité (93,33%), déclarent ne pas être d'accord avec la méthode de nomination des cadres sportifs dans les directions ministérielles, tandis que 6,66% sont d'avis.



Graph 5 : Motifs de la médiocrité des performances sportives au Bénin

A la lecture de ce graphe, nous constatons que, 46,66% des enquêtés disent que les dirigeants ont trop misé sur la théorie pour la nomination des cadres. Les 26,66% pensent que la cause des résultats sportifs n'est ni la qualité des entraîneurs (20%), ni l'incompétence des athlètes (6,66%).

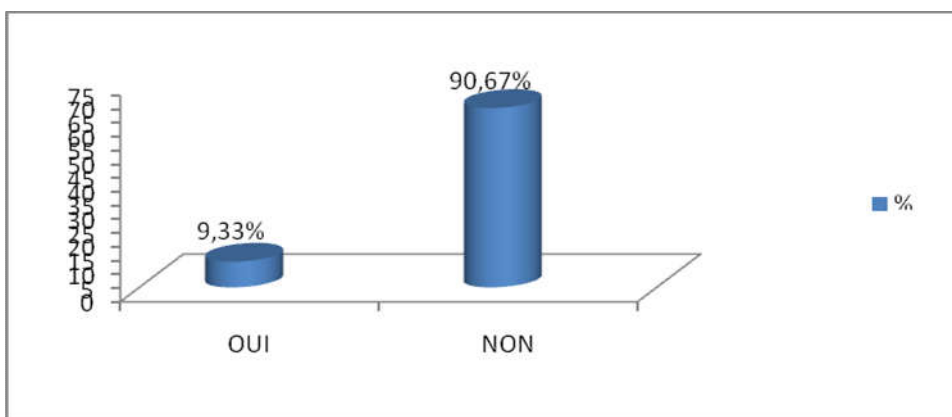
La formation des cadres sportifs et les performances sportives au Bénin : de l'analyse de la question du retour sur l'investissement.



Graph 6 : Objectif(s) supposés de l'Etat à investir dans la formation des cadres sportifs

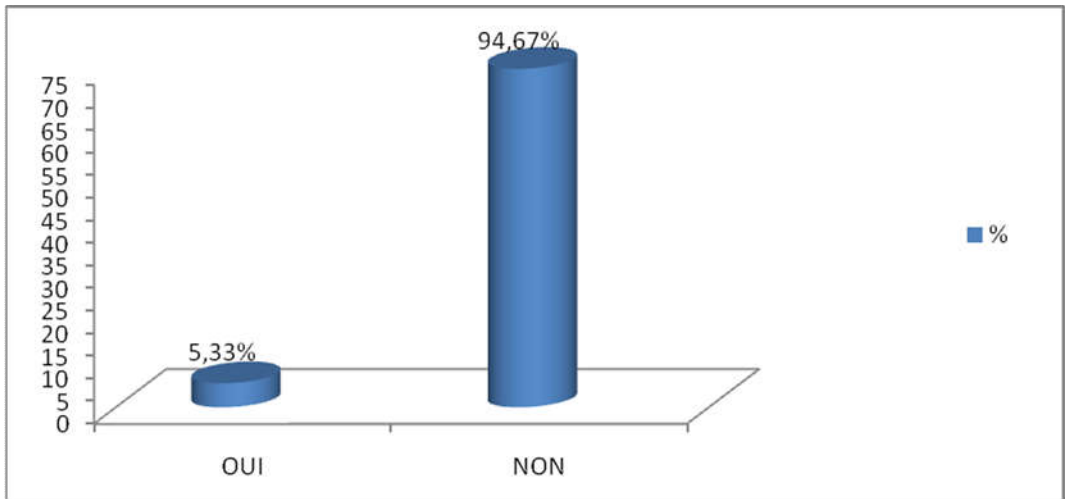
Comme l'indique ce graphe, 65,33% des enquêtés affirment que la vision d'un Etat à investir dans la formation des cadres sportifs est la recherche de la performance. Les

30,67% relèvent que c'est pour vulgariser la pratique du sport alors que 2,66% parlent du divertissement.



Graph 7 : Appréciation des performances sportives par rapport aux cadres sportifs

Ce graphe nous révèle que 90,67% de toutes les personnes enquêtées reconnaissent que les résultats sportifs ne sont pas à la hauteur de la qualité des cadres sportifs contre seulement 9,33%.



Graphe 8 : Utilisation adéquate des cadres sportifs

De l'observation de ce graphe, on constate que 94,67% des enquêtés déclarent que les cadres sportifs ne sont pas adéquatement utilisés contre 5,33%.

3-2-3- Données relatives aux entretiens

Les résultats ont été regroupés en trois parties tel que suit :

☞ Formation des cadres sportifs

La mise en œuvre de notre recherche nous a conduits à nous entretenir avec, un professeur de l'INJEPS, un membre du MJSL, un membre de la fédération et deux journalistes. Il ressort de cet entretien que les cadres sportifs ont été bien formés. Ainsi on peut noter que parmi ceux qui ont été formés à l'étranger, certains ont bénéficié de la bourse de l'Etat alors que d'autres se sont formés à leur propre frais. Aussi, les personnes interrogées affirment-elles que le Bénin dispose d'une école de formation des cadres sportifs (INJEPS) où se trouvent les hauts cadres et techniciens qualifiés, reconnus compétents par les autres pays de la sous-région qui envoient leurs cadres pour y recevoir diverses formations dans le domaine sportif.

Nos enquêtés déclarent que l'Etat doit cesser de former les cadres sportifs car il n'existe pas une vision claire pour cette formation ; ils

indiquent qu'il ne sert à rien d'investir dans une formation sans aucun retour sur investissement qui doit s'exprimer par les bons résultats ou tout au moins de meilleurs résultats (rendement).

☞ Politique de désignation des dirigeants sportifs

Il nous revient de cet entretien que la politique a pris le pas sur tous les critères de désignation des responsables gestionnaires de la politique sportive au Bénin. Toutes les personnes qui nous livrent leur position, dans leur grande majorité, affirment que les dirigeants sportifs, notamment les ministres, sont nommés par le seul critère de l'appartenance à un mouvement ou parti politique. Ils déclarent qu'aucun compte n'est tenu des compétences, de la spécialité, ni de ce pourquoi la personne a été formée pour la place à lui destinée. La grille de détermination des critères qu'ils nous ont proposée se compose de trois éléments à savoir : rassembleur d'homme, homme d'affaire et possession de la puissance financière.

☞ Les résultats sportifs depuis 1960

Pour nos enquêtés, le Bénin continue toujours de se chercher au niveau de presque toutes les disciplines et les performances ne seront meilleures que si le sport Béninois est

dépolitisé. De la même manière, ils affirment que nos performances sportives ne sont pas à la hauteur de la qualité de nos cadres sportifs. Ils évoquent la question d'une inadéquate utilisation des cadres sportifs qui doivent être placés à leur poste selon leur spécialité et leur profil.

En ce qui concerne les propositions pour l'amélioration des performances sportives Béninoises, les enquêtés avancent sans exception « *qu'il faut mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut* ». Le Professeur de l'INJEPS interviewé souligne que le secteur déjà structuré, organisé et catégorisé en matière d'âge est l'école. En conséquence, poursuit-il, « *il faut repartir à la base et organiser le sport depuis le primaire jusqu'au supérieur sans oublier de créer une structure qui, après la sélection des athlètes et selon les différentes catégories, va se charger d'accueillir ces derniers dans la poursuite de leur formation* ».

Quant aux journalistes, ils pensent qu'il faut mettre le sport sous la coupe de l'INJEPS ou tout au moins le solliciter pour qu'il se prononce sur des questions relatives à la chose sportive. Pour le membre du MJSL, il propose que les cadres et les techniciens de l'INJEPS s'impliquent davantage pour arracher les places qui leurs reviennent de droit.

Ceci nous amène à la rubrique discussion qui nous permettra de décoder, en partant des objectifs de la recherche, les données que nous avons collectées et présentées.

4- DISCUSSION

Rappelons que l'objet de cette recherche est de mettre en relief l'existence d'un lien entre les performances sportives au Bénin et la formation des cadres sportifs. L'hypothèse formulée est à l'effet que les résultats sportifs ne sont pas en lien avec la formation des cadres sportifs au Bénin à cause de leur inadéquate utilisation. Pour mettre en lumière les éléments de cette problématique, nous avons adopté une démarche méthodologique fondée sur la recherche qualitative et

quantitative.

A ce titre, et après avoir présenté nos résultats conformément aux données collectées et interprétées à travers nos graphes d'une part, et d'autre part, à travers la transcription des verbatim produits par les réponses des enquêtés recueillies au cours des entretiens, nous passons à présent à la discussion qui nous permet de mettre au jour les grandes tendances de nos résultats.

4-1- Investissement dans la formation des cadres sportifs

L'investissement dans la formation des cadres est la chose la mieux partagée au monde aujourd'hui, car elle est génératrice de bénéfices tôt ou tard, (Schultz, 1963 ; Becker, 1964 ; Lemelin, 1998 ; Psacharopoulos et Woodhall, 1985 ; Altinock, 2007, et Gaglozoun (2012)¹).

Les grandes structures qui contrôlent le secteur sportif en termes d'animation, de pratique et de formation des cadres sportifs au Bénin sont les Fédérations, le Comité National Olympique et Sportif du Bénin (CNOSB), le MJSL et l'INJEPS. Parmi toutes celles-ci, c'est l'INJEPS qui assure la grande partie de la formation des cadres sportifs, (comme l'ont su apprécier les 84% des enquêtés), au regard de la mission qui est la sienne, à savoir, former les enseignants d'éducation physique et sportive pour les établissements scolaires et les cadres supérieurs, c'est-à-dire les masters et les docteurs. Le ministère, les fédérations et le CNOSB, assurent quant à eux, la formation des cadres d'animation des clubs sportifs. Il s'agit pour la plupart du temps de la formation des encadreurs, entraîneurs de premier degré jusqu'au troisième degré.

L'objectif de cet investissement réside en ce que les cadres sportifs une fois leur formation

¹ Cet auteur a mis en évidence les bénéfices à court terme du capital humain et s'investit pour la construction d'un corpus scientifique selon lequel le recouvrement des bénéfices en capital humain peut être de l'ordre du court terme.

terminée seront capables d'une formation plus efficace des joueurs de clubs sportifs, mais surtout et en premier lieu de celle de nos élèves en EPS. L'on sait que la fonction de la formation des élèves en EPS est d'une importance capitale pour les nations, parce qu'elle donne aux apprenants, la possibilité de disposer des réflexes capables de se garder en bonne santé, (ce qui va influencer sur la production nationale et donc sur la croissance économique), d'être outillés sur le plan social, sur le plan psychologique et physiologique pour faire face à d'importants problèmes qui peuvent se poser à eux dans la vie quotidienne. D'ailleurs, des économistes ayant travaillé sur la question de la formation du capital humain « ont privilégié l'impact au niveau macroéconomique de l'augmentation du stock de capital humain dans une économie donnée. Le capital humain est ainsi perçu comme un facteur endogène de la croissance et du développement au même titre que les infrastructures de transport et de communication. Il est un déterminant de la productivité d'une économie (Romer, 1989 ; Foray, 2000) cités par (Guillard et Roussel 2010. P. 2). Toutefois, ces effets sont plus diffus, donc très difficiles à mesurer et peu visibles. On doit s'attendre à une production des résultats sportifs plus élogieux à la mesure des investissements effectués dans la formation des cadres sportifs au-delà des avantages mentionnés supra. C'est pourquoi la question a été posée à nos enquêtés de nous indiquer, selon eux, les objectifs de la formation par le gouvernement des cadres sportifs au Bénin.

4-2 Objectifs de la formation des cadres sportifs selon les enquêtés

La grande majorité de nos enquêtés soit 65,33% (voir graphe 6) affirment qu'un Etat investit dans la formation des cadres sportifs dans le but d'améliorer les performances sportives contre 30,65% qui parlent de la vulgarisation de la pratique sportive. S'il est vrai que les questions théoriques échappent ici à nos enquêtés, comme par exemple la mention d'un développement sportif attendu en relation avec la formation des cadres, ils ont été cependant capables de révéler que

cette formation des cadres devrait aboutir à l'amélioration des résultats sportifs. Cependant ce n'est pas le cas, se désolent-ils.

Par ailleurs, à une époque ancienne, notamment celle qui a précédé la colonisation, la formation des cadres n'était pas institutionnalisée et les sportifs qui se faisaient distinguer par leur talent pouvaient être appelés cadres sportifs et pouvaient ainsi donner des formations aux élèves et aux futurs sportifs.

Mais depuis que le Bénin s'est doté d'une loi instituant la formation des cadres sportifs et l'obligation d'une formation adéquate avant de se prévaloir formateur en EPS et/ou en sport, les normes et les conceptions ont changé. C'est ce qui nous a conduit à obtenir des enquêtés la réponse à l'effet qu'il faut suivre une formation sportive avant de se dire encadreur sportif, réponse donnée par presque la totalité de nos enquêtés soit 88% (graphe 2), mais qui déplorent eux tous ou presque, à 94,67% (graphe 8), que l'Etat n'utilise pas à bon escient ou pas pleinement ceux qui obtiennent de telles formations.

De plus, le capital humain nous offre des spécifications en termes de catégorisation. C'est ce que tentent de mettre en relief les auteurs Guillard et Roussel (Op.cit.p 8 et 9.) lorsqu'ils suggèrent qu'il est en effet possible de dresser une typologie du capital humain qui distingue les catégories suivantes : capital humain général, capital humain spécifique à la firme, capital humain spécifique à une tâche (Gibbons et Waldman, 2004 ; Hatch et Dyer, 2004). Le capital humain général correspond à des connaissances qui ne sont ni spécifiques à une entreprise, ni à une fonction ou à une tâche singulière. Il s'agit de connaissances et de compétences génériques (discernement, capacités d'analyse, intelligence des situations) essentiellement accumulées par les expériences professionnelles et l'éducation. Le capital humain spécifique à la tâche se constitue essentiellement au moyen de formations professionnelles et d'expériences professionnelles. Il correspond à des compétences qui sont spécifiques à un poste de travail comme assistant de direction, auditeur

financier ou risk-manager. Quant au capital humain spécifique à la firme, il correspond à des compétences et des connaissances maîtrisées par un salarié basées sur un corpus de connaissances et de connaissances collectives (capital organisationnel) spécifique à une entreprise donnée. Le capital humain spécifique à la firme octroie à un collaborateur des capacités directement liées à des besoins spécifiques à une entreprise en particulier.

On pourrait déduire de ce qui précède, que l'acquisition du capital humain est utile dans tous les domaines de manière générale, mais qu'il l'est davantage, dès lors que l'on s'inscrit dans la logique de son utilisation dans un domaine précis donné. Dans le cas qui est le nôtre à savoir l'utilisation des cadres sportifs, il est possible de s'attendre à ce que le gouvernement, dans la nomination de ses ministres et de ses cadres devant diriger la politique sportive, tienne compte de la formation de ceux-ci, afin qu'ils rendent le maximum de leur potentiel en capital humain "spécifique" pour impulser une dynamique digne d'apporter un souffle au progrès du mouvement sportif. Pour cela nous avons demandé aux enquêtés de nous faire part des critères qui président au choix des cadres dirigeants du ministère des sport et des loisirs.

4-3. Politique, critères de choix des dirigeants sportifs

Cet aspect des questions qui nous préoccupe a fait émerger des résultats fort bien intéressants. En effet, nous pouvons dire en nous appuyant sur les résultats issus de l'entretien portant sur la politique de sélection des dirigeants sportifs, que ceux-ci sont nommés par le motif d'appartenance à une chapelle politique, et qu'aucun compte n'est souvent tenu des compétences spécifiques liées au domaine sportif comme soulignent aussi Bouchet et Kaach (2004). Aussi les critères qui sont énumérés pour opérer leur choix reposent-ils sur trois compétences principales qui sont : rassembleur d'homme, homme d'affaire et possession d'une puissance financière, une posture qui reçoit encore l'assentiment de Bouchet et Kaach

(2004). A cet égard, 76% des personnes enquêtées (graphe 3) ont choisi d'indiquer que les dirigeants sportifs sont nommés à cause de leur position politique.

La question à se poser à ce niveau-ci est de savoir comment nos enquêtés établissent le lien entre la formation des cadres et les performances sportives enregistrées.

4-4- Lien entre formation des cadres et performances sportives réalisées

A l'issue de cette étude, il est visiblement apparu que le secteur sportif au Bénin reste fortement marqué par l'insuffisance d'une politique managériale des ressources humaines sportives disponibles. La plupart des personnes entretenues en ce qui concerne les résultats au plan sportif depuis 1960, soit 90,67% (graphe 7), affirment que nos performances sportives ne sont pas à la hauteur de la formation de nos cadres sportifs aussi bien en ce qui concerne leur nombre que leur qualité. C'est pourquoi on note à travers leurs réponses que 46,66% d'entre eux disent que les dirigeants ont trop misé sur la théorie contre 26,66% qui pensent que la cause des piètres résultats sportifs ne saura être attribuée ni à la qualité des entraîneurs (20%), ni à l'incompétence des athlètes (6,66%) (graphe5), mais plutôt à l'immixtion trop forte de la politique dans l'arène sportive.

Cependant, l'on ne saurait occulter la juxtaposition de deux modèles tout au moins culturellement, qui sous-tendent, l'opérationnalisation des politiques sportives, freinant des quatre fers l'émergence des résultats sportifs à la hauteur des investissements engagés dans la formation des cadres sportifs. Il s'agit de la tendance à vouloir suivre le mouvement mondial de développement sportif porté par la modernité et l'économie de marché et de consommation d'une part, et d'autre part, l'affirmation de notre identité à travers des pratiques sportives qui tendent à plonger leurs racines dans notre patrimoine culturel. La tension que créent ces deux tendances n'est pas sans conséquence sur le management des politiques sportives au Bénin, comme dans les autres pays

anciennement colonisés par la France Chifflet et Gouda (1992), Bouchet et Kaach (2004).

En outre nous dénombrons 93,33% des enquêtés qui déclarent ne pas être d'accord avec la méthode de nomination des cadres sportifs (graphe 4), une inclinaison défendue par ceux à qui nous avons accordé nos entretiens. Dans l'espace sportif au Bénin, nous devons être rigoureux en mettant l'homme qu'il faut à la place qu'il faut, avancement-ils.

Dans leur déclaration, ils posent que l'inefficacité que porte la mise en œuvre des politiques sportives reste aussi liée à l'absence de prise en compte de l'importance du secteur de l'éducation qui est déjà structuré en cohérence avec les exigences de la pratique sportive moderne relativement à la catégorisation des âges : devons-nous le rappeler, « le secteur déjà structuré, organisé et catégorisé en matière d'âge est l'école ; donc il faut repartir à la base et organiser le sport depuis le primaire jusqu'au supérieur sans oublier la création d'une structure qui, après la sélection des athlètes selon les différentes catégories, va se charger d'accueillir ces derniers dans la poursuite de leur formation. » a martelé un interviewé comme mentionné plus haut.

Enfin nos enquêtés ont porté aussi leur regard sur la nécessité d'impliquer la seule grande école de formation et de recherche en matière de sport dont dispose le Bénin et qu'est l'INJEPS. Ceci permettra à cette grande composante structurelle du monde sportif, à offrir une contribution plus dynamique dans tous les domaines sportifs au Bénin, au lieu de la confiner dans une position marginale qui appauvrit son apport au mouvement sportif, déniait du coup les bénéfices qu'on peut tirer des colossaux investissements dans la formation de ces cadres de haut niveau qui y déploient insuffisamment leurs compétences.

CONCLUSION

Le but de cette étude est axé sur le dévoilement d'un certain lien entre les cadres sportifs formés et les résultats obtenus lors des joutes sportives auxquelles prend part le

Bénin.

S'il est visible que le Bénin a englouti et continue d'engloutir des fonds dans la formation de ses cadres. Il est noté à l'issue de cette étude, que les résultats escomptés ne sont pas encore atteints : les fruits n'ont pas été à la hauteur des fleurs, et pire encore, nous dirons ici que les fleurs n'ont pas été à la hauteur des semences. Les piètres résultats enregistrés depuis l'avènement d'un Etat constitué, n'ont presque aucun rapport avec la politique de formation des cadres au Bénin. Le capital humain construit n'induit pas forcément les retombées que le pays est en droit d'espérer. Le retour sur investissement à ce niveau ne semble pas être obtenu et induit donc ce que nous pouvons appeler "gaspillage".

Mais pas si vite ! Le cadre qui est formé doit être positionné dans un environnement qui puisse lui offrir la possibilité de rendre toutes ses compétences, ce qui n'est pas forcément le cas dans la politique managériale sportive au Bénin.

De plus, ne devons-nous pas porter notre attention sur la problématique de la juxtaposition de la politique de développement moderne du sport qui charrie avec elle des modèles et des valeurs importées basés essentiellement sur l'économie de marché et la consommation et celle du développement sportif qui s'imprègne de la culture africaine encore présente dans laquelle sont enfouies des pratiques sportives réclamant la mise en exergue de ces valeurs ?

Former des cadres sportives pour le développement du sport au Bénin est une chose, mais les utiliser à bon escient dans un environnement où se côtoient modernité importée et réalités encore vivaces des valeurs africaines est une autre chose. A cet égard, pour que les investissements dans la formation des cadres sportifs induisent les bénéfices escomptés, il faut absolument intégrer ces deux exigences et ouvrir l'espace politique à un management adéquat et intégrateur de ces considérations. C'est l'un des défis majeurs que doit relever le monde sportif au Bénin. Pas si simple !

BIBLIOGRAPHIE

1. ABALOT, E.J. (2009). Les écureuils du Bénin et les sabliers d'Afrique. *Edition 2-CAAREC*.
2. ABALOT, L. (1983). La gestion du sport extra - scolaire en République Populaire du Bénin.
3. ADENIRAN, L. (2012). La migration du capital humain qualifié au Bénin : Cas des footballeurs Béninois, CAPEPS/INJEPS.
4. ANGEL DE LA FUENTE, CICCONE, A. (2003). *Le capital humain dans une économie mondiale basé sur la connaissance*.
5. CANISIUS, K. (2006). La théorie du capital humain. *Collection mémoires et thèses électroniques. Université Laval*.
6. CHIFFLET, P., Gouda, S. (1992). Sport et politique nationale au Bénin de 1975 à 1990.
7. COMBOU, M. (2010). *Journal Evénement Précis. Pratique du sport au Bénin de 1960 à 2010 : Les dirigeants font cinquante ans de développement théorique du sport*.
8. AUTIER F. (2006), « Vous avez dit "capital humain ?" », *Gérer et comprendre*, n°85, septembre.
9. d'OLIMPIO, S. (2009). Les fondements théoriques du concept du capital humain, Portail des Sciences Economiques et Sociales, France.
10. BECKER G. (1964). *Human Capital, A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, NBER-Columbia University Press, 187p.
11. BOUCHET P., KAACH M (2004). Existe-t-il un « modèle sportif » dans les pays africains francophones ? De Boeck Supérieur | « Staps » 2004/3 no 65 | pages 7 à 26, ISSN 0247-106X, <http://www.cairn.info/revue-staps-2004-3-page-7.htm>
12. EKOMY M. (2012). *La formation et la promotion des joueurs locaux comme stratégie de développement du football de 1980 à 2010 au GABON*. CAPEPS/INJEPS.
13. GAGLOZOUN, A. (2008). L'éducation et le développement communautaire : l'école et les enfants comme sources de connaissances culturelles chez les coton culteurs du Bénin. Thèse soutenue à l'Université Laval. (Canada)
14. GOUDA, S., KPAZAI, G. (2012). Le Développement du sport de performance au Bénin : de l'analyse d'un modèle à un essai de problématique global. Vol. XXXVI. PP 97- 118
15. GROUPE LES ECHOS (2013). Guide de la création, L'imposition des bénéficiaires de l'entreprise.
16. GUILLARD, A. et ROUSSEL, J. (2010). « Le capital humain en gestion des ressources humaines : éclairages sur le succès d'un concept », *Management & Avenir* (n° 31), p. 160-181. DOI 10.3917/mav.031.0160.
17. KEDAFODJI, (2013) « Capital humain et investissement dans la formation de football du Bénin : la question du retour sur investissement, *Mémoire de Maîtrise, CAPEPS / INJEPS*.
18. NZE NDONG, M. (2010). La formation des cadres à l'Institut National de la Jeunesse et des sports du Gabon de 1974 à nos jours : Bilan et perspective, CAPEPS/INJEPS.
19. METINHOUE, P. G. (1957). Les ministres du Dahomey et du Bénin : Mai - Avril 2006.
20. MORVAN, Y. (2006). La formation tout au long de la vie. Nouvelles questions, Nouvelles perspectives. Presses universitaires de Rennes, P. 16.

21. OCDE. (2001). Du bien - être des nations : Le rôle du capital humain et social, Paris. l'analyse théorique à l'action publique. P.36.
22. OCDE, (2007). Capital humain : De 23. SAVY, B. E. V. (2009). Capital humain et croissance : Evidences sur données de pays Africains.