

INTRODUCTION

Le développement est devenu une préoccupation pertinente pour le monde entier et, particulièrement pour les pays africains. D'ailleurs, au cours des années 90, les pays africains ont tous opté pour un développement durable et de ce fait, les Etats membres de l'Union africaine convaincus de la plus grande richesse de l'Afrique, ont pris conscience de la richesse que représente la jeunesse dans la concrétisation de cet objectif. Ainsi, aux travers des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), les Etats ont pris des engagements pour le soutien et la promotion du bien-être de la jeunesse afin de subvenir aux besoins de celle-ci sur les plans économique, social, culturel, spirituel et éducatif.

L'avènement de la démocratie a, particulièrement, permis aux dirigeants des pays démocratiques de considérer la jeunesse comme un enjeu autour duquel se focalise la plupart des politiques de développement. De ce fait, la promotion des activités de la jeunesse est devenue l'une des priorités des gouvernants soucieux de garantir la stabilité et la paix de leur pays. Le Bénin, à l'instar de beaucoup d'autres nations du monde considère la jeunesse comme un pôle autour duquel sont construites toutes les initiatives de développement. C'est dans ce souci que les dirigeants ont créé des structures dédiées à la promotion des activités de la jeunesse. L'une de ces structures au Bénin est le Fonds National pour le Développement des Activités de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs.

Créé par décret en 2013, le FNDAJSL est un organisme financier doté de personnalité morale et d'autonomie financière. Il est à but non lucratif et a pour mission la mobilisation des ressources nécessaires au financement des activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs et à son fonctionnement. A ce titre, il contribue au financement des projets et programmes publics et privés mis en œuvre dans le cadre des politiques nationales en vue de promouvoir le développement des activités de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs d'une part, de contribuer à la réalisation d'infrastructures liées aux activités sportives et loisirs d'autre part, et enfin, de participer à la formation et à la promotion des jeunes, des encadreurs et des sportifs.

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

Pour rendre sa mission beaucoup plus efficace, le FNDAJSL définit les stratégies de financement et de mobilisation des ressources financières au plan national et international. Les finances, constituant un élément vital de toute structure, la santé financière des activités de la jeunesse devient une mission préoccupante en son quotidien. C'est dans ce cadre que s'inscrit le thème de notre mémoire intitulé: **« Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la jeunesse »**.

Pour développer ce thème, nous proposons de l'aborder en trois chapitres organisés comme suit :

- Le premier chapitre porte sur le cadre institutionnel de l'étude.
- Le deuxième chapitre présente le cadre théorique de l'étude et la méthodologie de la recherche.
- Le troisième chapitre est essentiellement consacré au cadre empirique et aux discussions.

CHAPITRE I : CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à la présentation de la structure et au déroulement du stage.

SECTION 1: Présentation générale du FNDAJSL

Dans cette section nous présentons l'historique et la mission, les activités et les ressources du FNDAJSL.

A- Historique et missions du FNDAJSL

Cette partie parle de l'historique et de la mission du FNDAJSL

1- Historique

Le Fond National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisir (FNDAJSL) est un établissement public à caractère social et culturel régi par la loi 94-009 du 28 juillet 1994 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des offices à caractères social, culturel et scientifique. Il est placé sous la tutelle du Ministère de la Jeunesse, du Sport et de Loisir et doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

Issu en 2012 de la fusion entre le Fonds National pour le développement du sport (FNDS) et le Fonds National d'Insertion des Jeunes et du Développement des Loisirs (FNIJDL), le FNDAJSL dispose d'un conseil d'Administration qui est son organe d'orientation et de décisions et d'un directeur qui assure sa gestion technique, administrative et financière.

2- Mission

Le Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisir (FNDAJSL) a pour mission de mobiliser les ressources nécessaires au financement des activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs et à son fonctionnement.

A ce titre, il est chargé de :

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

- contribuer au financement des projets et programmes publics et privés mis en œuvre dans le cadre des politiques nationales de Jeunesse, de Sports et de Loisirs ;
- définir les stratégies de mobilisation des ressources financières et matérielles au plan national et international ;
- contribuer à la définition et à l'actualisation des mesures réglementaires susceptibles d'améliorer l'environnement institutionnel en vue de la promotion et du développement des secteurs de Jeunesse, de Sport et de Loisirs ;
- contribuer à la réalisation d'infrastructures de Jeunesse, de Sports et de Loisirs
- contribuer à la formation et à la promotion des jeunes, des encadreurs et des sportifs ;

B- Situation géographique

Le siège du FNDAJSL est situé à Wologuêdè, au 4^e et 5^e étage de l'immeuble en face du CINE OKPE OLUWA ; Cotonou ; République du Bénin.

C- Structure organisationnelle, activités et ressources du FNDAJSL

Dans ce paragraphe, nous avons décrit la structure organisationnelle, les activités et les ressources du FNDAJSL

1- Organisation et fonctionnement

Au nombre des organes du FNDAJSL, nous avons essentiellement les organes décisionnels et les organes opérationnels. Nous joindrons l'organigramme du FNDAJSL en annexe n°1

a- Les organes décisionnels

Les organes décisionnels du Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL) sont :

- le Conseil d'Administration (CA) ;
- la Direction du Fonds(DF) ;
- le Comité de Direction (CODIR).

a.1- Du Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) est l'organe d'orientation et de décisions du FNDAJSL. Il est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom du Fonds dans les limites de son objet social. Il est composé de treize (13) membres comme suit :

- **Président** : Le Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) ou son représentant
- **Membres** :
 - le Ministre de l'Economie et des Finances ou son représentant ;
 - le Ministre des Enseignements Maternels et Primaires ou son représentant ;
 - le Ministre des Enseignements Secondaires, de la Formation Technique et Professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des Jeunes ou son représentant ;
 - le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la recherche Scientifique ou son représentant ;
 - le Directeur Général de la Loterie Nationale du Bénin ou son représentant ;
 - un Directeur en charge des Sports désigné par le Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
 - le Directeur en charge de la Jeunesse désigné par le Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
 - le Directeur en charge des Loisirs désigné par le Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
 - le Président du Conseil National du Patronat ou son représentant ;
 - le Président du Comité National Olympique et Sportif Béninois ou son représentant ;
 - le représentant du personnel du FNDAJSL ;
 - le représentant de la Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin.

Le secrétariat du Conseil d'Administration est assuré par le Directeur du FNDAJSL qui peut se faire assister de collaborateurs.

a.2- Direction du FNDAJSL.

Le Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL) est géré par un Directeur nommé par décret pris en Conseil des Ministres suivant le nouveau système de dotation des Hauts Emplois Techniques parmi les cadres supérieurs de la catégorie A1 ayant dix (10) ans d'ancienneté ou équivalent s'il devait être désigné en dehors de l'Administration publique et justifiant des compétences requises pour assurer la mission du FNDAJSL. Le Directeur du FNDAJSL est assisté dans ses fonctions d'un(e) secrétaire particulier(e), d'un chef de la cellule des relations publiques et de chefs service nommés par arrêté du Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs sur proposition du Directeur du FNDAJSL. Le Directeur est l'ordonnateur du budget du FNDAJSL. Il a autorité sur l'ensemble du personnel du FNDAJSL et assure la gestion technique, administrative et financière de ce dernier.

a.3-Comité de Direction

Le Comité de Direction (CODIR) est l'organe consultatif obligatoire chargé d'assister le Directeur dans ses tâches quotidiennes de gestion. Il est consulté pour des décisions importantes telles que l'élaboration du budget et de la politique générale du FNDAJSL. Il peut être consulté sur toutes les affaires que le Directeur lui soumet. Il est présidé par le Directeur Général et ayant pour membres les chefs de service, le (la) secrétaire particulier(e), le secrétaire administratif, le représentant du personnel du FNDAJSL, le chef de la cellule des relations publiques et l'agent comptable. Le CODIR se réunit tous les lundis.

b- Les organes Opérationnels

La direction du FNDAJSL comprend plusieurs services et divisions. Nous pouvons citer entre autre le secrétariat particulier, la cellule des relations publiques, le secrétariat administratif, l'agence comptable.

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

Le Secrétariat particulier directement rattaché au Directeur du Fonds, est essentiellement chargé de réceptionner, enregistrer, saisir, mettre en forme et transmettre le courrier confidentiel ;

Pour ce qui est de la Cellule des Relations Publiques, elle est directement rattaché au Directeur et a pour rôles essentiels l'élaboration, la mise en œuvre et évaluation d'une politique sectorielle d'information et de communication; il est aussi appelé à élaborer et mettre en œuvre un plan de communication.

Quant au Secrétariat Administratif, sous l'autorité du Directeur du Fonds, il réceptionne, enregistre, saisi, met en forme et transmet le courrier ordinaire ; il doit aussi faire suivre le courrier départ et en rendre compte au Directeur de sa transmission effective au destinataire.

En ce qui concerne l'Agence Comptable, elle est sous l'autorité du Directeur du Fonds et est chargée de:

- tenir la comptabilité du FNDAJSL selon les règles du SYSCOHADA ;
- préparer et gérer les salaires du personnel;
- élaborer et gérer le budget;
- gérer des valeurs inactives, des stocks et des matériels;
- organiser et gérer la trésorerie ;
- élaborer un contrat administratif et financier ;
- tenir la caisse de menues dépenses ;
- élaborer mensuellement des rapports financiers destinés au comité de direction en incluant le bilan des dépenses ;
- élaborer des rapports semestriels sur le budget destinés au conseil de gérance ;
- veiller à la prise de mesures conservatoires à la sauvegarde des éléments patrimoniaux ;
- étudier la portée financière des projets en collaboration avec les autres services ;
- établir un état financier et un bilan de fin d'exercice ;
- exécuter toutes autres tâches confiées par le Directeur.

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

Parlant du Service des Affaires Administratives et du Contentieux, sous l'autorité du Directeur du Fonds, outre les autres attributions, il est chargé d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer un plan de formation. Il assure aussi la gestion de la carrière du personnel.

Essentiellement, le Service de la Promotion des Activités Sportives lui autre, est chargé de prendre en compte les besoins, les attentes et les intérêts spécifiques des jeunes en matière de sports. Il contribue aussi à l'organisation du FESNAS (Festival National des Sports) et veille à l'identification des nominés dans le cadre de l'organisation des NOSS (Nuit des Oscars Sportifs).

De son côté, le Service de la Promotion des Activités de Jeunesse, sous l'autorité du Directeur du Fonds est chargé d'accompagner et d'évaluer une stratégie de promotion des activités de jeunesse et biens d'autres tâches.

Pour le compte des loisirs, le Service de la Promotion des Activités de Loisirs, sous l'autorité du Directeur du Fonds est essentiellement chargé de contribuer à la mise en œuvre d'une politique nationale des loisirs ; d'accompagner et d'évaluer un projet/programme de développement des loisirs.

Par ailleurs, la coordination du Fonds d'Insertion des Jeunes, sous l'autorité du Directeur du Fonds a principalement à sa charge l'appui technique et le suivi des jeunes promoteurs d'entreprises et l'accompagnement des meilleurs plans d'affaires soumis par les jeunes formés.

Dans le cadre du marketing et de la mobilisation des ressources, le Service du Marketing et de la Mobilisation des Ressources, sous l'autorité du Directeur du Fonds est chargé de :

- établir, mettre en œuvre et évaluer un programme de marketing commercial ;
- mener des études d'opinion, de développement de partenariat, de sponsoring ;
- organiser des actions de promotion des activités de la Direction;

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

- élaborer les contrats de partenariat du Fonds avec les financeurs des activités de Jeunesse, de Sports et de Loisirs et mobiliser les ressources issues de ces contrats;
- suivre les besoins du marché et définir de nouvelles adaptations pour mieux satisfaire le public cible ;
- prospecter de nouveaux marchés ;
- rendre disponible une banque de données;
- gérer et coordonner les activités de son service ;
- exécuter toutes autres tâches confiées par le Directeur.

En ce qui concerne le Service de Suivi et de l'Evaluation, sous l'autorité du Directeur du Fonds, il est essentiellement chargé de réaliser un diagnostic, élaborer et suivre l'évolution des indicateurs de performance et suivre et évaluer le Plan de Travail Annuel de la Direction ainsi que toutes autres activités financés par le FNDAJSL.

Enfin, le Service de la Promotion des Infrastructures de Jeunesse, de Sport et de Loisirs, sous l'autorité du Directeur du Fonds est chargé d'appuyer la réalisation des études techniques préalable à l'acquisition d'un nouvel équipement ; d'appuyer la réhabilitation et l'équipement des Centres de Jeunes et de Loisirs. Il doit aussi assurer un appui à la réhabilitation des aires de jeux et suivre les études techniques pour tous les projets ayant trait aux infrastructures et aux équipements.

2- Activités

Cette partie est consacrée aux différentes activités que mène le FNDAJSL dans les secteurs sport, jeunesse et loisirs.

Le tableau suivant résume pour chaque secteur, les activités menées par le FNDAJSL

3- Les ressources, les moyens d'actions et les dépenses

Ici nous exposons les ressources du Fonds, ses moyens d'action et ses dépenses.

a- Les ressources

Les ressources du Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL) sont composées de :

- patrimoines du Fonds National pour le Développement du Sport (FNDS) et du Fonds National d'Insertion des Jeunes et du Développement des Loisirs (FNIJDL) ;
- dotation annuelle de l'Etat ;
- contributions des partenaires techniques et financiers;
- produits du partenariat avec la Loterie Nationale du Bénin (LNB) ;
- les fonds provenant du sponsoring des sociétés d'Etat, des entreprises semi-publiques et privées ;
- produits de redevance des 10% sur les recettes des activités Sportives, de Jeunesse, et de Loisirs ;
- fonds provenant des différentes taxes créées pour les secteurs de Jeunesse, de Sport et de Loisirs ;
- intérêts des dépôts bancaires ;
- dons et legs ;
- cotisation des associations agréées par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs et le fonds ;
- autres ressources dédiées à la mission du Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL)

a- Les moyens d'actions

Pour la réalisation de sa mission, le Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et de Loisirs (FNDAJSL) :

- gère les subventions de l'Etat et les aides publiques ;
- gère les subventions de ses partenaires, des organismes privés et des partenaires techniques et financiers ;
- acquiert des biens meubles et immeubles ;
- conclut des accords de partenariat ou d'échanges ;
- échange des expériences avec les organismes similaires nationaux ou internationaux ;
- participe à l'organisation des compétitions se rapportant au secteur de Jeunesse, de Sport et de Loisirs.

b- Les dépenses:

Les dépenses du FNDAJSL comprennent :

- les dépenses de fonctionnement ;
- les dépenses d'investissement.

SECTION 2: Déroulement du stage, Observations, les atouts et problèmes

Dans cette section, nous allons présenter dans un premier paragraphe l'observation faite dans le FNDAJSL ou notre stage a été effectué, les travaux réalisés et dans un second paragraphe les atouts et les problèmes

Paragraphe1 : Observations et travaux réalisés dans le FNDAJSL

I) OBSERVATIONS DU STAGE

Pendant notre séjour en leur sein nous avons constaté qu'il y a plusieurs forces qui permettent au FNDAJSL d'atteindre ces objectifs. Néanmoins on note quelques insuffisances qui freinent son développement.

- **Structure publique dotée d'une autonomie financière relativement important ;**

Le FNDAJSL a une subvention de l'Etat d'un peu plus d'un milliard chaque année.

- **Bonne position géographique et bonne de travail ;** FNDAJSL est situé à Wologuèdè en face du Ciné OKPE OLUA sur le même alignement que l'office du BAC. Les conditions de travail des employés sont acceptables.
- **Personnel dévoué et motivé par la direction ;** Le personnel est dévoué dans la tâche et est motivé par la direction notamment à travers les différents primes trimestrielles.
- **Interaction de la performance du FNDAJSL sur l'image du MJSL ;** Le FNDAJSL fait partie des Offices sous tutelle du MJSL dont la performance déteignent positivement sur le rendement du MJSL.
- **Disponibilité d'un manuel de procédure ;** Le FNDAJSL dispose d'un manuel de procédure formel réalisé par le cabinet ABS-SERVICE

II) Travaux réalisés au sein du FNDAJSL

Notre stage s'est déroulé au FNDAJSL. Au cours de ce stage, nous avons été affectés au service de l'agence comptable et la Division Matériel et Gestion des stocks. Dans notre service nous avons exécuté les tâches suivantes :

a. Agence comptable :

A ce niveau plusieurs tâches ont été effectuées. Il s'agit :

➤ **Le compte de gestion**

Dans l'élaboration du compte de gestion, nous avons pris par différentes étapes à savoir :

Etape1 : Prendre chaque pièce justificative, vérifié si elle correspond aux normes comptable (date de l'opération, le montant en chiffre et en lettre, la signature du fournisseur et approbation)

Etape2 : Pointer ces pièces justificatives par rapport à la colonne sortie de journal de caisse et voir si les parties date, numéro de la pièce et les libellés correspondent à celle

du brouillard de caisse. Vérifier les parties soldes du brouillard de caisse puis celles du journal de caisse.

Etape3 : Faire le décompte physique de la petite caisse (en faisant la somme des espèces et des bons provisoire) et comparer le résultat obtenu au solde du journal de caisse.

➤ **Emission du chèque**

Nous avons participé à la remise des chèques aux diverses associations de football et aux jeunes entrepreneurs qui ont bénéficié des subventions qui leur ont été accordés par le FNDAJSL pour le compte de l'exercice 2016

➤ **Etat de rapprochement des comptes du FNDAJSL au trésor**

A cette étape, nous avons aidé le comptable à faire :

- Le rapprochement des opérations courant 2015 et de 2016 du livre-journal TRESOER au relevé TRESOR
- Le classement des pièces justificatives par numéro d'enregistrement.

➤ **Etat de rapprochement des comptes au grand livre**

Cette étape nous a permis de :

- Vérifier les montants des opérations effectués dans chaque compte à celui du grand livre du compte considéré ;
- Classer les pièces justificatives selon l'ordre du compte considéré.

A tout ceci s'ajoute l'élaboration de la fiche du reversement de la TVA, l'inventaire et l'estampillage.

b. Division Matériel et Gestion du stock

Dans la cellule division des matériel et gestion des stocks, l'occasion nous a été donnée de prendre part à certaines tâches telles que :

➤ La distribution des fournitures informatiques

A ce niveau, nous avons assisté à la remise des matériels informatiques au chef service informatique et d'autres matériels de conservation des données informatiques aux chefs de processus.

➤ La fiche d'ordre de décaissement

Nous avons ici procédé à l'élaboration de la fiche d'ordre de décaissement et de règlement de la facture relative à la formation de certains chefs services et de l'imputation du budget de la FNDAJSL2016. A ceci s'ajoute l'élaboration des bons de commandes.

Nous avons également participé à d'autres tâches ne relevant pas de notre service.

Paragraphe2 : Atouts et Problèmes

Le tableau suivant résume d'une part, les atouts et d'autre part, les problèmes auxquels le FNDAJSL est confronté dans le financement des activités de la jeunesse.

CHAPITRE II : Cadre théorique de l'étude

Cette partie est consacrée en premier lieu à la problématique, objectifs, hypothèses, intérêt de l'étude puis en second lieu la revue littérature et la méthodologie de recherche

Section 1 : Problématique, intérêt, objectifs et hypothèses de l'étude

Dans cette section, nous exposons la problématique, l'intérêt de l'étude puis les objectifs et hypothèses de recherche.

A- PROBLEMATIQUE

La question de l'atteinte des objectifs au sein des organisations est au cœur des débats contemporains. Ces organisations peuvent revêtir plusieurs formes juridiques dont notamment les organisations non gouvernementales, les organisations publiques et les organisations privées à but lucratif. L'encrage du débat dans la société n'a alors épargné aucune organisation. De ce fait, l'analyse de l'efficacité des activités des organisations est perçue comme étant très pertinente pour assurer leur pérennité.

Ainsi, la diversité des formes organisationnelles implique l'atteinte de certains objectifs spécifiques qui se rattachent. Dans ce cadre, chaque organisation définit une certaine norme mesurable et vérifiable qui permet de juger de leur efficacité. Celle-ci peut être comprise comme étant la capacité d'une organisation à parvenir à ses fins, à ses objectifs. Dans ce sens, les entreprises ou organisations qui se focalisent sur la mesure de leurs actions dans leur environnement ont le souci majeur de se prononcer sur leur performance.

Etant entendu que c'est une préoccupation qui concerne tout type d'organisation, le Fonds National pour le Développement des Activités de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs s'inquiète également de la question de l'efficacité de ses actions. Pour cette raison, elle s'est doté des outils d'analyse, de suivi-évaluation pour

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

pouvoir répondre à cette exigence impulsée notamment par les partenaires techniques et financiers qui, de leur côté, veulent juger de l'utilité des ressources financières mises à la disposition du FNDAJSL.

En effet, les ressources de financement des activités de la jeunesse proviennent essentiellement de la contribution de l'Etat, des entreprises qui opèrent sur le territoire national ainsi que des organismes internationaux qui ont le principal souci de prendre en charge les préoccupations des jeunes dans le domaine du sport et des loisirs. Les ressources collectées permettent au FNDAJSL d'intervenir dans la promotion des activités de la jeunesse, dans la réalisation des infrastructures sportives ainsi qu'à la formation des jeunes, des encadreurs et des sportifs. Mais pour continuer par bénéficier de cet appui financier, le FNDAJSL se doit de justifier de l'efficacité de ses ressources en matière de financement des activités de la jeunesse. Ceci justifie l'existence d'un cadre d'analyse et de suivi-évaluation de ses actions.

Alors, la problématique essentielle qui se rattache au FNDAJSL est la question de la mobilisation des ressources au regard de la planification à moyen et long terme du financement des activités de la jeunesse. En effet, à l'issue des enquêtes menées au cours de notre stage au FNDAJSL, le constat d'ensemble est celui de la faiblesse des structures autonomes à mobiliser et gérer ces ressources auquel n'échappe le FNDAJSL. Le FNDAJSL est aussi confronté à l'insuffisance criarde d'infrastructure de jeunesse, sport et loisir. D'autres problèmes que rencontre le Fonds sont les difficultés à retrouver les bénéficiaires de subventions pour pour que ces dernier viennent justifier les fonds pris et les problèmes mobiliser les ressources adéquates de financement ses ressources sont affectées à la réalisation des activités de la jeunesse. Suite à tout cela il a été arrêté que le problème dont souffre le FNDAJSL est Ceci permet d'aboutir à la question centrale de notre étude : le FNDAJSL finance-t-il de manière efficace les activités de la Jeunesse ?

Pour répondre à cette question principale, nous proposons de formuler deux questions spécifiques que sont :

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

- les ressources mobilisées auprès des contribuables sont-elles en adéquation avec les besoins de ressources de financement des activités du FNDAJSL?
- les réalisations obtenues sont-elles conformes aux réalisations attendues ?

La réponse à ces différentes interrogations nous conduit à préciser l'intérêt, fixer les objectifs et formuler les hypothèses de cette étude.

B- Intérêt de l'étude

Le thème qui fait l'objet de notre étude intitulé « Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la jeunesse » regorge d'intérêt certain relatif à la gestion des projets, notamment le volet analyse et suivi-évaluation. Nous proposons de fait ressortir l'intérêt au plan théorique et pratique puisqu'il permettra d'enrichir la contribution relative au suivi-évaluation dans la gestion des projets.

Ainsi, sur le plan théorique, il s'agira d'apporter notre contribution aux débats ayant cours en ce qui concerne la politique d'investissement et de financement, en particulier la mobilisation des ressources financières et leur affectation appropriée aux activités envisagées. Par contre, sur le plan pratique, cette recherche doit permettre d'identifier les outils nécessaires à l'analyse et au suivi-évaluation des activités des organisations. Enfin, elle permettra aux contribuables de voir si les ressources sont utilisées de manière efficace afin qu'ils soient toujours disposés à accompagner les activités du FNDAJSL.

C- Objectif de l'étude

L'objectif général poursuivi à travers cette étude est d'analyser l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la jeunesse.

De façon spécifique, il s'agit de :

- Vérifier l'adéquation entre les ressources mobilisées et les besoins de financement des activités du FNDAJSL ;
- Analyser la conformité des réalisations obtenues par rapport à celles attendues.

D- Hypothèses de la recherche

Au regard des objectifs spécifiques évoqués, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : les ressources mobilisées sont en inadéquation avec les besoins de financement des activités du FNDAJSL ;

H2 : les réalisations obtenues sont inférieurs par rapport à celles attendues

Section 2: Revue de littérature et méthodologie de recherche

Cette section se présente suivant deux paragraphes. Le premier est consacré à la revue de littérature et le second à la méthodologie de recherche.

Paragraphe1 : Revue de littérature

La question relative à l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la jeunesse a été au centre de plusieurs travaux de recherche. Mais avant, nous allons procéder à la clarification de certains concepts de base, ensuite explorer quelques travaux de recherches antérieures.

A- CLARIFICATION DES CONCEPTS

Entreprise publique

Ce concept reste pour beaucoup de scientifiques très complexe. Néanmoins, tout le monde s'accorde que l'entreprise publique constitue une des composantes du secteur public.

Le lexique de gestion donne une tentative de définition simplifiée : c'est une organisation dotée de la personnalité juridique, de l'autonomie financière et de gestion placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat ou d'une collectivité publique et exerçante une activité industrielle et/ou commerciale.

Cependant plusieurs définitions données par les spécialistes de gestion permettent de mieux la distinguer de l'entreprise privée :

L'entreprise publique est « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer une influence dominante du fait de la participation financière ou des règles qui la régissent ». Charreaux (1997).

Une entreprise publique est une entreprise sur laquelle l'Etat peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière, en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises.

Autonomie financière

L'autonomie financière est la situation d'un service qui administre et/ou gère librement ses ressources propres ou dont la gestion financière est indépendante de la collectivité qui l'a créé et qui la contrôle.

Dans le lexique des termes juridiques (2003), l'autonomie financière est « la situation d'une collectivité locale ou d'un organisme disposant d'un pouvoir propre de gestion de ses recettes et de ses dépenses, regroupées dans un budget ou dans un document équivalent ». Pour être plus complète, elle suppose l'existence de ressources propres à la structure en cause. Elle est donc le pouvoir donné à certaines structures de gérer librement leurs affaires en disposant d'un budget propre sous le contrôle de l'Etat.

Le concept de performance

La notion de performance a été abordée par plusieurs Auteurs.

Etymologiquement, le mot performance provient de l'ancien français « performance », qui signifie : exécution, achèvement.

Pour de nombreux théoriciens, la performance est le résultat d'un ensemble de démarches, d'actions menées au cours de la vie d'une structure. Dans le domaine de la

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

gestion, la définition de la performance est strictement rattachée à l'entreprise et varie d'un auteur à un autre. L'usage extensif du mot lui donne un contour assez vaste, sans pour autant lui conférer une définition claire et intrinsèque.

Lurkin (1990), s'inspirant des restructurations et changement organisationnels survenu après la privatisation de certaines entreprises, proposait une définition de la performance selon laquelle la performance d'une entreprise mesure le degré de réalisation des objectifs que ses propriétaires lui assignent. Cette définition met en évidence comment les moyens ont été utilisés pour atteindre les objectifs fixés par les entrepreneurs des nouvelles sociétés privatisées dans les années 90.

Aussi, pour Lebas (1995), la performance n'est pas ponctuelle, elle ne se comprend de façon dynamique dans le long terme. Une performance ne devient significative si l'entreprise se donne la capacité à renouveler pour le futur et de façon récurrente ce résultat favorable. Le thème performance devrait être réservé à la description de l'évolution des résultats sur une période jugé assez longue par le preneur de décision.

Estelle M. et Als (1996), en s'inspirant des analyses de Lurkin identifient la performance organisationnelle sous quatre dimensions :

- la pérennité de l'organisation : elle est assurée par trois éléments ; la qualité du produit ou du service, la rentabilité financière et la compétitive ;
- l'efficacité économique qui se réfère aux deux éléments suivants :
 - * l'économie de ressources : il s'agit du degré auquel l'organisation réduit la quantité d'inputs, tout en assurant un bon fonctionnement du système.
 - * la productivité : il s'agit de la quantité ou de la qualité de biens et services utilisés pour la production durant une période ;
- la valeur des ressources humaines s'apprécie à travers la mobilisation des employés, le climat de travail, le rendement des employés et leur développement ;
- Enfin la légitimité de l'organisation auprès des groupes externes s'apprécie à travers :
 - la satisfaction des bailleurs de fonds (Actionnaires et prêteurs) ;
 - la satisfaction des organes régulateurs ;

- la satisfaction de la communauté.

En mettant l'accent sur la satisfaction de la communauté, les auteurs pensent, en autres, au nombre d'emplois créés par l'entreprise dans la communauté.

Bourguignon (1995), définissait la performance à partir de trois axes généraux : la performance résultat, la performance action et la performance succès.

D'après Claude Alasard et Sabine Separi (1998), « le terme performance se définit comme l'association de l'efficacité et de l'efficience ».

Ainsi, pour piloter la performance, les entreprises doivent orienter leur organisation en fonction du marché en déclinant les contraintes logiques en objectifs opérationnels. La logique taylorienne centrée sur les responsabilités individuelles n'est plus valable.

Il faut piloter les processus et les compétences dans une démarche continue de progrès. Pour cela les entreprises peuvent faire recours à deux pistes qui semblent répondre à leur préoccupation actuelle :

- le management par les activités ;
- la méthode du coût cible.

A ce niveau l'analyse de la performance Jean Barreau et J. De Lahaye (2000), appréhendent et analysent les performances de l'entreprise par le biais d'un diagnostic financier qu'ils déclinent en ces points :

- une analyse quantitative de l'activité à travers l'étude de SSG et de le CAF ;
- une analyse qualitative de l'activité qui complète l'étude quantitative ;
- une analyse de la structure financière de l'entreprise ; elle porte sur :
 - le bilan fonctionnel ou le bilan financier,
 - l'analyse des ressources durables ;
 - l'analyse de l'équilibre financier ;
 - l'analyse de l'endettement ;
 - l'étude de la structure financière optimale, du coût du capital et de la valeur de l'entreprise ;
 - le tableau de financement ;

- les flux de trésorerie ainsi que l'analyse de la liquidité.

Dans son livre "Éléments de gestion financière" M. MAPAPA (2007) apportera plus d'éclaircissement sur le concept en définissant la performance comme « le degré de réalisation des objectifs que les propriétaires assignent à l'entreprise. » L'analyste mènera son diagnostic à l'aune de ces objectifs.

Les concepts de l'efficacité et de l'efficience

D'après le lexique de gestion, l'efficacité désigne le rapprochement des résultats obtenus et des objectifs fixés ou tout simplement l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, un système est efficace lorsqu'il permet d'atteindre les résultats les plus proches des objectifs tracés. L'efficacité pourrait être définie comme « la capacité à réaliser des objectifs » (de la Villarmois, 2001). Il s'agit de faire ce que l'on a prévu, même si on doit y affecter des ressources supplémentaires.

L'efficience introduit la notion d'optimisation. Ainsi, pour Drucker (1968), l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon (Drucker).

L'efficacité représente la conformité de l'atteinte de l'objectif alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est-à-dire des moyens négociés (Commarmond et Exiga, 1998). Être performant impliquerait alors d'être à la fois efficace et efficient, dans une situation donnée.

Selon le dictionnaire "illustré des activités de l'entreprise" : C'est le « rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées pour les atteindre ». Dans la gestion axée sur les résultats, on dira plutôt que l'efficience est le rapport entre les biens produits ou les services livrés et les ressources utilisées. L'efficience est donc la capacité de minimiser les moyens mis en œuvre pour atteindre un objectif. Selon ALAZARD (1998), « l'efficience correspond à la meilleure gestion possible des moyens, des capacités en relation avec les résultats. Il est possible de délimiter l'efficience avec les deux notions d'oisiveté et de gaspillage. L'oisiveté est la non-utilisation des capacités de production qui engendre des coûts de capacité ». Ainsi l'efficience est définie selon Bouquin (1993), comme le produit d'un rendement des

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

ressources utilisées (non-gaspillage) par un taux d'utilisation des ressources (non-oisiveté).

Ainsi, une méthode de travail est efficace si elle permet de réaliser entièrement l'objectif initial et elle est efficiente si un minimum de ressources est utilisé pour l'atteinte de cet objectif.

Le financement

Le financement est l'action de fournir à une affaire, une entreprise, des fonds nécessaires à sa mise en route, son fonctionnement.

Selon le lexique d'économie (6ème édition ; Dalloz, p.297), le financement est une « méthode nécessaire à toute acquisition d'actifs, elle en permet le paiement ».

D'après Fokan (1990), le financement est le moyen de procurer à une entreprise les ressources diverses (augmentation de capital, emprunt, subvention, exemption d'impôt etc...) nécessaire à sa création, son fonctionnement ou son développement.

Le financement assure donc la satisfaction des besoins financiers d'une entreprise, besoin né de l'investissement (matériel ou immatériel) et besoins engendrés par le cycle d'exploitation.

L'entreprise se trouve confrontée à une alternative de financement : elle a tout d'abord à choisir entre le financement interne et le financement externe ; puis à l'intérieur de ce second mode entre dette et capitaux propres. Enfin, lorsque le choix du financement se fait, l'entreprise doit s'adresser au circuit bancaire, à l'établissement financier spécialisé, à des partenaires industriels et commerciaux, ou encore fait appel aux marchés de capitaux

La stratégie

Toute entreprise pour survivre ou mieux gagner les parts de marché, doit mettre en place une stratégie adéquate, en cohérence avec les différentes variables de l'entreprise. Pour Bussenault et Pretet (2006), la stratégie est une démarche, un état d'esprit ouvert, qui doit permettre à toute organisation de réagir à un changement, de

veiller, de se mobiliser ; elle doit permettre de passer à l'action, faute de quoi elle ne reste qu'un exercice intellectuel gratuit.

Née du Grec "Stratos" (armé) et "agos" (Je conduis) la stratégie fut longtemps réservée à l'art militaire. Mais depuis un certain nombre d'années, elle s'applique à la conduite des organisations dès qu'il y a un souci de rationalisation dans le choix et l'utilisation des moyens. Son efficacité repose sur quatre principes :

- la réparation efficace des moyens ;
- la rapidité de l'action ou de réaction ;
- la disponibilité (en homme et moyens) ;
- la motivation (participation et mobilisation des ressources humaines).

Pour Chandler, la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme, puis à choisir les modes d'actions et d'allocation de ressources qui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs. Selon Thietart (1990), la stratégie peut encore être définie comme l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif.

Cette étude s'efforcera donc de proposer des stratégies pour une meilleure efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la jeunesse.

B- QUELQUES RECHERCHES ANTERIEURES

L'entreprise comme organisation revêt aujourd'hui une importance capitale dans l'application de la performance, qu'il s'agisse de la conception d'une structure organisationnelle ou de l'interaction du social et de l'économie.

La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Comme le signal M. Kalika (1988) : « Les mesures de l'efficacité organisationnelle ne se situent pas au même plan d'appréhension de l'efficacité que les mesures économiques et sociales. Il s'agit de mesures portant directement sur la structure

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

organisationnelle et non pas sur ses conséquences éventuelles de nature sociale ou économique. Ces indicateurs sont intéressants dans la mesure où ils permettent de discerner les difficultés organisationnelles au travers de leurs premières manifestations, avant que les effets induits par celles-ci ne soient ressentis d'un point de vue économique » (Kalika, 1988). On peut retenir ici les quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle définis par M. Kalika :

- le respect de la structure formelle ;
- les relations entre les composantes de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle) ;
- la qualité de la circulation de l'information ;
- la flexibilité de la structure.

Ces quatre facteurs permettent de se poser les bonnes questions quant à l'efficacité d'une structure, sans pour autant donner les clés de la définition d'une configuration organisationnelle. Il reste que l'appréciation de la performance organisationnelle relève de l'observation des comportements d'acteurs au sein de l'organisation (Crozier et Friedberg, 1977) et qu'il n'est pas facile d'en donner une interprétation simple. Le jugement sur l'efficacité structurelle devient la clef de voûte de la performance des organisations modernes, surtout lorsqu'elles deviennent virtuelles.

Par ailleurs, pour atteindre la performance économique et subir ensuite les conséquences sociales d'un mauvais partage du profit, ou du peu d'attention accordé au domaine social, le bilan social a été introduit formellement en France par la loi du 12 juillet 1977. Le résultat de la volonté du législateur, n'a guère suscité l'enthousiasme et reste encore aujourd'hui un document aride, touffu et d'un intérêt relativement peu important de par sa faible lisibilité (Yves Simon et Patrick Joffre, Encyclopédie de Gestion, Tome2, Economica, article 118, page 2201).

Une analyse approfondie de l'entreprise laisserait entrevoir une appréciation moins théorique et plus réaliste de la réalité sociale de l'entreprise. On peut ainsi faire référence aux points d'évaluation suivant :

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

- la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives ;
- l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...) ;
- le niveau de satisfaction des salariés (que l'on peut apprécier par des enquêtes d'opinion internes) ;
- le « turn over », indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise,
- l'absentéisme et les retards au travail (signe de démotivation ou de travail ennuyeux, dangereux ou difficile) ;
- le climat social de l'entreprise (appréciation toute subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent) ;
- le fonctionnement des cercles de qualité (le nombre et les résultats des actions) et la participation aux décisions.

L'attention portée aux relations sociales dans les entreprises est devenue un facteur essentiel du bon fonctionnement des organisations modernes. La distinction (autre que simplement sémantique) entre le vocabulaire de ressources humaines et celui de relations humaines est sans doute révélatrice de l'attitude et des choix de l'entreprise en la matière...

Morin et d'autres chercheurs tentent d'identifier les différents courants de pensée qui expliquent l'efficacité organisationnelle (Morin, Savoie, Baudin, 1994). Ils en distinguent quatre :

- le courant classique qui privilégie les critères économiques ;
- l'école des relations humaines qui fait le lien entre objectifs individuels et organisationnels ;
- l'approche systémique qui définit l'organisation comme un système dont la finalité est la suivie ;
- le courant politique qui intègre la satisfaction des différentes parties prenantes.

A chacun de ces courants correspondent des critères d'efficacité qui sont partiels lorsqu'ils sont pris individuellement.

D'après l'étude réalisée par LELART (2006), sur l'évolution de la finance informelle au Bénin, celle-ci montre l'importance du secteur informel sur le développement et la place de l'Etat voir les entreprises publiques pour redynamiser ce secteur. Ainsi selon lui, on peut affirmer sans risque de se tromper que ce secteur informel devient important, voir indispensable. Et il est omniprésent dans les débats sur le développement. L'intervention auprès de l'entreprise informelle est devenue un outil de développement, mais on doit veiller à ne pas casser les dynamiques internes au secteur. Les appuis nécessaires au secteur informel vont du renforcement du capital humain à l'accès au crédit, en passant par l'adaptation des législations nationales. Il convient de :

- faciliter l'accès à des moyens formels d'émancipation, tels que le crédit, par la création de structure légère de financement dont les fonds seront constitués en partie par l'apport personnel des acteurs du secteur et en partie par l'Etat ou les organisations d'aide. Les acteurs du secteur doivent être impliqués dans la gestion de ces fonds ;
- aménager le code des investissements afin d'intégrer les caractéristiques des petites entreprises en mettant l'accent sur un système d'exonération et en rendant plus légère les formalités administratives. Par exemple l'abaissement du montant du capital social requis pour bénéficier de l'exonération d'impôts, de taxes et de droits fiscaux ;
- entreprendre des interventions d'aide qui dépassent la simple contrôle des fonds investis mais contribuent à améliorer la capacité de gestion des entrepreneurs concernés.

L'approche doit être participative et ne pas privilégier de hautes gammes. Pour une meilleure efficacité, il faut encourager, voire promouvoir des actions à caractère plutôt collectives qu'individuel et s'assurer de la collaboration et de l'implication réelle des personnes concernés car, de par leur dynamisme et leur autonomie, ces acteurs ont un pouvoir certain d'intervention sur leur milieu et sur leur propre avenir

Pour le Réseaux Ouest et Centre de Recherche en Education (ROCARE, 2010) l'élaboration et l'adoption d'une stratégie adaptée de mobilisation des ressources nécessitent une planification soigneuse basée sur un ensemble d'étapes différentes mais complémentaires. L'ordre et l'importance de ces étapes peuvent varier selon le type de partenaires, selon les capacités de mobilisation dont dispose une coordination nationale et selon le contexte d'intervention et les objectifs que s'est fixée une coordination nationale. Les étapes de mobilisation se répartissent comme suit :

- Développer un plan stratégique

S'il est vrai que toutes les coordinations nationales du (ROCARE, 2010) ne disposent pas d'un plan stratégique, la plupart d'entre elles sont capables d'exprimer leurs besoins et d'expliquer pourquoi et comment elles vont acquérir les ressources nécessaires. La planification stratégique se définit comme le processus de planification et d'organisation de l'information.

Un plan stratégique, s'étendant généralement sur une période variant entre 3 et 5 ans, est à la fois un outil qui permet de planifier le travail futur et un moyen d'enregistrer l'information pour s'y référer ultérieurement. Il doit être réaliste et faisable.

Il est utile d'essayer de classer l'ordre des objectifs dans un plan stratégique selon leur importance, afin d'augmenter les chances d'atteindre la mission globale. Il convient également de décliner l'objectif général en objectifs spécifiques qui seront classés par ordre de priorité. La plus grande réussite d'une vision stratégique n'est pas toujours d'avoir réalisé l'ensemble des projets que le réseau s'est fixé, mais surtout d'être arrivé à inclure l'ensemble des acteurs clés dans le processus de décision relatif au développement local.

- Réviser la situation actuelle des ressources et identifier les besoins en relation avec le plan stratégique

Il est important pour chaque coordination nationale d'évaluer les ressources dont elle dispose, afin de mieux planifier le travail de mobilisation de ressources, d'où

l'importance considérable qu'il faut accorder à la durabilité et à la viabilité des ressources actuelles et les conditions qui s'y rattachent. En comparant les ressources que possède une coordination avec celles qu'elle espérait avoir (plan stratégique), il est possible d'identifier les besoins en matière de ressources. Ceux-ci peuvent alors servir de base pour un plan d'action stratégique pour la mobilisation de ressources.

- Identifier et examiner les différents mécanismes de mobilisation des ressources

Chaque mécanisme de mobilisation des ressources nécessite des compétences différentes. Dans la mesure où chaque coordination dispose de compétences différentes, il est important de déterminer quelles sont les compétences requises pour chaque mécanisme, afin que les membres du bureau puissent choisir les mécanismes appropriés. Il est important de prendre en considération le temps et le budget nécessaires à chaque mécanisme de mobilisation de ressources pour veiller à ce que les ressources humaines et financières soient également disponibles pour exécuter l'activité. Les atouts et les faiblesses de chaque mécanisme sont souvent liés au temps, au budget et aux compétences requises et parfois à l'approche et à la méthodologie. Une fois que les forces et les faiblesses sont identifiées pour chaque mécanisme, il est important de prendre le temps de les examiner avant d'investir du temps, de l'argent et de l'énergie pour adopter un mécanisme ou un autre.

- Identifier et rechercher les différents partenaires

En identifiant les différents partenaires qui existent au niveau local, chaque coordination est amenée premièrement à chercher des informations sur lesdits partenaires (domaines d'intervention, champ d'intérêt, procédures, etc.), et procéder par la suite à une affectation des besoins en ressources par rapport aux partenaires potentiels.

- Préparer et créer un plan de mobilisation des ressources

Une fois qu'une coordination nationale a identifié ses ressources manquantes par rapport à sa mission, ses buts et objectifs, elle doit identifier quels partenaires

peuvent potentiellement combler ces besoins. Ce processus aide également à déterminer les besoins spécifiques et à donner la priorité à la mobilisation de ressources dans le plan d'action. Il est essentiel de recruter les ressources humaines capables d'identifier les partenaires appropriés pour combler ses besoins.

- Accroître l'efficacité des rencontres avec les partenaires

Les demandes de financement, la prise en charge des participations lors de conférences, de séminaires et d'événements sociaux sont les manières habituelles de demander de l'aide aux partenaires. Il est à noter que l'une des manières la plus efficace est la rencontre face à face avec les partenaires, ceci dans le souci de les écouter attentivement et de les permettre de mieux comprendre les activités du réseau. Il convient d'intégrer systématiquement les rencontres avec les partenaires dans le chronogramme d'activités du plan de mobilisation de ressources.

Il est avantageux de rencontrer le partenaire avant d'envoyer une demande pour s'assurer que le travail proposé correspond aux intérêts du partenaire potentiel et donc à avoir plus de chances d'être soutenu.

Le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI, 2010), se prononçant sur les stratégies de mobilisation de ressources, identifie deux principales stratégies de mobilisation:

Les stratégies de recrutement : elles ont pour but d'apporter de nouveaux bailleurs de fonds à l'organisme. Ces campagnes sont caractérisées par un volume élevé de donateurs individuels et de dons peu importants. Leurs objectifs peuvent également consister à sensibiliser, renforcer la visibilité et l'image de marque de l'organisme, plaider pour une cause et obtenir le soutien du public, promouvoir une participation bénévole ou un ancrage communautaire. Il s'agit notamment des événements spéciaux, du publipostage, des revenus d'activités, du marketing lié à la cause de l'organisme, du marketing par message électronique, et de la publicité directe, entre autres.

Les stratégies de conservation : ces dernières amèneront les bailleurs de fonds existants à donner plus. L'objectif est de développer des partenariats, d'inviter les

investisseurs, d'assurer le financement institutionnel à long terme, de renforcer les dotations. Il s'agit notamment de la mobilisation des dons importants, des campagnes de souscription, des dons et legs programmés.

Paragraphe 2 : Méthodologie de recherche

La méthodologie de recherche est la phase qui met en évidence et ce de façon exhaustive la démarche à suivre dans la réalisation de notre étude. Ainsi, il s'agit dans ce paragraphe de la source des données, de la nature des données et de leur collecte ainsi que la technique d'analyse des informations.

A- Les données

La phase de collecte des données dans le cadre de la présente recherche a permis de mobiliser des données théoriques et des données empiriques.

1- Les données théoriques

Elles concernent notamment la recherche documentaires. En effet, cette phase nous a permis de mobiliser des informations en ce qui concerne les variables à utiliser dans notre travail. Pour ce faire, nous avons consulté les travaux déjà effectués et qui ont trait à notre thématique. C'est ainsi que nous avons parcouru les bibliothèques de la FASEG, de l'ENAM, OBAMA CENTER, ainsi que d'autres travaux de recherches sur internet.

2- Les données empiriques

Il s'agit ici des données primaires de nature qualitative que nous avons collecté à l'issue de notre enquête et observations directes. Toutefois, nous nous sommes aussi basées sur les données secondaires qui concernent notamment les montants des bilans et rapports d'activités.

a- Les données primaires de nature qualitative

Ces données sont celles que nous avons collectées nous-mêmes dans le cadre de ce travail. Elles sont de nature qualitative car elles ne peuvent pas être quantifiées. Ces données ont été collectées grâce aux enquêtes et aux entretiens semi-directifs.

a.1. Les enquêtes (Personnel du FNDAJSL)

Elles sont faites dans la structure qui nous a accueillies pour notre stage. Elles concernent le financement des activités de la jeunesse, du sport et des loisirs par le FNDAJSL. Les données collectées ont été faites grâce au manuel de procédure. Les informations recueillies à travers la revue documentaire et aussi lors des entretiens avec notre maître de stage nous ont beaucoup servi.

a.2. les entretiens semi-directifs

Basées sur une grille d'interrogations ouvertes (guide d'entretien), cet outil, qui est adressé aux dirigeants opérationnels (Directeurs, Agent comptable, Responsables du Comité d'organisation et de direction) de la structure, a permis de recueillir des informations par rapport au sujet. Ces entretiens ont été si utiles qu'en ce sens, ils nous ont permis d'appréhender les causes de la variation du financement des activités de la jeunesse.

B- Outils d'analyse des données

Au cours de notre travail, des données ont été traitées et certains outils ont été utilisés pour analyser les données

Les informations recueillies des entretiens ont été saisies dans le texteur Word et le tableur Excel pour le calcul des taux, la génération des graphes et tableaux. Les données collectées couvrent la période de 2013 à 2015 soit une période de trois ans.

Par rapport à l'objectif n°1, les taux de réalisations ont été calculés et comparés sur les différentes années selon la formule suivante:

$$\text{Tr} = \frac{\text{Ressource mobilisée}}{\text{Prévision}}$$

Concernant l'objectif N°2, les ratios attribués à la réalisation de chaque programme ont été calculés sur les différentes années comme suit :

$$TSp = \frac{\text{Réalisation du sport}}{\text{Prévision du sport}}$$

$$TJ = \frac{\text{Réalisation de la Jeunesse}}{\text{Prévision de la Jeunesse}}$$

$$TL = \frac{\text{Réalisation des Loisirs}}{\text{Prévision des Loisirs}}$$

Les outils d'analyse des données retenus pour cette étude sont essentiellement des tableaux, des ratios et les graphiques. Les ratios nous ont permis d'apprécier le poids de chaque composante dans les prévisions de chaque programme ou les recettes totales. Les graphiques nous ont permis d'apprécier l'évolution des différents éléments des réalisations dans le temps.

C- Stratégie de validation des hypothèses

Notre démarche de vérification des hypothèses varie selon les objectifs spécifiques poursuivis. Ainsi pour la vérification de l'hypothèse N°1, nous allons comparer les ressources mobilisées par rapport aux prévisions de chaque année. L'hypothèse est vérifiée lorsque les taux de mobilisation sont strictement inférieurs à 100%.

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

La validation de l'hypothèse N° 2 est faite en comparant les réalisations obtenues dans chaque programme aux objectifs poursuivis. L'hypothèse est vérifiée lorsque les différents ratios sont inférieurs à 100%.

CHAPITRE III: Cadre empirique de l'étude

Ce chapitre comporte deux sections dont la première est consacrée à la présentation et à l'analyse des données et la seconde à la vérification des hypothèses.

Section 1 : Présentation et analyse des données

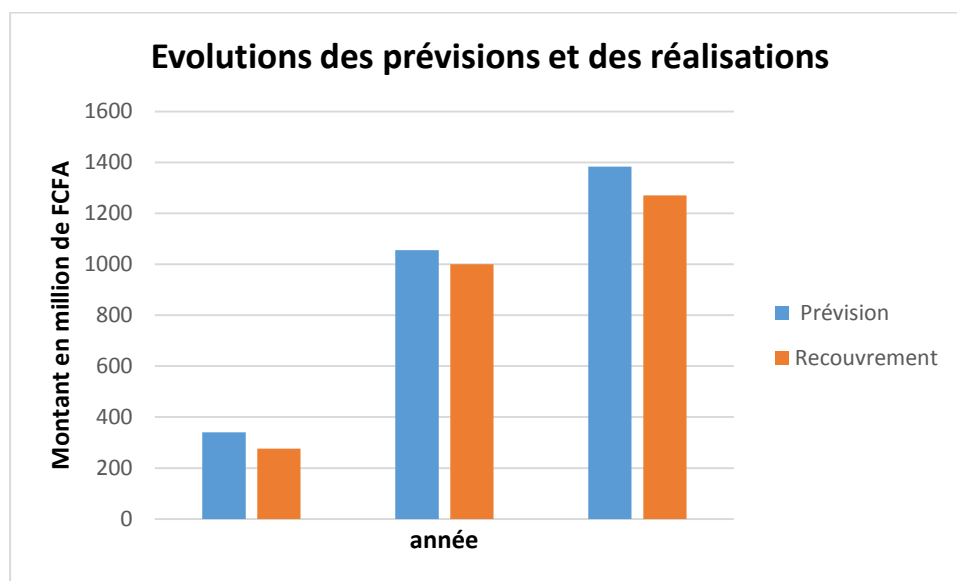
Cette section présente l'analyse des résultats relatifs à la mobilisation des ressources financières et aux réalisations des objectifs.

Les données collectées à l'issue de cette étude sont diverses et variées et peuvent être représentées dans les tableaux et graphiques ci-après :

Le tableau suivant a été réalisé pour nous permettre d'avoir une idée réelle la mobilisation du FNDAJSL au cours des trois dernières années (Voir Annexe)

Paragraphe 1 : Analyse des résultats relatifs à l'hypothèse1

Graphique 1 :Evolution des prévisions et des réalisations



L'analyse de ce graphique N°1 montre que les prévisions ont augmenté de 2013 à 2014 de façon exponentielle, mais entre 2014 et 2015 elles ont subi une augmentation de façon modérée.

En effet, en 2013 elles étaient de 340.168.000, de 1.056.072.260 en 2014 soit un taux de 67,79% sur les deux années. De 2014 à 2015, on note un accroissement

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

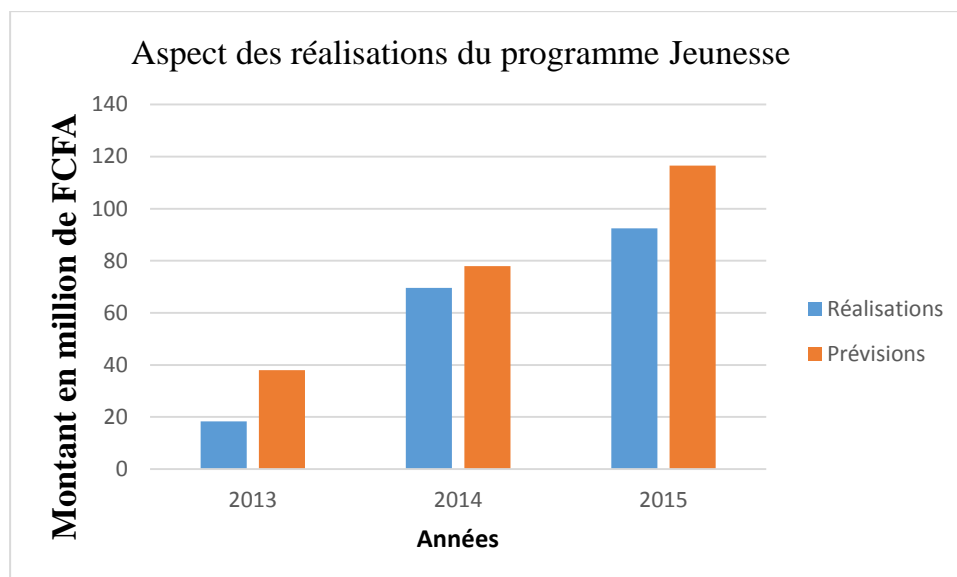
modéré des prévisions de la structure avec un taux de 23,69%. Toutes ces augmentations s'expliquent par l'accroissement des besoins de la structure. En effet, courant août 2013 la structure qui auparavant ne s'occupait rien que du Sport sous l'acronyme du FNDS, est devenue FNDAJSL et intervient désormais dans les domaines du Sport, Jeunesse et Loisir.

L'examen du graphique n°1 montre également que les réalisations ont évolué en dans de scie sur les trois années.

Ainsi de 2013 à 2014 on note une augmentation du taux des ressources mobilisées. Il passe de 81,15% en 2013 à 94,78% en 2014. De 2014 à 2015 le taux a baissé légèrement et passe de 94,78% en 2014 à 91,87% en 2015. Cette baisse est due au changement de décision des partenaires et surtout la diminution des subventions de l'Etat et des sponsorings.

Paragraphe2 : Analyse des données relatives à l'hypothèse n°2

Graphique N°2 : Aspect des réalisations du programme Jeunesse par le FNDAJSL (2013, 2014 à 2015)

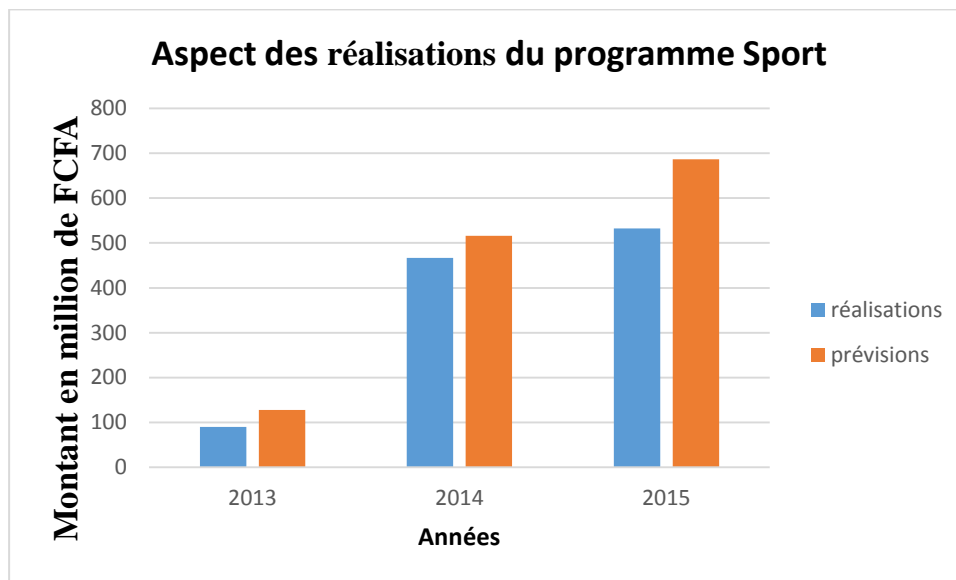


D'après ce graphique, le plan d'activité annuelle du FNDAJSL dans le programme de la jeunesse évolue progressivement en matière de financement. On

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

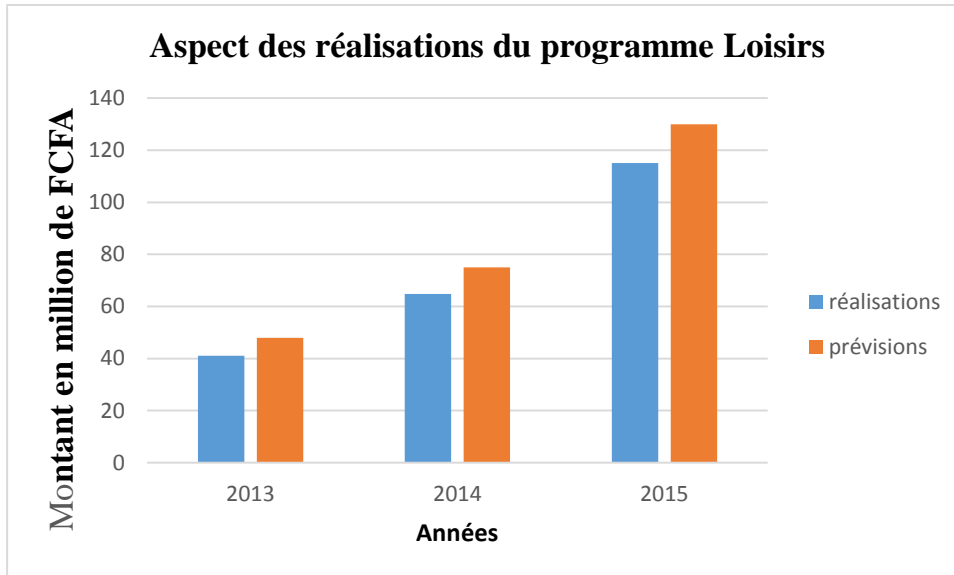
remarque également que le point d'exécution financière des objectifs poursuivis évolue de façon prépondérante mais, qui n'atteint jamais les objectifs définis. Cependant les ressources attribuées pour la promotion des programmes de la jeunesse sont faibles.

Graphique N°3 : Aspect des réalisations du programme Sport par le FNDAJSL entre (2013 à 2015)



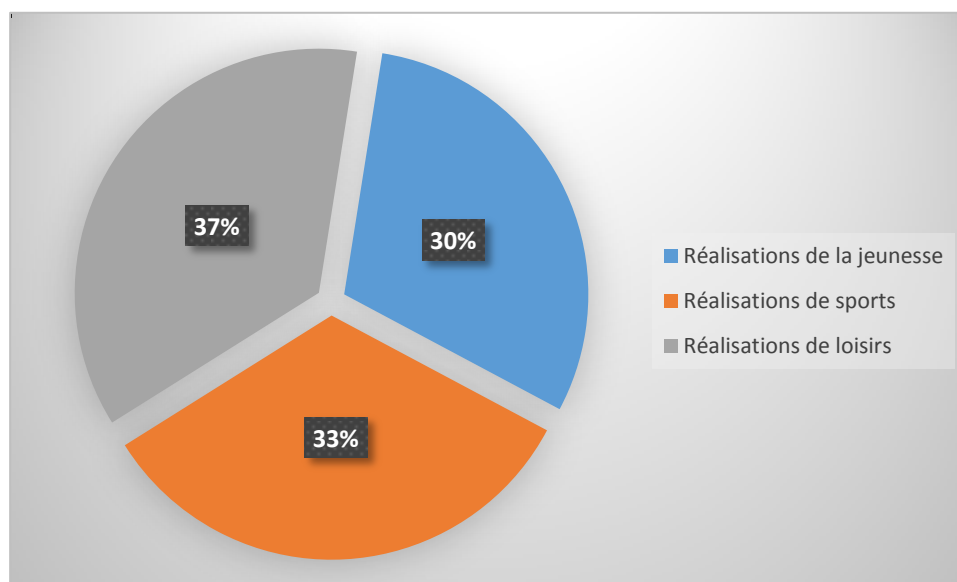
Ce tableau montre que les prévisions des sports constituent une composante importante dans le plan d'activité annuelle du FNDAJSL à travers leurs proportions dans les budgets consécutifs de 2013, 2014, 2015. Il ressort aussi de ce tableau que la contribution du FNDAJSL aux affaires sportives a connu une augmentation plus que triplée en 2015 par rapport à 2013 mais, les écarts entre les objectifs définis et les réalisations demeurent toujours.

Graphique N° 4 : Aspect des réalisations du programme des Loisirs par le FNDAJSL (2013 à 2015)



En analysant ce graphique, on remarque que les prévisions dans le programme des loisirs ont connu une légère progression de 2013 à 2014 et ont connu une progression prépondérante en 2015, alors que les réalisations financières n'atteignent pas toujours les prévisions annuelles.

Graphique N°5 : La part des réalisations pour la promotion des loisirs, du développement de la pratique du sport et pour la promotion de la jeunesse au développement économique et social.



Contraintes et limitent de l'étude

Lors de la réalisation de ce travail nous avons rencontrés un certains nombres de difficultés.

En effet, la recherche de la structure d'accueil en stage a été notre pire expérience où une dizaine de demande de stage a été déposée sans aucune suite favorable. Le démarrage de ce travail n'a été une réalité qu'après l'intervention du CSAAC avec l'accord du Directeur du FNDAJSL qui nous a finalement accueillis en stage.

De plus, la présentation des états financiers du FNDAJSL varie d'année en année et les différents postes ne sont pas bien détaillés ce qui rend difficile la lecture. A ceci s'ajoute l'absence des indicateurs montrant le niveau d'exécution des objectifs inscrits dans le plan d'activité annuelle.

Section 2 : Analyse des données et vérification des hypothèses.

Paragraphe 1 : Vérification des hypothèses.

Notre travail a été réalisé sur la base de deux hypothèses qu'il convient de vérifier au terme de cette étude.

Vérification de l'hypothèse N° 1 : Les ressources mobilisées sont en inadéquation avec les besoins de financement des activités du FNDAJSL.

L'analyse du graphique n°1 montre que les taux de mobilisations des trois dernières années sont de 81,14%, 94,78% et 91,86% respectivement. Au vu de ce constat, l'hypothèse n°1 selon laquelle les ressources mobilisées par le FNDAJSL sont en inadéquation avec les besoins de financement des activités est vérifiée.

Vérification de l'hypothèse N°2 : Les réalisations obtenues sont inférieures par rapport à celles attendues.

L'analyse des graphiques 2,3 et 4, montre que la majeure partie des prévisions est attribuée au Sport et qui n'ont pas été atteints totalement. Quant au tableau n°7, il nous montre que les objectifs sont mieux atteints dans la promotion des Loisirs que les Sports et la Jeunesse. Les objectifs sont atteints aux taux respectifs de 37%, 33% et 30% pour les programmes de la promotion des Loisirs, le Sport et la Jeunesse. Donc l'hypothèse n°2 selon laquelle les réalisations obtenues sont inférieures par rapport à celles attendues est vérifiée.

Les ratios présentés dans le tableau n°7 montre clairement que cet indicateur est largement supérieur soient 85,47% et 88,55% respectivement en 2013 et 2015. Ainsi, les ratios des Loisirs ont d'avantage sur ceux des Sports.

Paragraphe2 : Propositions et conditions de mise en œuvre

Les difficultés que rencontrent les activités de la jeunesse pour accéder au financement du FNDAJSL ont souvent été perçues comme une conséquence directe des irrégularités que présente cette organisation. Mais la responsabilité incombe aussi aux

conditions d'application de leur système de financement. Du reste, le système financier actuel est inadapté ou n'est pas assez équipé pour répondre tout seul aux multiples besoins financiers des activités de la jeunesse.

1- Propositions à l'endroit des organisations publiques.

Face au constat d'une part de la faible intervention des organismes publics dans le financement des activités de la jeunesse et d'autre part, malgré les différentes mesures incitatives sur le plan managérial ; ces organismes peuvent élargir leur champ de financement, de suivi et de motivation des acteurs concernés par :

- renforcer d'avantage les lignes de financement en faisant appel à des partenariats et des sponsorings pour accroître les réalisations de chaque activité ;
- avoir une connaissance élargie sur les programmes d'activités à financer et qui peuvent faire objet du développement social comme le cas de l'entrepreneuriat ;
- rationaliser les frais de gestion des activités et la mise en place de nouveaux outils de financement des activités de la jeunesse dont les lignes de crédits appropriés, les subventions d'honneur pour la réussite du projet et les mécanismes de crédits pour assurer une couverture maximale aux activités ;
- promouvoir un service de suivi et d'évaluation efficace pour une visite fréquente et d'analyse des activités financées ;
- motiver les agents impliqués dans le financement des activités de la jeunesse ;
- planifier, gérer et mesurer une intervention en se concentrant sur les résultats que l'on veut obtenir.

2- Propositions à l'endroit de l'Etat.

Au niveau des pouvoirs publics, il serait intéressant qu'ils pensent à une nouvelle dynamisation des conditions de financement des organismes publics. Ainsi,

- la création des organismes intermédiaires par un déploiement géographique des agences de financement dans les communes afin de rapprocher aux mieux les entreprises publiques à l'endroit de la population ;
- augmenter les subventions ainsi qu'un service de contrôle efficace pour une visite fréquente des entreprises publiques au service de la société ;
- et d'assainir d'avantage le climat des affaires au Bénin en révisant notamment le régime d'imposition appliqué aux organisations privées.

Il ressort donc que l'efficacité du financement des activités de la jeunesse par le FNDAJSL est une question à responsabilités partagées entre les acteurs. D'une part, le FNDAJSL dont les possibilités de crédits sont limitées et d'autre part, des insuffisances internes au financement des activités de la jeunesse sont constatées.

3- Conditions de mise en œuvre des propositions

Les propositions ne trouveront leur efficacité qu'après la mise en place de certaines conditions favorables à leur mise en œuvre. L'amélioration des subventions du FNDAJSL et un service de contrôle régulier d'Etat suppose la résolution des problèmes spécifiques par la mise en œuvre des propositions. Cependant, l'éradication des causes se trouvant à la base des différents problèmes identifiés ne pourra être complète que lorsque certaines dispositions seront prises pour garantir une effectivité des propositions à mettre en œuvre.

La participation de chaque acteur est donc incontournable pour aboutir à la résolution des problèmes. Pour ce faire nous prions chaque partie à apporter sa pierre à l'édifice pour la mise en application de ses propositions.

CONCLUSION

L'analyse conduite dans ce mémoire a permis de mettre en évidence l'efficacité de financement aux activités de la jeunesse par les organisations publiques. Le cas particulier du FNDAJSL qui pour plusieurs raisons ne parvient pas toujours à donner satisfaction à la demande de certaines activités de la jeunesse. Des responsabilités partagées aussi bien par le FNDAJSL ou par l'entreprise que de celles qui incombent à des facteurs exogènes, sont toutes à la base du problème de financement.

Ainsi, les réalisations dans les trois dernières années sont : 30% Pour la promotion de la jeunesse, 33% pour les loisirs et 37% pour les sports. La plupart des objectifs définis dans chaque programme d'activités du FNDAJSL est majoritairement atteint. De plus, les ressources mobilisées de 2013, 2014 et 2015 sont respectivement 81,14%, 94,78% et 91,86%. Ceci est dû au fait de la mauvaise gestion pour cause de la mauvaise répartition des ressources, des réalisations et du non maîtrise des recouvrements. Ces variables sont donc les plus déterminantes. L'efficacité de financement est donc fonction essentiellement de ces deux variables; toute chose qui confirme nos deux premières hypothèses selon laquelle « l'efficacité de financement est fonction essentiellement de la satisfaction des parties prenantes et l'atteinte des objectifs définis».

Par ailleurs, il n'est pas question seulement de satisfaction et de l'atteinte des objectifs pour justifier l'efficacité de financement, mais aussi des facteurs comme le cadre réglementaire, l'environnement des affaires, le poids du secteur informel, et la gouvernance des entreprises publiques jouent en la défaveur des activités de la jeunesse pour l'obtention du financement.

Sur cette base, nous pouvons raisonnablement considérer que nos objectifs sont atteints avec cependant des limites à notre étude.

Analyse de l'efficacité du FNDAJSL dans le financement des activités de la Jeunesse

En effet, notre travail aurait été beaucoup plus pertinent si l'on avait une plus grande accessibilité aux informations dans le FNDAJSL relative à l'efficacité de financement, afin de mettre en évidence d'autres variables, et de mesurer l'impact de celles-ci dans le problème de financement.

En définitive, l'accès au financement des activités de la jeunesse est une condition nécessaire au développement social et partant de l'économie toute entière du Bénin. A cet effet, des efforts considérables doivent être consentis de part et d'autre pour promouvoir d'avantage le financement aux activités de la jeunesse. Aussi, des réflexions doivent être menées pour contribuer à la libéralisation du secteur financier des organismes publics dans notre pays. Ainsi, parallèlement à notre analyse, l'on pourrait se demander :

- Quelle est la problématique du financement des activités de la jeunesse au Bénin?
- Comment résoudre au mieux les problèmes cruciaux des réalisations efficaces pour faciliter l'accessibilité du crédit aux activités de la jeunesse ?

Ces questions nous semblent des avenues intéressantes de recherches sachant que leurs réponses viendraient en complément à notre analyse, le tout pour contribuer à la promotion du financement à l'égard des activités de la jeunesse. Toute chose devant leur permettre de mieux jouer leur rôle de levier de développement économique du Bénin.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ALAZARD C., (1998) : « Manuel et application de contrôle de gestion », paris, Dunod 1 ex

BOUQUIN H., (1993) : « Comptabilité de gestion », paris, Sirey

BOURGUIGNON A., (1995) : « Peut-on définir la performance ? », revue française de comptabilité, juillet –Aout, pp.61-66

BUSSENAULT C. et PRETET M., (2006) : « Economie et gestion de l'entreprise »

BARREAU J. et DELAHAYE J., (2000) : « Gestion financière », DECF épreuve n°4 manuel et application 9^{ème} édition, Dunod paris.

CHANDLER A., (1989) : « Stratégies et structures de l'entreprise », paris, organisation

CHARREAUX G., (1997) : « Gouvernement des entreprises et efficacité des entreprises publiques », revue : finance d'entreprise 3^e Edition et management, 1997, 227 p. annales

CLAUDE A. et SABINE S., (1988) : « contrôle de gestion », Dunod, paris, 4^{ème} édition

COMMARMOND G. et EXIGA A., (1998) : « Manager par les objectifs », paris, DUNOD-vol 191p

CROZIER M. et FRIEDBERG E., (1977) : « L'acteur et le système » paris, le seuil

De la Villarmois (2001) : « Le concept de performance et sa mesure : un état de l'art », IAE de Lille, de cahiers de la recherche 1-21 (article)

DRUCKER P., (1968) : « L'efficacité, objectif numéro 1 des cadres », paris, 1^{ème} édition.

ISSOTINA Z. I. A. et SINHOU A., « Mobilisation et gestion des structures à autonomie financière : Cas du FNDAJSL » Mémoire de License Professionnelle FASEG/UAC (2014-2015)

KALIKA M., (1988) : « L'efficacité des entreprises est-elle liées à leur structure ? », revue française 50, 93,105

LEBAS M., (1995) : « il faut définir la performance », revue française de la comptabilité n°269 ; juillet-aout pp 66-71

LELART M., (2006) : « De la finance informelle à la micro finance », AUF, archive contemporains < halshs 00009833 >

LURKIN P. et Als (1990) : « Etats financiers, analyse et interprétation » .Bruxelles : Boeck- Wesmack.

MAPAPA M. et CORHAY A., (2007) : « Comptabilité-contrôle » paris, Audit tome7

MORIN E., SAVOIE A. et BAUDIN G., (1994) : « Dimensions, critères et indicateurs de performance », HEC Montréal, 2005

THIETART A.-R., (1990) : « La stratégie de l'entreprise » paris, Mac Grace hill

YVES S. et JOFFRE P., (1997) : « Encyclopédie de gestion », tome2, article 118, page 2201