



RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

.....

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



**UNIVERSITÉ
D'ABOMEY-CALAVI**

.....

**ÉCOLE NATIONALE
D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE**

MÉMOIRE DE FIN DE FORMATION DU CYCLE II DE L'ENAM
POUR L'OBTENTION DU DIPLÔME D'ADMINISTRATEUR CIVIL

OPTION :

MANAGEMENT

FILIÈRE :

**MANAGEMENT DES
SERVICES PUBLICS**

Promotion 2010-2012

THÈME :

**CONTRIBUTION À L'AMÉLIORATION DU
FONCTIONNEMENT DES STRUCTURES
DÉCONCENTRÉES DU MINISTÈRE DE LA
JEUNESSE, DES SPORTS ET DES LOISIRS :
CAS DE LA DDJSL-A/L**

Réalisé et soutenu par :

Ayoub Kolawolé AHMADOU

Sous la direction de :

Maître de stage :

M. Imorou G. BOURAÏMA

Manager des projets et des
Organisations,
DDJSL-A/L.

Directeur de mémoire :

Pr. Nicaise MÈDÉ

Agrégé de Droit Public,
Enseignant à l'ENAM

Janvier 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRÉSIDENT : M. Simon DAKO

VICE-PRÉSIDENT : M. CYRIAQUE HOUNNOU

MEMBRE: M^{me} Augustine TCHOKPON BATCHO

**L'ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION
ET DE MAGISTRATURE N'ENTEND DONNER
AUCUNE APPROBATION ET IMPROBATION
AUX OPINIONS ÉMISES DANS CE MÉMOIRE.
CES OPINIONS DOIVENT ÊTRE CONSIDÉRÉES
COMME PROPRES À LEUR AUTEUR.**

DEDICACE

À vous mes parents,

Woliou AMADOU

Manou Kina SAKA

Pour votre affection et pour tous les sacrifices consentis à mon égard.

À toi ma tante,

Koudiratoulaye AMADOU

Pour les encouragements que vous nous donnés.

À toi mon épouse,

Fadayath IBRAHIM

Pour ton affection, ton soutien et ton encouragement.

À tous mes frères et sœurs, fille et fils

Pour votre affection.

REMERCIEMENTS

Au Professeur Nicaise MÈDÉ qui a accepté de suivre ce mémoire avec rigueur malgré ses multiples occupations ;

À monsieur Imorou Guiwa BOURAÏMA qui a accepté de nous encadrer tout au long de notre stage ;

À messieurs Euloge K. ALLAGBÉ qui nous a soutenu tout au long de notre stage ;

À tous les professeurs de l'ENAM, qui, depuis le cycle 1, nous ont donné et continuent toujours de nous donner le goût du travail bien fait et de l'autodiscipline ;

À tout le personnel de la DDJSL- A/L ;

À tous nos amis d'option et de filière ;

À tous les membres du cercle de qualité ;

À tout le personnel du MJSL ;

À tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à ce travail.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACE : Agents Contractuels de l'État ;

ANPE : Agence Nationale de la Promotion de l'emploi ;

AOF : Attributions Organisation et Fonctionnement ;

APE : Agents Permanents de l'État ;

DGAT : Direction Générale de l'Administration Territoriale

DDJSL : Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

DDJSL-A/L : Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral ;

ENAM : École Nationale d'Administration et de Magistrature ;

ENEAM : École Nationale d'Économie Appliquée et de Management ;

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances ;

MFPTRA : Ministère de la Fonction Publique, du Travail et de la Réforme Administrative ;

MJSL : Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs

PTA : Plan de Travail Annuel ;

PONADEC : Politique Nationale de Déconcentration et de Décentralisation ;

UAC : Université d'Abomey-Calavi ;

UASEP : Union des Associations Sportives de l'Enseignement Primaire ;

UASES : Union des Associations Sportives de l'Enseignement Secondaire.

LISTE DES TABLEAUX

TITRES	PAGES
<u>Tableau n° 1</u> : Effectif par corps du personnel de la DDJSL-A/L	14
<u>Tableau n° 2</u> : Répartition du personnel de la DDJSL-A/L par catégorie Professionnelle	14
<u>Tableau n° 3</u> : Répartition du budget du MJSL de 2008 à 2012 par Direction Technique	20
<u>Tableau n° 4</u> : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt	25
<u>Tableau n° 5</u> : Tableau de bord de l'étude -TBE	39
<u>Tableau n° 6</u> : Effectifs par catégorie de la population enquêtée	48
<u>Tableau n° 7</u> : Avis des Directeurs techniques sur la cause du problème spécifique n° 1	52
<u>TABLEAU n° 8</u> : Avis des DDJSL sur la cause du problème spécifique n° 1	52
<u>TABLEAU n° 9</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 1	53
<u>Tableau n° 10</u> : Avis des Directeurs techniques sur la cause du problème spécifique n° 2	55
<u>Tableau n° 11</u> : Avis des DDJSL sur la cause du problème spécifique n° 2	55
<u>Tableau n° 12</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 2	56
<u>Tableau n° 13</u> : Avis des Directeurs techniques sur la cause du problème spécifique n° 3	58
<u>Tableau n° 14</u> : Avis des DDJSL sur la cause du problème spécifique n° 3	58
<u>Tableau n° 15</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 3	59
<u>Tableau n° 16</u> : Tableau de bord de l'étude -TBE	69

liste des figures

TITRES	PAGES
<u>Figure n° 1</u> : Répartition du personnel de la DDJSL/A-L par catégorie professionnelle	15
<u>Figure n° 2</u> : Répartition du budget du MJSL de 2008 à 2012 entre certaines Directions	21
<u>Figure n° 3</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 1	53
<u>Figure n° 4</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 2	56
<u>Figure n° 5</u> : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 3	59

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

Activités socio-éducatives : séries de tâches pour nourrir la curiosité, susciter l'ouverture d'esprit et pour accompagner au mieux dans le développement personnel.

Audit organisationnel : représentation à un instant T d'une organisation au regard d'une problématique spécifique. L'audit organisationnel ou (audit interne) permet d'identifier les points forts et les points à améliorer de l'organisation d'une entreprise ou d'un service de celle-ci.

Délégation : aptitude à confier à un subordonné la responsabilité d'un mandat de travail, tout en lui fournissant le support et les ressources nécessaires. En droit, une délégation de pouvoirs, est un acte juridique par lequel une autorité (le délégant) se dessaisit d'une fraction des pouvoirs qui lui sont conférés et les transfère à une autorité subordonnée (le délégataire).

Sondage : technique d'exploration locale d'un milieu particulier. Il peut également être une méthode statistique d'analyse d'une population humaine ou non humaine à partir d'un échantillon de cette population.

Visas : éléments sur lesquels l'on se fonde pour énoncer les règles juridiques contenues dans un acte normatif. Ils peuvent comporter en réalité jusqu'à trois blocs correspondant chacun à une fonction distincte.

Diagramme de GANTT : planning représentant graphiquement le réseau PERT. Il permet le suivi des différentes opérations mises en œuvre et leur réajustement compte tenu d'éventuels aléas.

Réseau PERT : Program Evaluation and Review Technic (Technique d'Évaluation et de Contrôle des Programmes) présente d'une façon visuelle l'enchaînement logique des tâches en vue d'en faciliter la coordination et le contrôle puis d'améliorer les prévisions de durée et de coût. Le tracé du réseau PERT permet de connaître le chemin critique (c'est-à-dire le chemin le plus long entre la première et la dernière étape) et par conséquent, la durée totale du projet et les tâches pour lesquelles tout retard entraîne l'allongement du projet.

RESUME

La Direction de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L) a servi de cadre à notre stage de fin de formation du cycle 2 à l'École Nationale d'Administration et de Magistrature. Elle fait partie des six structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs, une des composantes du pouvoir exécutif de la République du Bénin.

Au cours dudit stage, nous nous sommes intéressé au cadre de travail et au mécanisme de fonctionnement de la Direction. De l'état des lieux de base que nous avons effectué, il est ressorti le problème général de la multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L. Ce problème général est en fait, la résultante de trois autres problèmes spécifiques que sont :

- ❖ la non actualisation du texte qui régit les DDJSL ;
- ❖ la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures centrales du Ministère et les structures partenaires ;
- ❖ la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

Pour contribuer à la résolution de ces problèmes, nous nous sommes fixé un certain nombre d'objectifs. L'objectif général de développement est de contribuer à l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L.

Les objectifs spécifiques de développement qui en découlent sont :

- envisager les mesures d'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
- proposer les modalités de création d'un cadre organisationnel cohérent garantissant des liaisons fonctionnelles entre la DDJSL-A/L et toutes les structures intervenant dans les sous-secteurs jeunesse et sport ;
- suggérer le mécanisme de transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL.

Dans le but d'atteindre efficacement ces objectifs, nous avons réalisé une enquête à partir de deux guides d'entretien et d'un questionnaire : les guides d'entretien ont été soumis respectivement à dix Directeurs techniques centraux et aux six Directeurs départementaux du Ministère ; le questionnaire a été soumis à 50 agents du Ministère et des DDJSL. Mais avant, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses de recherche libellées comme suit :

- La défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère est à la base de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
- la défaillance du cadre organisationnel du MJSL justifie la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires ;
- la forte concentration des projets et des ressources au niveau des structures centrales du MJSL explique la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

Les résultats de notre enquête ont entièrement confirmé toutes ces hypothèses.

Nous avons, pour finir, proposé des mesures d'éradication des causes qui sont à la base des différents problèmes spécifiques.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : CADRE DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

SECTION 1 : cadre de l'étude & observations de stage à la DDJSL-A/L

Paragraphe 1 : le MJSL et la DDJSL-A/L

Paragraphe 2 : État des lieux et inventaire des problèmes

SECTION 2 : Ciblage et vision globale de résolution de la problématique

Paragraphe 1 : Ciblage de la problématique

Paragraphe 2 : Vision globale de résolution de la problématique

CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION DU CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE POUR L'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE LA DDJSL-A/L

SECTION 1 : Cadre théorique de l'étude

Paragraphe 1 : Objectifs, hypothèses et tableau de bord de l'étude

Paragraphe 2 : Revue de la littérature

SECTION 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et mobilisation des données

Paragraphe 1 : Approches théoriques et méthodes empiriques

Paragraphe 2 : Mobilisation des données

CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR L'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT DE LA DDJSL-A/L

SECTION 1 : Présentation et analyse des données & établissement du diagnostic

Paragraphe 1 : Présentation des données recueillies

Paragraphe 2 : Analyse des données & établissement du diagnostic

SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Paragraphe 2 : Conditions de mise en œuvre des solutions

CONCLUSION GÉNÉRALE

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des années 80, la République du Bénin a connu une crise socio-économique et politique sans précédent, caractérisée par la flambée du prix du pétrole, l'inflation galopante, le renchérissement du prix des produits de consommation, la faillite du système financier et bancaire national, l'incapacité de l'État à honorer ses engagements financiers, l'accumulation des arriérés de salaire, les manquements aux règles d'éthique et de bonne gouvernance dans la gestion des services publics, l'impunité, la politisation à outrance de l'administration publique, la contre performance des services publics, la dégradation de l'image de l'administration publique, etc.

Dans la recherche de solutions à cette crise, il a été organisé du 19 au 28 février 1990, une conférence des forces vives de la nation qui a recommandé, entre autres, l'organisation des états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative. Ces assises se sont effectivement tenues du 12 au 16 décembre 1994 et ont permis de procéder à l'autopsie générale de l'administration publique béninoise et de proposer une thérapie aux divers dysfonctionnements relevés.

Les résultats de ces états généraux ont été approfondis plus tard par le séminaire-atelier sur le diagnostic de l'environnement institutionnel qui a eu lieu du 29 au 31 octobre 1996 et qui a débouché sur un plan d'actions articulé autour de huit (08) programmes dont le cinquième est intitulé : «**Déconcentration et décentralisation**». Ces programmes ont été ensuite déclinés en six projets prioritaires dont le dernier est intitulé «**mise en œuvre de la politique de décentralisation et de déconcentration** ».

Ce projet met notamment l'accent sur la nécessité et l'urgence de réorganiser les structures des ministères sectoriels dans le sens d'une réelle déconcentration en vue de rendre l'action administrative plus efficace. Chaque ministère ou institution était en conséquence, invité à prendre des initiatives appropriées pour rendre effective la déconcentration de son administration, de concert avec le Ministère de la Fonction Publique et de la Réforme Administrative et celui de l'Économie et des Finances.

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs (MJSL) devait s'inscrire dans cette dynamique et concevoir un plan efficace de mise en œuvre effective de la déconcentration administrative.

Mais plus d'une décennie après, ce département s'est-il véritablement approprié la nouvelle approche managériale d'organisation des structures administratives qui sous-tend la réforme administrative en cours au Bénin ?

Au cours du stage pratique que nous avons effectué à la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L), un des démembrements départementaux du MJSL, dans le cadre de notre formation en management des services publics, nous avons vu une Direction quasiment inerte, du fait du cadre de travail peu adéquat, de la quasi-inexistence d'activités, de l'insuffisance de ressources humaines qualifiées et de la faiblesse des ressources financières allouées à la Direction.

En effet, si le Ministère ne met pas en place un cadre adéquat de travail et n'alloue pas les moyens nécessaires au fonctionnement optimal de ses structures déconcentrées, pourrait-on raisonnablement exiger de celles-ci, des résultats probants ?

Cette question nous semble préoccupante et mériterait qu'on y réfléchisse sérieusement.

Dans le dictionnaire "*Hachette encyclopédique*", le fonctionnement désigne le fait de fonctionner ; c'est-à-dire, remplir sa fonction, sa mission. En d'autres termes, dire d'une structure qu'elle fonctionne, suppose que le dispositif mis en place pour l'amener à atteindre les objectifs fixés répond aux attentes et que les éléments associés à l'atteinte de ses objectifs y participent réellement. De ce point de vue, le fonctionnement d'une structure est fonction de son organisation.

L'organisation se définit comme la manière dont un ensemble est constitué, une structure.

Selon NUNES P. (2007, p 20), « *la structure organisationnelle peut être définie comme la manière dont l'autorité est considérée à travers les relations de la hiérarchie, la façon dont les activités sont spécifiées et distribuées et encore la*

façon dont les systèmes de communication à l'intérieur des organisations sont établis »

Dans un État, l'organisation des structures administratives est fonction de la politique définie par les gouvernants. Pour **LEROY P.** (1994, p 134), les principes qui régissent l'organisation administrative sont : la déconcentration et la décentralisation.

Il définit le principe de déconcentration comme celui dans lequel, des agents de l'État répartis sur l'ensemble du territoire sont attributaires de pouvoirs de décision ; le principe de décentralisation quant à lui est celui dans lequel l'État, dans une perspective de partage de responsabilités et de développement de la participation des citoyens, abandonne, certaines compétences qu'il exerçait à d'autres personnes morales, spécialement aux collectivités territoriales.

Selon **LAUBADÈRE A., VENEZIA J-C. & GAUDEMET Y.** (2000, p 179), la déconcentration est une technique d'organisation de l'administration au sein d'une personne publique. Elle consiste à distribuer les agents et à répartir les compétences entre une administration centrale et des services extérieurs, qui appartiennent uniformément à une même et unique personne morale.

Ainsi, le lien entre l'organisation mise en place, le fonctionnement des structures et la performance recherchée paraît évident : une organisation parfaite des structures contribue à l'atteinte des résultats et à la satisfaction des clients alors qu'une défaillance du cadre organisationnel peut être source de graves dysfonctionnements pouvant entraîner la disparition de l'entité concernée.

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs, département d'appui essentiellement ouvert sur le public, devrait donc prendre en compte cette réalité, car le caractère transversal des secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs fait du Ministère qui en a la charge, un centre névralgique de toute politique de développement ; une défaillance du cadre organisationnel pourrait être préjudiciable à l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés.

En conséquence, le MJSL devrait veiller à mettre en place, un cadre organisationnel cohérent pouvant favoriser le fonctionnement harmonieux de toutes

les structures qui le composent notamment, les Directions départementales, afin de leur permettre d'accroître leur performance, d'offrir des prestations de qualité aux administrés et de contribuer réellement au développement national.

C'est dans la perspective de contribuer à la réflexion sur cette importante problématique, que nous avons décidé d'orienter nos travaux de mémoire sur le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du fonctionnement des structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs : cas de la DDJSL-A/L** ».

Pour mener à bien cette réflexion afin de contribuer au fonctionnement optimal des structures déconcentrées du Ministère, nous étudierons le cadre de travail de la DDJSL-A/L puis son mécanisme de fonctionnement.

Cette étude se fera à travers trois chapitres :

- ✓ un chapitre préliminaire qui présente le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, restitue le mécanisme de fonctionnement de la DDJSL-A/L, puis cible la problématique de l'étude ;
- ✓ un chapitre premier qui pose les bases théoriques et méthodologiques de l'étude ;
- ✓ un chapitre deuxième qui présente les résultats de nos enquêtes et propose les approches de solutions aux différents problèmes décelés.

CHAPITRE PRÉLIMINAIRE :

**CADRE DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE
STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE**

Ce chapitre nous permet de présenter l'organisation et le fonctionnement de notre lieu de stage au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) puis de cerner la problématique de notre étude.

SECTION 1 : CADRE DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE

Cette section décrit le cadre institutionnel de notre étude et restitue le mode de fonctionnement de la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L).

PARAGRAPHE 1 : LE MJSL ET LA DDJSL-A/L

Il s'agira de présenter la DDJSL-A/L, cadre d'accueil de notre stage ; mais avant, présentons la structure faîtière : le MJSL.

I - PRÉSENTATION DU MJSL

Il sera présenté à partir de son historique, ses principales missions et ses attributions.

A- BRÈVE HISTORIQUE

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs (MJSL) est situé dans le quartier Saint Jean 2 du 7ème Arrondissement de la Commune de Cotonou. Il est limité au nord par le Groupement National des Sapeurs Pompiers, au sud par le bâtiment UNAFRICA, à l'ouest par le boulevard des Armées qui relie la place de l'Étoile Rouge à la zone portuaire, et à l'est par le Hall des Arts, Loisirs et Sports (HALS).

Depuis l'accession de la République du Bénin à la souveraineté internationale le 1er août 1960 jusqu'à nos jours, les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ont rarement constitué à eux seuls un département ministériel autonome. En effet, pendant longtemps, à la faveur des changements de régime, les secteurs jeunesse et sports ont été rattachés tantôt au Ministère chargé de l'éducation, tantôt au Ministère chargé de la culture. Il a fallu attendre la période du renouveau

démocratique (à partir de février 1990) pour voir l'avènement d'un Ministère spécifiquement chargé de la jeunesse et des sports. De même, le secteur des loisirs, qui était jadis considéré comme une préoccupation de la jeunesse ou une composante de la culture, a commencé par être rattaché au Ministère chargé de la jeunesse et des sports à partir de 1997. Seulement, près de dix (10) ans après, cette cohésion retrouvée par les cadres chargés d'animer ces trois secteurs a failli être mise à mal en juin 2006 par le premier gouvernement du Président Boni YAYI qui créa, par le décret n° 2006-615 du 23 novembre 2006, un Ministère de la Culture, des Sports et des Loisirs (MCSL). Mais très tôt, les cadres du Ministère ont multiplié plaidoyers et sensibilisation qui ont reçu un écho favorable auprès du Président de la République qui, un an plus tard par le décret n°2007-300 du 17 Juin 2007 portant composition du gouvernement a rétabli l'ordre préétabli. Ce décret a été abrogé par le décret n°2012-421 du 06 novembre 2012 actuellement en vigueur.

Signalons que le MJSL dirigé depuis le 31 mai 2011, par Monsieur Didier APLOGAN DJIBODÉ, a vu se succéder à sa tête, entre 1957 et le 31 décembre 2012, trente-quatre (34) personnalités que nous avons répertoriées dans le tableau présenté en annexe 2.

B- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Les missions et attributions du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs sont fixées par le décret n°2012-421 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement dudit Ministère.

Ce texte assigne au MJSL la principale mission d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer la politique de l'État dans les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du Gouvernement.

Les attributions et l'organigramme du Ministère, sont présentés en annexe 4.

II - PRÉSENTATION DE LA DDJSL-A/L

C'est l'arrêté n°0067/MJSL/DC/SGM/SA du 10 mars 2006 qui régit toutes les DDJSL et détermine leurs attributions, organisation et fonctionnement.

A- ATTRIBUTIONS

La DDJSL-A/L est une structure déconcentrée qui, dans les Départements de l'Atlantique et du Littoral, relaie le MJSL dans sa mission de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation de la politique de l'État dans les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs. À ce titre, elle est chargée :

- de contribuer à l'intégration sociale harmonieuse des jeunes par la mise en œuvre d'un programme dynamique d'information, d'éducation et de communication (IEC), de formation à l'esprit d'entreprise en vue de leur garantir l'insertion socioprofessionnelle ;
- de promouvoir et coordonner au niveau du Département, en collaboration avec les ligues, les districts et toutes autres structures sportives ainsi qu'avec les unions des associations sportives scolaires et universitaires, la pratique des activités physiques et sportives ;
- de susciter et développer la pratique des activités de détente et d'occupations saines du temps libre des différentes catégories sociales du Département ;
- d'élaborer les documents périodiques relatifs aux divers aspects des interventions des partenaires au développement au niveau du Département dans les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ;
- de contribuer à l'élaboration des microprojets de construction et/ou de réhabilitation des infrastructures et équipements dans les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ;
- d'œuvrer pour la mise en place de la gestion des infrastructures socio-éducatives, sportives et de loisirs au niveau du Département ;
- de veiller à l'application des textes réglementant les activités de jeunesse, de sports et de loisirs au niveau du Département ;
- de suivre au niveau du Département, la mise en œuvre des activités des Directions Techniques du Ministère ;
- d'appuyer techniquement au niveau communal, la mise en œuvre des activités initiées par les Directions à compétence nationale en collaboration avec le Maire.

B - ORGANISATION

La DDJSL-A/L comprend cinq services aux termes de l'arrêté précédemment cité. Il s'agit du :

1- Service Administratif et Financier (SAF)

Il est composé d'une Division des Affaires Administratives, d'une Division de la comptabilité puis d'une Division du matériel et est chargé :

- du traitement et de la gestion du courrier et des archives ;
- des relations avec les usagers ;
- de la gestion des ressources matérielles et financières ;
- de l'élaboration et de l'exécution du budget en collaboration avec les responsables des autres services ;
- du suivi de la carrière des agents et de leur départ en congé administratif ;
- de toutes autres tâches à lui confiées par le Directeur Départemental.

2- Service de la Jeunesse (SJ)

Il est composé d'une Division de l'Entreprenariat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes puis d'une Division de la Vie Associative et est chargé de créer les conditions favorables à l'épanouissement des jeunes par :

- la recherche au profit des jeunes diplômés ou déscolarisés, des formations et des stages susceptibles de favoriser leur insertion socioprofessionnelle et économique ;
- la promotion des activités économiques et de développement communautaire en collaboration avec les structures s'intéressant au bien-être des jeunes ;
- l'incitation des jeunes à l'esprit d'entreprise ;
- le suivi des jeunes bénéficiaires des fonds d'insertion des jeunes ;
- la promotion des activités socio-éducatives ;
- la promotion des mouvements et associations de jeunesse (vie associative) ;
- l'éducation civique et morale des jeunes ;
- la promotion de la communication pour le changement de comportement chez les jeunes ;
- le suivi des activités des Centres d'Information et de Documentation des Jeunes (CIDJ) ;

3- Service des Études, de la Planification et des Infrastructures (SEPI)

Il est composé d'une Division des Études et de la Planification puis d'une Division des Infrastructures et est chargé :

- de réaliser ou faire réaliser toutes les études prospectives et d'évaluation permettant de définir les stratégies à mettre en œuvre au niveau du Département en matière des sports, d'activités de jeunesse et des loisirs ;
- d'appuyer les collectivités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets d'infrastructures et d'équipements sportifs, socio-éducatifs et ludiques ;
- de veiller à l'exploitation et à l'entretien des infrastructures et équipements sportifs, socio-éducatifs et ludiques du Département.

4- Service des Sports (SS)

Il est composé de la Division du sport d'élite et de la Division du sport de masse et est chargé de promouvoir la pratique du sport de masse et de l'émergence d'une élite sportive à travers :

- le suivi et la coordination des calendriers des compétitions et des stages sportifs au niveau des Communes et du Département ;
- la veille et la contribution à la sélection des meilleurs sportifs ;
- le suivi et l'exécution des programmes de préparation des sportifs d'élite en collaboration avec les conseillers techniques des ligues sportives ;
- la facilitation de l'accès du plus grand nombre des populations à la pratique du sport ;
- la veille à l'application et au respect des lois et règlements sportifs par les structures et associations sportives ;
- la promotion et le développement du handisport et des activités physiques traditionnelles ;
- la promotion et la vulgarisation de la culture olympique et le "fair-play".

5- Le Service des Loisirs (SL)

Il est composé d'une Division des Opérations puis d'une Division de la Prospection et est chargé :

- de promouvoir les activités de détente et d'occupation saine du temps libre des populations de suivre les activités des complexes et des centres de jeunes et de loisirs ;
- d'assurer la promotion et le développement des jeux traditionnels ;
- de susciter la création et le développement des activités de loisirs ;
- susciter la création et le développement des activités de loisirs.

PARAGRAPHE 2 : OBSERVATIONS DE STAGE À LA DDJSL-A/L

Au cours de notre stage à la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral, nous nous sommes particulièrement intéressé au cadre du travail, à la gestion des ressources humaines et au fonctionnement de la Direction. Cela nous a permis de faire un certain nombre d'observations dont les plus significatives sont restituées ci-dessous.

I- ÉTAT DES LIEUX SUR LE CADRE DE TRAVAIL ET LES RESSOURCES HUMAINES

Nous aborderons en premier lieu, l'état des équipements et du matériel de la Direction puis en second lieu, la situation des ressources humaines.

A- POINT SUR LE CADRE DE TRAVAIL

La Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral dispose d'un bâtiment construit en Rez-de-chaussée. Le côté sud du domaine de la Direction est mis en bail au profit de l'entreprise « PEFACO » qui y a érigé un grand bâtiment dont la hauteur surplombe le bâtiment de la Direction ; le côté Est est occupé par une paillote géante qui abrite le ring national de boxe où s'entraînent régulièrement les boxeurs et les karatékas ; là, se retrouvent les sportifs, leurs encadreurs et supporters dans une ambiance olympique où fusent des bruits assourdissants peu favorables à la réflexion ; le côté Nord fait une jonction avec le bâtiment R+2 du Ministère ; quant au côté Ouest, il s'ouvre sur le grand bâtiment du Hall des Arts, Loisirs et Sports. Ainsi, la Direction se trouve ceinturée par

quatre édifices qui la surplombent et la rendent du coup, difficilement visible et accessible ; **ce qui rend le cadre de travail peu adéquat.**

Les mobiliers de bureau des différents services de la Direction ont été acquis pour la plupart avant 2005 et sont dans un état de vétusté avancée ; Le véhicule de service du Directeur est en panne depuis plus de deux ans mais sa réparation semble ne pas faire l'objet de préoccupation majeure. La Direction **manque ainsi de matériel roulant à quatre roues et de mobiliers de bureau adéquats** ; ce qui rend difficiles les missions dans les communes du Département de l'Atlantique.

Le parc informatique de la Direction est vétuste et largement insuffisant ; il n'y a qu'un seul ordinateur fonctionnel installé au secrétariat et destiné à tout le personnel de la Direction. Mais il est constaté une grande fréquence de panne sur celui-ci ; le deuxième ordinateur appartenant au Directeur est hors service depuis plus de deux ans et le seul photocopieur de la Direction est aussi hors d'usage. **On note clairement un déficit d'outils de travail pourtant indispensables à l'accomplissement des travaux de bureau.**

Le téléphone-fixe du Secrétariat Administratif et les interphones des autres services de la Direction sont hors d'usage depuis plus de deux ans. Seul le bureau du Directeur dispose présentement d'un téléphone-fixe fonctionnel ; ce qui fait qu'en son absence, la communication avec l'extérieur devient impossible. Aussi, l'utilisation de l'internet n'est-elle pas encore une réalité dans la Direction. **Il y a alors un déficit de moyens modernes de communication.**

Par contre, le Chef de Service Jeunesse et Loisirs, le Chef Service Administratif et Financier et le Chauffeur du Directeur ont reçu chacun en 2012, une moto de marque « Dream » pour faciliter leur déplacement. **Nous notons la dotation en matériel roulant à deux roues au profit de ces trois agents.**

B - POINT SUR LES RESSOURCES HUMAINES

La Direction dispose d'un effectif de six (06) agents comme le présente le tableau ci-dessous.

Tableau n° 1 : effectif par corps du personnel de la DDJSL-A/L

Corps	Effectif	Statut
Manager de Projets et des Organisations	01	ACE
Attaché des Services Administratifs	02	APE
Secrétaire Adjointe des Services Administratifs	01	APE
Conducteur de Véhicules Administratifs	01	APE
Gardien	01	ACE
Total	06	

Source : Service Administratif et Financier de la DDJSL-A/L (décembre 2012).

Il ressort du tableau que la DDJSL-A/L compte quatre Agents Permanents de l'État (APE) et deux Agents Contractuels de l'État (ACE), soit au total six agents.

Au regard de l'envergure de la mission qui est assignée à la Direction, cet effectif paraît insuffisant.

Les agents de la Direction relèvent de plusieurs catégories comme le présente le tableau ci-dessous :

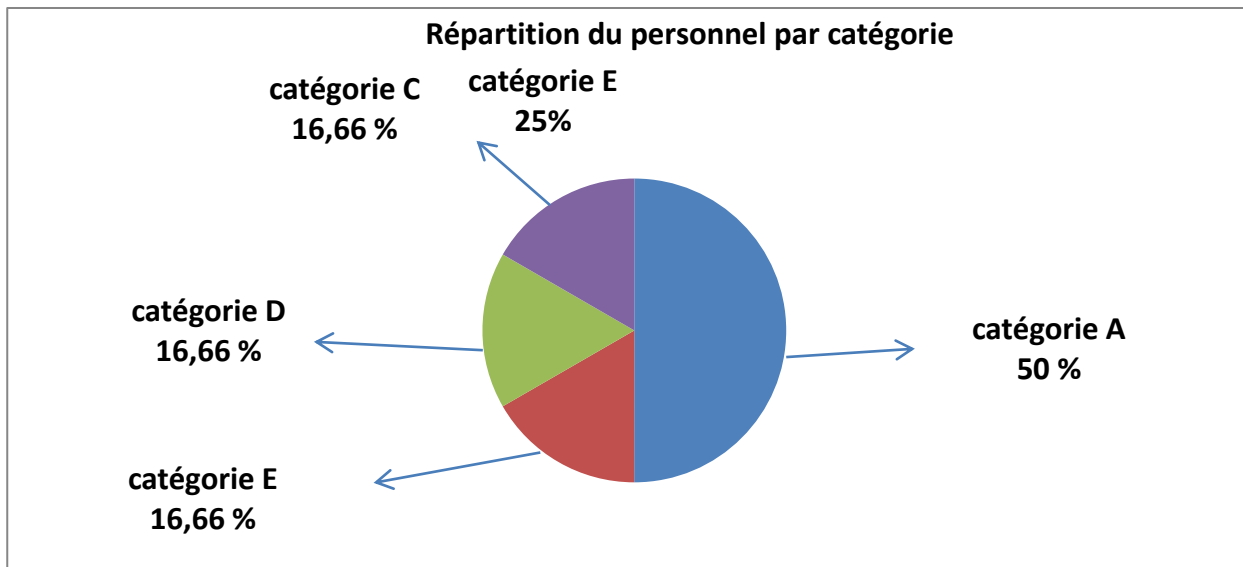
Tableau n° 2 : Répartition du personnel de la DDJSL-A/L par catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif
A	03
C	01
D	01
E	01

Source : Service Administratif et Financier de la DDJSL-A/L (décembre 2012).

Cette situation est représentée par la figure 1.

Figure n° 1 : Répartition du personnel de la DDJSL/A-L par catégorie professionnelle.



Source : conçu sur la base du tableau n° 2

Il ressort de la figure que l'effectif de la DDJSL/A-L est composé de 50 % de cadres A ; 16,66 % de cadres C ; 16,66 % de cadres D et 16,66 % de cadres E.

Toutefois, au regard de la complexité des tâches à accomplir dans le cadre de la promotion de l'éducation non formelle et de l'appui à l'insertion professionnelle des jeunes, de la promotion des activités sportives et ludiques au profit de toutes les couches de la population des Départements de l'Atlantique et du Littoral, la Direction ne dispose pas de spécialiste en sport, en jeunesse et en loisirs ; or, l'accomplissement de sa mission requiert des profils techniques.

Il y a lieu de noter alors que **l'effectif des ressources humaines paraît insuffisant au double plan quantitatif et qualitatif.**

La plupart des agents exécutent les tâches sur la base de leur formation initiale ou sur la base des expériences acquises par la pratique sur le terrain. Il y a cependant un plan de formation général du personnel du Ministère qui malheureusement n'a été mis en exécution que faiblement ; ceci, parce que les programmes de formations qui y sont inscrits n'ont pour la plupart pas reçus l'adhésion des bénéficiaires ciblés. En conséquence, les formations prévues n'ont pas été suivies. Pour la DDJSL-A/L, seul le C/SAF, Attaché des Services Administratifs ayant une qualification équivalente à (BAC

+ 3) a été programmé pour suivre une formation en BTS (comptabilité & gestion) équivalente à (BAC + 2). Ceci n'étant pas à son avantage, il a dû décliner l'offre. **Il y a donc un plan de formation des agents mais celui-ci est non opérationnel.**

Les journées de travail dans la Direction se passent sans occupations majeures ; l'oisiveté quasi-permanente a fait naître chez la plupart des agents, la paresse à la tâche, le retard au service et l'abandon régulier de poste.

L'Insuffisance des éléments de motivation (missions, formations, nominations, etc.) rendent la Direction peu attrayante et amène le personnel à rechercher des emplois plus intéressants au niveau de l'administration centrale, des organismes sous tutelle ou d'autres ministères. **Nous notons donc un défaut de motivation des agents.**

II- ÉTAT DES LIEUX SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DDJSL-A/L

Il s'agit ici de restituer nos observations du point de vue organisationnel et du point de vue du financement des activités de la Direction.

A - POINT SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL

De 2006 à 2012, le MJSL à connu trois décrets portant Attributions, Organisation et Fonctionnement (AOF) : le décret n°2006-615 du 23 novembre 2006, le décret n°2007-637 du 31 décembre 2007 et le décret n°2012-421 du 06 novembre 2012. Paradoxalement, jusqu'à présent, à l'instar de toutes les Directions départementales, la DDJSL/A-L continue d'être régie par l'arrêté 2006 N°0067/MJSL/DC/SGM/SA du 10 mars 2006. Cet arrêté fondé sur le décret n°2006-615 du 23 novembre 2006, déjà abrogé depuis 2007, n'est pas conforme au nouveau décret régissant le Ministère. Ce dernier a d'ailleurs modifié substantiellement l'organigramme du Ministère. **Nous constatons donc l'inadéquation de l'arrêté n°2006-615 du 23 novembre 2006 avec le décret n°2012-421 du 06 novembre 2012.**

Depuis le départ à la retraite du Chef de Service Sport le 01 avril 2012, aucune disposition n'a été prise pour nommer un nouveau Chef Service ou désigner un

intérimaire ; le poste est donc resté vacant et le Service, dépourvu d'agents. Les deux divisions de ce service (Division du Sport d'Élite et Division du Sport de Masse) ne fonctionnent plus.

Quant au Service des Études, de la Planification et des Infrastructures (SEPI), il n'a jamais été opérationnel. Cela fait que la Direction reste muette en ce qui concerne :

- la réalisation des études prospectives et d'évaluation en vue de la définition des stratégies à mettre en œuvre au niveau des deux Départements en matière des sports, d'activités de jeunesse et des loisirs ;
- l'appui aux collectivités locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets d'infrastructures et d'équipements sportifs, socio-éducatifs et ludiques ;
- la veille à l'exploitation judicieuse et à l'entretien des infrastructures et équipements sportifs, socio-éducatifs et ludiques des deux Départements.

Au niveau du Service Administratif, le Chef du Service Administratif et Financier (C/SAF), outre ses obligations statutaires, s'occupe des trois divisions du service ; or, l'arrêté régissant la Direction prévoit un chef pour chaque division.

Le même constat est fait au niveau du Service Jeunesse et du Service Loisirs. Ces deux services sont confiés à une seule et même personne ; les divisions de ses services ne sont pas pourvues en personnel. **Nous notons donc la non opérationnalisation de certains Services et Divisions de la Direction.**

La DDJSL-A/L est faiblement impliquée dans la planification des activités du Ministère, notamment lors de l'élaboration des budgets-programmes. Son budget est décidé au niveau central et lui est simplement notifié, chaque année par le DPP et le DRFM. Cette situation est aggravée par la gestion solitaire des projets par les coordonnateurs de projets qui n'impliquent pas la DDJSL-A/L dans leur activité malgré qu'elle en soit parfois la bénéficiaire directe. Nous pouvons citer à titre d'exemple, la gestion du Fonds d'Insertion des Jeunes (FIJ) dont le suivi et l'évaluation incombent normalement à la DDJSL ; mais, il se fait que cette dernière n'est pas associée en amont, à l'opération de remise de chèques aux bénéficiaires ; ce qui rend difficile l'accomplissement de cette délicate tâche.

Il est aussi fréquent de voir certaines structures de l'administration centrale du MJSL intervenir directement dans les Départements sans impliquer la Direction départementale réglementairement compétente à l'organisation de leur activité ; d'autres ne l'associent que dans la phase de réalisation.

Il en est de même des ligues sportives, des Unions des Associations Sportives des Enseignements Primaire et Secondaire (**UASEP** et **UASES**), de certains Ministères tels que celui de la Santé, celui de la Fonction Publique, etc., qui, à l'occasion de concours ou de manifestations sportives dans les deux Départements, n'impliquent pas la Direction départementale à l'organisation de leurs activités. Or le texte régissant la Direction dispose qu'elle est chargée entre autres de :

- promouvoir et coordonner au niveau du Département, en collaboration avec les ligues, les districts et toutes autres structures sportives ainsi qu'avec les unions des associations sportives scolaires et universitaires, la pratique des activités physiques et sportives » ;

- élaborer les documents périodiques relatifs aux divers aspects des interventions des partenaires au développement au niveau du Département dans les secteurs de la jeunesse, des sports et des loisirs ».

Présentement, la DDJSL-A/L ne dispose d'aucune base de données sur l'état du sport et de la promotion de la jeunesse dans les deux Départements qu'elle est supposée couvrir.

Quant aux relations avec les Mairies elles sont aussi quasi-inexistantes. En effet, la Direction n'a jusque-là pas pu mettre en œuvre sa mission statutaire d'assistance-conseil aux Communes ; les multiples relances du Préfet sont restées lettre morte car les crédits alloués à la Direction départementale ne prennent en compte que le fonctionnement. Or, l'effectivité de la mission d'assistance-conseil nécessite la mise à disposition des services déconcentrés de l'État, des moyens conséquents.

En définitive, les structures intervenant dans les sous-secteurs jeunesse et sport fonctionnent la plupart du temps, en vase clos ; ce qui n'est pas de nature à garantir l'émergence de ces deux sous-secteurs clés du développement de notre pays. **Nous notons donc la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L,**

les structures techniques du MJSL, les Mairies et toutes les structures intervenant dans les sous-secteurs jeunesse et sport.

B- POINT SUR LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS

Depuis 2006, une dotation budgétaire est allouée à la DDJSL-A/L pour son fonctionnement à l'instar de toutes les autres structures déconcentrées. **Il existe alors un crédit délégué pour assurer le fonctionnement de la Direction.**

La Direction peut aussi bénéficier de soutiens matériel, moral et financier des partenaires techniques nationaux et étrangers pour la mise en œuvre de son programme d'activités si elle développe une stratégie conséquente dans ce sens. Des démarches ont déjà été entreprises à l'endroit de certains partenaires du Département du Littoral qui ont fait des promesses pour soutenir en 2013, des projets dans le domaine du sport. Il existe donc une **possibilité de mobilisation de ressources extrabudgétaires au profit de la Direction.**

En dépit de la généralisation du budget-programme qui implique la déconcentration des ressources au profit des gestionnaires de crédit, les dotations budgétaires au profit de la DDJSL-A/L à l'instar des autres structures déconcentrées, restent très insuffisantes ; certaines lignes importantes telles que celles concernant l'achat de matériels informatiques, la réfection des bâtiments et l'abonnement aux Technologies de l'Information et de la Communication (TIC), restent encore confinées dans les mains du Directeur de Ressources Financières et du Matériel (DRFM); ce qui fait que la Direction ne peut se doter en matériels informatiques, entreprendre des travaux de modernisation de ses services ou réfectionner ses locaux, qu'en se référant au DRFM. Une observation comparative de la dotation budgétaire de la DDJSL-A/L et celle de cinq (05) Directions techniques du Ministère de 2008 à 2012 présente la situation ci-après :

Tableau n° 3 : Répartition du budget du MJSL de 2008 à 2012 par Direction Technique

Années	Budget du Ministère et crédits alloués à chaque Direction technique en milliards ou millions de FCFA						
	MJSL ¹	DSE	DJVA	DDSJST	DL	DIE	DDJSL/A-L
2008	5 766 449 000	2 518 945 000	37 000 000	574 050 000	245 000 000	3 239 800 000	7 000 000
2009	6 366 469 000	1 153 400 000	44 129 000	455 374 000	294 700 000	1 292 800 000	8 000 000
2010	7 122 530 000	1 291 374 000	274 129 000	460 000 000	105 000 000	1 205 000 000	11 058 000
2011	5 050 244 000	1 838 500 000	30 000 000	57 000 000	386 238 000	1 291 445 000	12 258 000
2012	4 191 893 000	766 000 000	40 000 000	77 400 000	241 450 000	731 500 000	26 150 000 ²

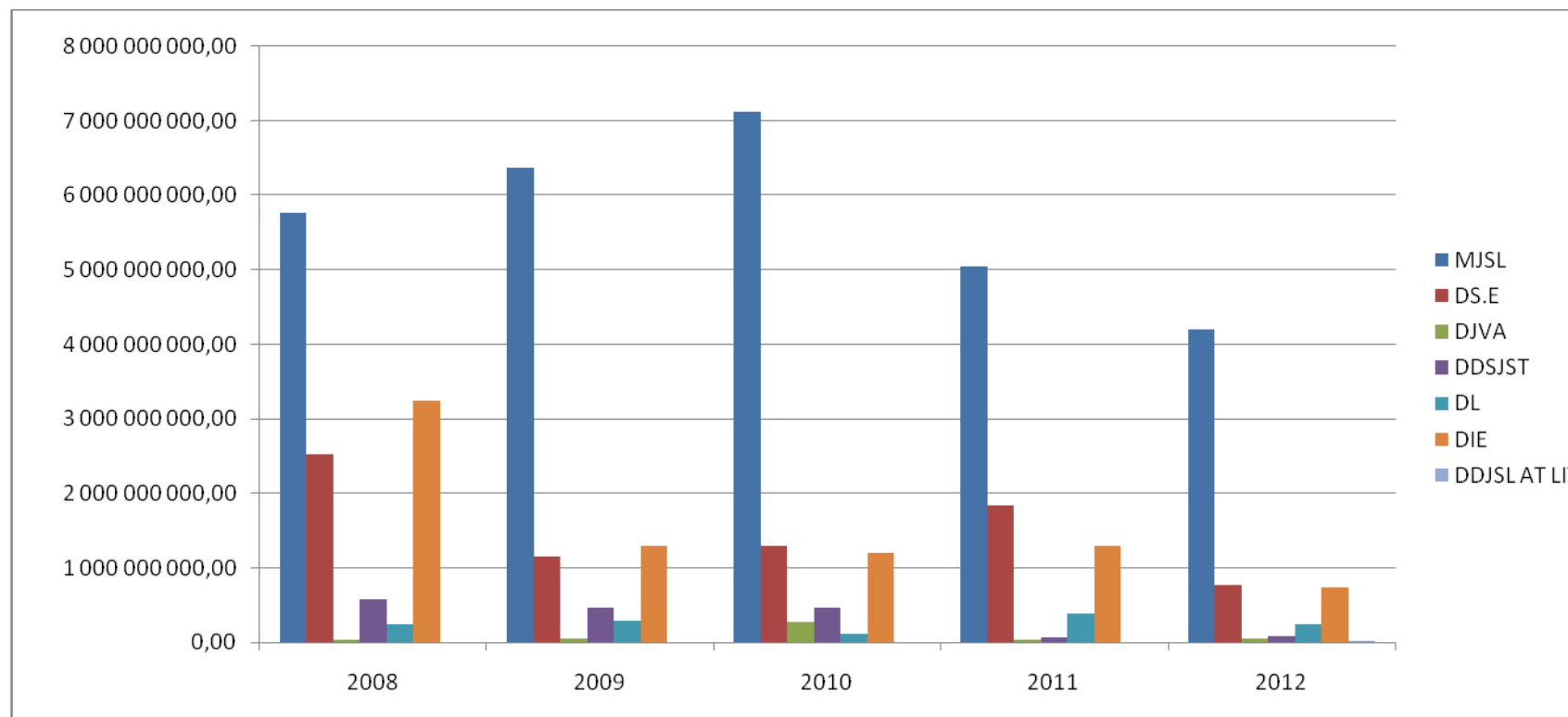
Source : Ces chiffres sont tirés des archives de la DDP et de la DRFM (décembre 2012).

Cette situation est représentée par la **figure 2**.

1 - Voir la légende en annexe 4

2- L'augmentation constatée en 2012 dans le crédit de la DDJSL-A/L est due au fait que les primes de carburation du personnel de la DDJSL autrefois centralisées à la DRFM, ont été transférées à partir de 2012 dans le crédit délégué à la DDJSL.

Figure 2 : Répartition du budget du MJSL de 2008 à 2012 entre les Directions Techniques



Source : conçu sur la base du tableau n°3

Il ressort clairement de la figure 2, une disproportion dans la répartition des dotations budgétaires ; celle-ci est d'autant plus frappante au niveau de la DDJSL-A/L que seule la dotation de 2012 apparaît faiblement sur la figure. La dotation budgétaire de la DDJSL-A/L représente 0,12 % du budget du MJSL en 2008, 0,12 % en 2009, 0,15 % en 2010, 0,24 % en 2011 puis 0,62 % en 2012. Nous notons ainsi, la **faiblesse des ressources financières allouées à la Direction.**

À cette faiblesse drastique des ressources financières s'ajoute la quasi-inexistence d'activités.

En effet, la Direction dispose d'un Plan de Travail Annuel (PTA) décliné en deux activités dont l'une est ludique et l'autre sportive. La seule activité sportive réalisée est dénommée « phase départementale des jeux nationaux ». Elle est initiée par une Direction technique (la DDSJST), dans tous les Départements du pays en guise de phase préparatoire de son activité statutaire dénommée « la phase finale des jeux nationaux ». En dehors de celle-ci, la Direction n'organise aucune autre activité sportive statutaire dans les deux Départements ; aucune formation en entrepreneuriat au profit des jeunes n'est initiée ; Il en est de même pour les activités ludiques, dont les Centres de Jeunes et de Loisirs (CJL) constituent le cadre de promotion dans les communes. Ces CJL sont pour la plupart en ruine et ne constituent plus des lieux d'attraction pour les jeunes.

Or, les Directions départementales devraient constituer le niveau opérationnel où les stratégies et politiques élaborées au niveau des structures centrales et techniques du Ministère sont mises en œuvre. **Nous notons donc la quasi-inexistence d'activités dans la Direction.**

SECTION 2 : CIBLAGE ET VISION DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Après avoir fait un point sur les observations de la section précédente, il importe de cibler la problématique de notre étude et de donner notre vision de sa résolution.

PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Nous procéderons à un inventaire des éléments de l'état des lieux de base pour pouvoir cibler la problématique de l'étude que nous spécifierons.

I- CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE

Il nous faut regrouper les constats significatifs de l'état des lieux de base pour pouvoir dégager une problématique.

A- INVENTAIRE DES ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT DES LIEUX DE BASE

Les éléments de l'état des lieux de base peuvent être répartis en deux groupes : le groupe des atouts et celui des problèmes.

1-Inventaire des atouts

Les atouts identifiés ci-dessus en termes de forces et d'opportunités sont au nombre de trois et se présentent comme suit :

- existence d'un crédit délégué pour assurer le fonctionnement de la Direction ;
- dotation en matériel roulant à deux roues au profit de trois agents de la Direction ;
- possibilité de mobilisation de ressources extrabudgétaires.

2- Inventaire des problèmes

Les problèmes du contexte identifiés sous forme de faiblesses et de menaces sont au nombre de douze et sont énumérés comme suit :

- Caractère peu adéquat du cadre de travail ;
- manque de matériel roulant à quatre roues et de mobiliers de bureau adéquats;
- déficit d'outils de travail ;
- déficit de moyens modernes de communication ;
- caractère non opérationnel du plan de formation;
- défaut de motivation des agents ;
- insuffisance des ressources humaines au plan quantitatif et qualitatif ;
- non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
- non opérationnalisation de certains Services et Divisions de la Direction ;
- quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires ;
- faiblesse des ressources financières allouées à la Direction ;
- quasi-inexistence d'activités.

Tous les problèmes énumérés ci-dessus sont regroupés en trois (03) grands centres d'intérêt présentés dans le tableau de regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt ci-après :

Tableau n ° 4 : Regroupement des problèmes par centre d'intérêt

N°	Centre d'intérêt	Problèmes spécifiques	Problèmes généraux	Libellés de la problématique
1	Conditions de travail mise en place à la DDJSL-A/L	Cadre de travail peu adéquat ; Manque de matériel roulant à quatre roues et de mobiliers de bureau adéquats ; Déficit d'outils de travail. Déficit de moyens modernes de communication ;	Inadéquation des conditions de travail mise en place à la DDJSL-A/L	Problématique de la mise en place de conditions adéquates de travail à la DDJSL-A/L
2	Gestion des ressources humaines de la DDJSL-A/L	Insuffisance des ressources humaines au plan quantitatif et qualitatif ; Défaut de motivation du personnel ; Caractère non opérationnel du plan de formation ;	Caractère peu efficace du système de gestion des ressources humaines de la DDJSL-A/L	Problématique de la gestion efficace des ressources humaines de la DDJSL-A/L
3	Fonctionnement de la DDJSL-A/L	Non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ; Non opérationnalisation de certains Services et Divisions de la Direction ; Quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du Ministère et les structures partenaires ; Faiblesse des ressources financières allouées à la Direction ; Quasi-inexistence d'activités dans la Direction ;	Multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L	Problématique de l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L

Source : conçu sur la base de nos observations de stage (octobre à décembre 2012)

B- CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE ET FORMULATION DU SUJET

Les différents problèmes identifiés par centre d'intérêt dans le tableau n° 5 sont regroupés en trois (3) problématiques qui se libellent comme suit :

- ❖ problématique de la mise en place de conditions adéquates de travail à la DDJSL-A/L ;
- ❖ problématique de la gestion efficace des ressources humaines de la DDJSL-A/L;
- ❖ problématique de l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L.

Toutes ces problématiques énumérées méritent chacune, une attention particulière si l'on veut aider la DDJSL-A/L à réussir sa mission. Mais il nous faudra déterminer celle qui fera l'objet de notre étude.

La problématique de la mise en place de conditions adéquates de travail à la DDJSL-A/L trouve un début de solution, car les autorités du Ministère sont à pied d'œuvre pour amener le promoteur de l'entreprise « PEFACO » à restituer à la Direction, le bâtiment qu'il a érigé sur le domaine de ce dernier et qui a donné lieu à litige. Un comité a été mis en place afin d'aboutir à un règlement à l'amiable du litige. Ainsi la DDJSL-A/L pourra prendre possession des lieux dès aboutissement des démarches. Mieux, la ligne budgétaire « autres acquisitions et grosses réparations » qui n'autorisait pas les achats de matériels informatiques a été neutralisée et est désormais ouverte à l'acquisition de matériels informatiques pour compter de l'année 2013. Ce problème trouvera aussi une solution à travers la résolution de la problématique du fonctionnement optimal de la DDJSL-A/L.

La problématique de la gestion efficace des ressources humaines de la DDJSL-A/L a été en partie abordée dans une étude plus globale au plan du Ministère par HOUGNI M. (2008, p 24), dans un mémoire du cycle II de l'ENAM, à travers le thème : « *La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs* ».

La problématique de l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L, est donc la seule qui reste à résoudre ; nous focaliserons notre étude sur cette dernière.

Le problème général de notre étude est la **multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L**.

La problématique qui en découle est celle de **l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L**. Elle se manifeste à travers les différents problèmes spécifiques que sont :

- non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L ;
- non opérationnalisation de certains Services et Divisions de la Direction ;
- quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du Ministère et les structures partenaires ;
- insuffisance des ressources financières allouées à la Direction ;
- quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

Tous ces problèmes spécifiques énumérés constituent des facteurs de blocage au bon fonctionnement de la DDJSL-A/L. Ainsi, il convient d'œuvrer pour que ces différents facteurs soient atténués afin d'améliorer le fonctionnement de la Direction. C'est d'ailleurs dans cette logique que nous avons libellé le thème de recherche comme suit : *contribution à l'amélioration du fonctionnement des structures déconcentrées du MJSL : cas de la DDJSL-A/L*.

II- SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE

La problématique de notre étude étant dégagée, il nous paraît important de souligner que nous sommes en train de faire une recherche-diagnostic et non une consultation pour la DDJSL-A/L. Pour cela nous ne pourrons faire une étude complète de tous les problèmes liés à cette problématique, nous nous contenterons de sélectionner ceux qui nous paraissent les plus importants dans le cadre de notre étude.

A- NATURE ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE

L'outil utilisé pour faire cette sélection est le degré de complexité des problèmes spécifiques.

Ainsi, le problème de la **non opérationnalisation de certains Services et Divisions de la Direction** et celui de **l'insuffisance des ressources financières allouées à la Direction**, nous paraissent moins complexes que les autres ; ils peuvent être résolus par les responsables du MJSL par l'affectation conséquente de ressources humaines et financières à la Direction au prorata de la mission qui est la sienne. Ainsi, ces problèmes spécifiques sont éliminés.

Les problèmes spécifiques les plus complexes qu'il nous reste alors à résoudre pour participer à la résolution du problème général du fonctionnement non optimal de la DDJSLA-/L sont :

- ❖ **problème spécifique n° 1** : non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
- ❖ **problème spécifique n° 2** : quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du Ministère et les structures partenaires ;
- ❖ **problème spécifique n° 3** : quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

B- JUSTIFICATION ET INTÉRÊT DU SUJET

Le choix de notre sujet de mémoire se fonde sur le fait que la nécessité de réformer l'État perçue par la Conférence des forces vives de la nation (février 1990) et reprise dans le cadre des états généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative (12 au 16 décembre 1994), est toujours d'actualité. En effet, les nombreux dysfonctionnements relevés au niveau de l'administration publique béninoise par ces assises et qui constituent une source de gaspillage, de contre-performance et un frein pour le développement ne sont pas corrigés.

Aujourd'hui encore, ce diagnostic mérite considération et fait entre autre, état de ce que :

- le cadre éthique public est fortement dégradé et les grands principes devant guider l'action publique sont perdus de vue ou négligés ;
- l'administration publique est fortement centralisée ;
- la déconcentration des services de l'État au niveau régional est faible ;
- les procédures sont lourdes et inadaptées.

Les deux avant-derniers volets évoqués dans le diagnostic sont fortement visibles au MJSL et affectent considérablement l'atteinte des objectifs de ce département ministériel.

En effet, s'il ne fait aujourd'hui l'ombre d'aucun doute que la déconcentration est mise en route, il est tout autant clair que le transfert des ressources humaines et financières nécessaires pour la rendre effective, tarde à suivre. Dans la réalité, l'administration béninoise reste marquée par une forte concentration aussi bien des activités que des ressources humaines et financières au niveau de l'administration centrale des Ministères.

Les structures déconcentrées de certains Ministères tels que le MJSL sont créées, mais ne sont pas opérationnelles ou tout au plus, fonctionnent au ralenti ; ce qui rend impossible l'atteinte des objectifs qui leur sont assignées particulièrement, celle de l'assistance-conseil aux communes.

La DDJSL-A/L qui abrite notre stage de fin de formation est l'exemple du non aboutissement du processus de déconcentration en République du Bénin : le déficit d'activités et de ressources humaines et financières plonge la Direction dans la quasi-inertie ; ce qui malheureusement contraste avec la forte concentration des projets et des ressources humaines et financières au sein des structures de l'administration centrale du Ministère.

Au-delà du processus inachevé de déconcentration et des difficultés qui en résultent dans l'atteinte des objectifs de la Direction, c'est le bien-fondé même de la création de ces structures qui interpelle la conscience.

En effet, l'arrêté portant Attribution, Organisation et Fonctionnement de la Direction est en déphasage avec le décret régissant présentement le Ministère. Ce

dernier date de 2006 alors que le Ministère a connu en l'espace de six ans, trois décrets le régissant.

Notre présent travail aura ainsi un triple intérêt :

Premièrement, il permettra de réaliser pour la première fois depuis sa création, un mémoire professionnel sur la DDJSL-A/L et par ricochet sur les structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse des Sports et des Loisirs ;

Deuxièmement, il offrira l'occasion d'aborder la thématique de la mise en œuvre de la déconcentration au MJSL ;

Troisièmement, il donnera l'opportunité aux autorités du MJSL de s'imprégner des problèmes réels et des attentes des DDJSL ; ceci à travers les résultats d'enquêtes obtenus lors de notre étude.

PARAGRAPHE 2 : VISION GLOBALE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIÉE

Il s'agira ici de faire ressortir les approches génériques ainsi que les séquences de résolution du problème général et des problèmes spécifiques.

I - APPROCHES GÉNÉRIQUES

La prise en compte du facteur organisationnel des structures administratives, devient de plus en plus une préoccupation majeure en management des organisations.

Cette dernière prône la répartition des responsabilités et des tâches, de sorte qu'il se dégage au sein d'une entité, deux niveaux essentiels :

- un premier niveau stratégique qui se charge de la définition des politiques et stratégies puis du suivi-évaluation de leur mise en œuvre ;

- un deuxième niveau opérationnel où sont mises en œuvre les politiques et stratégies élaborées au sommet. Ces deux niveaux devraient fonctionner sans qu'il y ait un chevauchement entre les différentes structures, susceptible de mettre à mal la cohésion générale de l'organisation et par ricochet son bon fonctionnement.

Par contre, lorsque les structures d'une entité fonctionnent sans une rigueur organisationnelle, sans cohésion des actions, sans objectifs clairement définis et sans une coordination d'ensemble, le rendement escompté ne peut être atteint.

Le lien entre la structure organisationnelle mise en place, le mode de fonctionnement des structures et la performance recherchée paraît ainsi évident.

En conséquence, les autorités centrales du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs se doivent d'intégrer le volet organisationnel dans la gestion du Ministère.

Ainsi, pour la résolution du problème général de notre étude, nous emprunterons une approche générique basée sur la théorie générale de l'organisation des structures administratives qui fait appel à la définition des types de structures, les principes de déconcentration de subsidiarité et de suppléance.

II- SÉQUENCE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE

Pour résoudre le problème général en étude, nous suivrons les séquences suivantes :

- 1- fixation des objectifs de la recherche ;
- 2- identification des causes supposées et formulation des hypothèses de recherche;
- 3- conception du tableau de bord de l'étude ;
- 4- revue de la littérature ;
- 5- choix de l'outil de mobilisation & d'analyse des données ;
- 6- mobilisation et analyse des données ;
- 7- établissement du diagnostic de l'étude ;
- 8- approches de solutions aux différents problèmes spécifiques étudiés et conditions de leur mise en œuvre.

Telle est notre vision globale de résolution de la problématique de l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L.

CHAPITRE PREMIER :
**CONCEPTION DU CADRE THÉORIQUE ET
MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE**

Ce chapitre sera successivement consacré au cadre théorique de notre étude d'une part et à la méthodologie de l'étude, d'autre part.

SECTION 1 : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous présenterons dans un premier paragraphe, le tableau de bord de notre étude, tableau comportant les objectifs et hypothèses de recherche ; dans un second paragraphe, nous ferons la revue de la littérature.

PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHÈSES ET TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE

Une fois les objectifs fixés, nous aurons à déterminer les causes supposées être à la base des problèmes spécifiques afin de formuler des hypothèses de recherche.

I- OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES

Avant de fixer les objectifs de l'étude, il convient de rappeler les problèmes à résoudre. Ces problèmes sont :

- Problème général : multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L ;
- Problèmes spécifiques :
 - 1- non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
 - 2- quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires ;
 - 3- quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

A- OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET RÉSULTATS ATTENDUS

Les objectifs seront fixés en termes de déclaration d'intention de résolution de la problématique.

1- Objectifs

L'objectif général de développement de notre étude est de contribuer à l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L.

Les objectifs spécifiques de développement sont formulés à partir des problèmes spécifiques identifiés. Il s'agit pour nous :

- 1- d'envisager les mesures d'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ;
- 2- de proposer les modalités de création d'un cadre organisationnel cohérent garantissant des liaisons fonctionnelles entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires ;
- 3- de suggérer le mécanisme de transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL.

2- Résultats attendus

Le résultat général attendu est qu'à l'issue de nos recherches, les conditions de l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L sont déterminées.

Les résultats spécifiques attendus sont :

- ❖ à la fin de l'étude, les mesures d'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL sont envisagées ;
- ❖ à la fin de l'étude, les modalités de création d'un cadre organisationnel cohérent garantissant des liaisons fonctionnelles entre les DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires sont proposées ;
- ❖ à l'issue de l'étude, le mécanisme de transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL est mis en place.

B- HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE

Les hypothèses de l'étude concernent essentiellement le niveau spécifique. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques en résolution.

1-Causes et hypothèses liées au problème de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL

À la base du problème relatif à la non actualisation de l'arrêté qui régit les Directions Départementales de la Jeunesse, des Sports et Loisirs, nous avons identifié trois causes possibles. Il s'agit de la :

- sous-estimation de son importance ;
- lenteur administrative ;
- défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère.

La sous-estimation de l'importance de l'arrêté qui régit les DDJSL peut être une cause de sa non actualisation. Mais, des observations de stage et de l'analyse subséquente, il ressort que ce problème a été à plusieurs reprises, évoqué lors de Comités de Directions (CODIR) du Ministère. Quant à l'assertion liée à la lenteur administrative, elle paraît plausible puisque congénitale à l'administration béninoise en général ; toutefois, le fait que cette situation ait duré six ans, permet valablement d'écarter cette assertion. Donc ces deux causes ne semblent pas être à la base du problème de la non actualisation de l'arrêté qui régit les DDJSL.

L'assertion relative à la défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires dans le Ministère nous paraît beaucoup plus pertinente pour expliquer la non actualisation de l'arrêté qui régit les DDJSL en ce sens que, pendant notre stage, nous avons noté que le même problème se pose aux Directions centrales et techniques du Ministère, qui jusqu'à présent n'ont pas des textes conformes au nouveau décret de 2012 qui régit le Ministère.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut alors être formulée de la façon suivante : **la défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère est à la base de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL.**

2- Causes et hypothèses liées au problème de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.

Lorsque nous avons analysé le problème lié à la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL, et les structures partenaires, nous avons dégagé trois causes possibles. Il s'agit :

- de la mauvaise foi des responsables de ces structures ;
- des dysfonctionnements internes à chaque structure ;
- de la défaillance du cadre organisationnel du MJSL.

La quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L et les structures sus évoquées peut être due à la mauvaise foi des responsables de ces structures qui mènent des activités dans les Départements sans impliquer la Direction territorialement compétente à l'organisation. Mais il ressort de nos investigations que pendant la période révolutionnaire, la Direction dirigeait toutes les activités sportives et de jeunesse dans les Départements de l'Atlantique et du Littoral ; qu'il s'agisse d'activités statutaires ou celles organisées par d'autres structures publiques ou privées. Mais après la création des liges sportives et le transfert de certaines compétences à leur profit, chaque structure fonctionne en vase clos. Nous ne pouvons donc pas lier la situation actuelle à la mauvaise foi des responsables de ces structures. De même, l'assertion fondée sur les dysfonctionnements internes à chaque structure ne justifie pas non plus cette situation de notre point de vue ; sinon, est-il possible que toutes les structures étatiques et privées puissent du coup décider de ne plus collaborer avec la DDJSL-A/L ? La cause qui nous paraît la plus plausible est celle de la défaillance du cadre organisationnel du MJSL ; car aucune disposition réglementaire n'impose de façon rigoureuse aux structures, d'impliquer la DDJSL dans les activités qu'elles envisagent de mener dans les Départements où celle-ci exerce sa compétence.

Par ailleurs, rien n'est fait pour redorer l'image de la Direction en la dotant de moyens conséquents pour qu'elle puisse projeter une image de vitalité et

marquer sa présence dans les deux Départements à travers l'assistance-conseil aux communes, la dotation en matériels et équipements sportifs et ludiques aux clubs sportifs et associations de jeunes.

L'hypothèse de recherche en ce qui concerne le problème spécifique n°2 est alors : **la défaillance du cadre organisationnel du MJSL justifie la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.**

3 - Causes et hypothèses liées au problème de la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L

Le problème de la quasi-inexistence d'activités nous semble avoir trois causes possibles :

- l'insuffisance du budget alloué au Ministère ;
- le manque de dynamisme des agents de la DDJS-A/L ;
- la forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du Ministère.

L'assertion relative à l'insuffisance du budget alloué au Ministère peut être écartée du fait qu'elle ne peut justifier la disparité constatée dans la répartition des crédits budgétaires entre les structures du Ministère. Même si l'on admet que le budget alloué par le gouvernement au MJSL est faible et insuffisant par rapport à la mission qui est la sienne ; et aussi, comparé au budget de certains Ministères, la répartition des crédits au MJSL, laisse apparaître une forte disproportion entre les dotations des structures déconcentrées et celles des structures de l'administration centrale. Nous pensons que l'assertion fondée sur le manque de dynamisme des agents de la DDJS-A/L paraît plus plausible que la précédente. Néanmoins, il est impensable que des agents de l'État, laissés dans le désœuvrement total, ne puissent se mobiliser pour amener l'autorité à améliorer leur situation. Les observations de stage nous démontrent pourtant que les agents de la DDJSL-A/L ont mené des luttes au côté du syndicat du Ministère et continuent de multiplier des plaidoyers pour que leur situation s'améliore ; l'allocation d'un crédit de

fonctionnement à la Direction a été rendu possible, après des années de lutte ; car, jusqu'en 2006, les DDJSL ne disposaient d'aucun crédit budgétaire.

Notons donc que ces deux assertions ne permettent pas de justifier le problème de la quasi-inexistence d'activités à la Direction. À notre avis, c'est l'assertion de la forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du Ministère qui est à l'origine du problème de la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L. Cette cause est donc celle que nous supposons être à la base du problème spécifique n°3. Ce qui nous amène à formuler notre hypothèse comme suit : **la forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du MJSL est à l'origine la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.**

4-Causes et hypothèse liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques étant les manifestations de la cause et de l'hypothèse générales, nous n'avons pas pu trouver une cause générale qui regroupe toutes les causes spécifiques identifiées. Par conséquent, nous ne pouvons pas formuler une hypothèse générale.

II- TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE

La problématique choisie, les problèmes spécifiques retenus, les objectifs poursuivis déclinés, les causes identifiées être à la base des problèmes connues et les hypothèses de travail identifiées, il convient de les résumer dans un tableau de bord comme ci-après :

Tableau n° 5 : Tableau de bord de l'étude -TBE

Niveau d'analyse	Problématique	Objectif de l'étude	Causes (supposées être à la base des problèmes)	Hypothèses	
NIVEAU GÉNÉRAL	Problème Général	Objectif Général	Cause Générale	Hypothèse Générale	
	Multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L	Contribuer à l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L	-----	-----	
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	Problème Spécifique n° 1	Objectif Spécifique n° 1	Cause Spécifique n° 1	Hypothèse Spécifique n° 1	
	1	Non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L.	Envisager les mesures d'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL.	Défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère.	La défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires au MJSL est à la base de la non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L.
	Problème Spécifique n° 2	Objectif Spécifique n° 2	Cause Spécifique n° 2	Hypothèse Spécifique n° 2	
	2	Quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.	Proposer les modalités de création d'un cadre organisationnel cohérent pouvant garantir des liaisons fonctionnelles entre la DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.	Défaillance du cadre organisationnel du MJSL.	La défaillance du cadre organisationnel du MJSL justifie l'inexistence de liaisons fonctionnelles entre la DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.
	Problème Spécifique n° 3	Objectif Spécifique n° 3	Cause Spécifique n° 3	Hypothèse Spécifique n° 3	
	3	Quasi-inexistence d'activités	Suggérer le mécanisme de transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL.	Forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du Ministère.	La forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du MJSL explique la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

Source : Résultats de nos investigations (octobre à décembre 2012).

PARAGRAPHE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature nous permet de faire un point des connaissances acquises sur les problèmes en résolution. Notons au préalable que le point des connaissances liées aux problèmes spécifiques est sous le couvert de la thématique du problème général en résolution.

Nous aborderons ici, les théories de la déconcentration, de subsidiarité et de suppléance.

I- LA DÉCONCENTRATION

Nous définirons le concept, dégagerons ses avantages avant d'aborder son application en France et au Bénin.

A- Définition

Du latin *de*, (préfixe de cessation) et de *concentrer*, venant lui-même du latin "*cum*", (avec, ensemble) et de *centrum*, (centre, branche fixe du compas), la déconcentration est le fait de déconcentrer ou de se déconcentrer.

GUILLIEN R. et **VINCENT J.** (1998, p 85, 176), renvoient la notion de déconcentration à celle de centralisation qu'ils définissent comme un système reposant sur l'attribution des pouvoirs de décision à des autorités soumises, médiatement ou immédiatement, au pouvoir hiérarchique du Gouvernement. Selon eux, la centralisation peut revêtir deux formes du point de vue de la technique d'organisation :

- la concentration, système irréalisable pratiquement, rassemblant au siège du Gouvernement, les autorités précitées ;
- la déconcentration, système pratiqué en droit positif, consistant à confier les pouvoirs de décision à celles de ces autorités qui sont en fonction dans différentes circonscriptions administratives.

Ainsi, à la différence de la décentralisation où les collectivités territoriales disposent de leur propre personnalité morale, les services déconcentrés dépendent

directement du pouvoir central et font partie de la même personne morale que celui-ci.

B- avantages

Selon **GAZIER A.** (2007, p 12), la déconcentration présente deux grands avantages :

- Le premier est de permettre un désencombrement des niveaux supérieurs de l'administration et donc de raccourcir les délais de décision. La déconcentration contribue ainsi à rendre plus efficace l'action administrative et ceci, sans danger pour la cohérence de cette action ; puisque les autorités supérieures conservent leur pouvoir de direction sur les autorités subordonnées.

La déconcentration est un aménagement de la centralisation : elle permet de réduire les lenteurs et lourdeurs liées à l'obligation dans tout système centralisé, d'attendre la décision de l'échelon suprême. Elle a ainsi pour fonction de décongestionner l'administration centrale en permettant une prise de décision au niveau local, comme le traduit l'image de **Barrot O.** « **C'est le même marteau qui frappe mais on en a raccourci le manche** ».

- Le deuxième avantage est de permettre un rapprochement de l'administration d'Etat, des administrés. Notamment, lorsque les décisions sont prises localement, les circonstances locales peuvent être mieux appréciées. À cet égard, on peut citer la maxime tirée de l'exposé des motifs du **décret français du 25 mars 1852**, selon laquelle "**On peut gouverner de loin, mais on n'administre bien que de près**".

De ce point de vue la déconcentration apparaît comme un corollaire de la décentralisation mais elle en est nettement distincte. Elle permet, en effet, aux collectivités territoriales de disposer sur place d'interlocuteurs au courant de leurs affaires et aptes à entretenir avec elles des rapports efficaces. Ce double avantage (permettre un désencombrement des niveaux supérieurs de l'administration et un rapprochement de l'administration de l'Etat des administrés), est aussi le double objectif visé par les politiques de déconcentration menées depuis le XIXème siècle en France.

II- BREF APERÇU SUR LA PRATIQUE DE LA DÉCONCENTRATION EN FRANCE ET AU BÉNIN

A- La déconcentration en France

Devant la prolifération des tâches de l'État, les remèdes à une hypercentralisation ont été longtemps recherchés dans le sens de la déconcentration. Des textes de 1964, 1968 et 1970 ont donné aux préfets d'importants pouvoirs de décision qui auparavant étaient réservés aux ministres. C'est au contraire une volonté politique de décentralisation qui s'affirmera à partir de la loi du 2 mars 1982, impliquant un profond changement des rapports entre l'État et les collectivités territoriales.

En France, la déconcentration est basée sur le principe de subsidiarité (loi du 06 février 1992).

✚ **Principe de subsidiarité** : L'expression « subsidiarité » vient du mot latin (subsidiarii : troupe de réserve, subsidium : réserve/recours/appuis).

Pour Boual J. et Brachet P. (2005 p 15), elle reflète bien ce double mouvement, à la fois de non-intervention (subsidiarité) et de capacité d'intervention (suppléance). Le principe de subsidiarité est clairement exprimé par l'article 2 de la loi française du 06 février 1992 qui précise : « *sont confiées aux administrations centrales, les missions qui présentent un caractère national ou dont l'exécution, en vertu de la loi, ne peut être déléguée à un échelon territorial* ». Ainsi, le principe de subsidiarité vise à assurer une prise de décision la plus proche possible du citoyen en vérifiant que l'action à entreprendre au niveau national est justifiée par rapport aux possibilités qu'offre l'échelon régional ou local. Ce principe a été conçu pour rapprocher les lieux décisionnels des citoyens et éviter l'éloignement des lieux de pouvoir ; ce qui fait que l'échelon le plus élevé ne doit assurer que les missions ne pouvant être exercées à un niveau inférieur.

* Selon Boual J. et Brachet P. (2005 p 58), c'est le philosophe Johannes Althusius (1603) qui est à l'origine du principe de subsidiarité ; il est le premier à

souligner la nécessité d'autonomie des collectivités de base vis-à-vis des pouvoirs centraux.

Ce principe, aussi appelé « *principe d'aide* », énonce que c'est une erreur morale et de charité que de laisser faire par un niveau social trop élevé, ce qui peut être fait par le niveau social le plus bas ; car on le priverait de tout ce qu'il peut faire. À ce titre et en conséquence de cela, le travail de chacun a droit au même respect quel que soit son niveau social ; car il est le seul à pouvoir le faire.

✚ **Principe de suppléance** : Selon ce principe, lorsque les problèmes excèdent les capacités d'une petite entité, l'échelon supérieur a alors le devoir de la soutenir, dans les limites du principe de subsidiarité.

B- La déconcentration au Bénin

Au Bénin, la notion de déconcentration et celle de décentralisation vont de pair. Leur mise en œuvre suit un processus décliné dans le document cadre de politique nationale de déconcentration et de décentralisation (**PONADEC 2009**) dont la 2^{ème} orientation est formulée comme suit : « **La décentralisation et la déconcentration sont les moteurs de la modernisation de l'État** ».

Dans ce document cadre, les acteurs reconnaissent que sans une concrétisation du processus de décentralisation sur le plan du transfert de compétences et des ressources aux collectivités territoriales, de la déconcentration des attributions et des ressources aux services déconcentrés, le développement territorial restera lettre morte. À cet effet le gouvernement s'engage à accélérer les transferts de compétences et de ressources aux communes, à veiller au recentrage des services centraux sur les fonctions d'orientation et de pilotage des politiques publiques, à la responsabilisation des services déconcentrés, à rationaliser l'organisation et le fonctionnement de son administration et à rendre effective la déconcentration.

Selon ce document, la mise en œuvre de la politique de décentralisation et de déconcentration implique une évolution des ministères sectoriels ; évolution qui concerne en premier lieu leurs politiques, stratégies et programmes sectoriels, le

dispositif organisationnel, l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles mais aussi - et surtout - les modes d'intervention et les rapports avec les autres acteurs notamment les collectivités territoriales. Ce deuxième volet a pour objet de mettre en œuvre au sein de chaque ministère un plan de décentralisation et de déconcentration (Plans 2D). Une attention particulière est apportée à l'évolution des modes opératoires des Services déconcentrés de l'État (SDE) et l'articulation entre les SDE et les collectivités locales suite aux transferts de compétences, notamment dans le cadre de la délivrance de services aux populations sur des fonctions partagées.

Elle reconnaît que l'efficience de l'administration au niveau déconcentré passe aussi par une rationalisation de l'organisation des services de l'État au niveau départemental.

En définitive, la déconcentration a connu certaines avancées, notamment dans les secteurs sociaux ; mais force est de constater les limites de cette déconcentration au niveau de la délégation des crédits et de la qualification des ressources humaines. La gestion des différents programmes sectoriels restent la plupart du temps centralisée limitant la marge de manœuvre des services déconcentrés pour les adapter aux spécificités des territoires et aux besoins des communes.

SECTION 2 : CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET MOBILISATION DES DONNÉES

Cette section expose la méthodologie que nous avons adoptée dans la réalisation de ce travail de recherche et la manière dont nous avons mobilisé les données.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES THÉORIQUES ET MÉTHODES EMPIRIQUES

Dans ce paragraphe, nous procéderons au choix de l'approche théorique qui convient à la résolution de chacun des problèmes spécifiques. Par la suite, nous présenterons la dimension empirique de notre travail.

I- APPROCHES THÉORIQUES

Les normes et repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées feront l'objet de ce titre.

A- PRÉSENTATION DES NORMES ET RÉPÈRES DE RÉSOLUTION

Nous présenterons pour chaque problème spécifique les normes et repères retenus pour sa résolution. Il s'agit de faire ressortir, à cette étape de notre étude, les aspects visibles qui montreront qu'il y a amélioration du problème en résolution.

1- Le problème de la non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L

Nous dirons que ce problème connaîtra une amélioration notable lorsque le MJSL aura actualisé l'arrêté régissant les DDJSL en mettant en place un dispositif efficace d'élaboration des actes réglementaires, notamment les arrêtés ministériels.

2- Le problème lié à la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L et les autres structures

Ce problème sera considéré comme résolu lorsque le MJSL aura mis en place un cadre organisationnel cohérent garantissant des liaisons fonctionnelles entre les structures qui la composent.

3- Le problème lié à la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L

Ce problème sera résolu si les autorités du MJSL procèdent au transfert de projets et de ressources des structures de l'administration centrale du Ministère vers les DDJSL ; cela participerait à l'application des réformes qui prévoient la déconcentration administrative et budgétaire comme mode d'organisation des structures de l'État.

B- OUTILS D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES

Nous présenterons les seuils de décision qui nous permettent de vérifier chacune des hypothèses formulées dans notre tableau de bord. Ces seuils de décision concernent donc essentiellement les données d'ordre spécifique recueillies au cours de notre enquête. Ils se formulent comme suit :

La cause réelle se trouvant à la base de chacun des problèmes spécifiques identifiés sera celle qui obtiendrait le plus fort pourcentage après le dépouillement des résultats d'enquête.

II- MÉTHODES EMPIRIQUES

Il s'agit pour nous de présenter les méthodes que nous comptons adopter pour réaliser notre enquête et les outils utilisés pour en exposer les résultats.

A- OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUÊTE, IDENTIFICATION DE LA CIBLE

Nous identifierons, d'une part, les objectifs de notre enquête puis, d'autre part, sa nature et la cible que nous comptons viser.

1- Objectifs de l'enquête

Notre enquête a pour objectif général de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes spécifiques de la problématique en résolution, et

par conséquent de vérifier les hypothèses émises. Ainsi, de façon spécifique, nous aurons à vérifier si :

- l'inefficacité du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère est à la base de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL;
- la défaillance du cadre organisationnel du MJSL justifie l'inexistence de liaisons fonctionnelles entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires ;
- la forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du MJSL explique la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

2- Nature de l'enquête et identification de la cible

Nos recherches ont été faites à partir de deux guides d'entretien et d'un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées, conçues sur la base des problèmes spécifiques en résolution. Les deux guides d'entretien nous ont permis de nous faire une idée des causes supposées à la base des problèmes spécifiques afin d'élaborer le questionnaire. Ils sont présentés à l'annexe n° 1.

Le premier guide d'entretien a été soumis aux Directeurs techniques du Ministère ; le second, aux six Directeurs départementaux puis le questionnaire a été soumis aux agents des DDJSL, notre lieu de stage, ainsi qu'à d'autres agents du MJSL.

B- ÉCHANTILLONNAGE ET OUTILS DE PRÉSENTATION DES DONNÉES

Nous préciserons l'échantillon de notre enquête et les outils à utiliser pour présenter les résultats.

1-Échantillonnage

Tous les agents de la DDJSL-A/L et ceux de l'administration centrale du Ministère intéressent notre enquête. Mais ne pouvant les questionner de façon exhaustive, nous avons opté pour un sondage. Ainsi, nous avons retenu un échantillon de :

- dix (10) Directeurs techniques pour le premier guide d'entretien ;
- six (06) Directeurs départementaux pour le second guide d'entretien ;
- cinquante (50) agents dont quarante-cinq (45) des Directions techniques et centrales du ministère et cinq (05) des DDJSL pour répondre au questionnaire ; soit au total soixante-six (66) sur un effectif total de deux-cent onze (211) agents que compte le Ministère.

Cela nous a paru conforme à la recommandation de **ANGERS C** (1988, p. 108), pour qui, « *si on veut connaître l'opinion de 10 000 personnes, on devrait sonder 370 personnes pour avoir une marge d'erreur maximale de 5 %* ».

Cet échantillon est réparti comme suit dans le tableau n°8 ci-dessous.

Tableau n° 6 : Effectifs par catégorie de la population enquêtée³

POPULATION ENQUÊTEE	EFFECTIFS
Toutes les DDJSL	11
DPP	10
DSE	10
DJVA	07
DRFM	06
DRH	05
IGM	04
DL	04
DDSJST	04
DIE	03
DIP	02
TOTAL	66

Source : conçu par nous-mêmes (décembre 2012)

3- voir légende en annexe 4

2- Outils de présentation des données

Les données recueillies à partir des guides d'entretien seront présentés dans un tableau ; celles du questionnaire seront présentées par la méthode des tris à plat et leurs représentations graphiques se feront sous forme de diagramme circulaire.

PARAGRAPHE 2 : MOBILISATION DES DONNÉES

Nous présenterons ici, la préparation de l'enquête, la mobilisation des données et leur dépouillement.

I- PRÉPARATION ET RÉALISATION DE L'ENQUÊTE

Lors de l'élaboration des guides d'entretien et du questionnaire, nous avons privilégié les questions fondamentales afférentes aux problèmes en résolution.

Avant d'administrer le questionnaire, nous l'avons testé auprès d'un petit nombre de personnes. Cela nous a permis de l'améliorer et de l'adapter réellement au contexte de l'étude.

Il convient de signaler que les enquêtes ont été réalisées durant la période du 13 au 28 décembre 2012 sur les lieux de travail des agents. De même, tous les agents ciblés ont pu répondre effectivement à nos questionnaires et les ont retournés, en dépit des réticences observées au départ chez certains d'entre eux.

La technique d'enquête par sondage adoptée a été d'un grand apport pour nos recherches. Mais nous avons également utilisé la technique de l'observation directe pour procéder à la vérification des informations recueillies par questionnaire à partir des faits et phénomènes observables directement.

II- DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES

Les données issues de notre enquête sont dépouillées de façon manuelle. Leur traitement quantitatif est fait au moyen du logiciel Excel. Ces données sont présentées et analysées dans le chapitre suivant.

CHAPITRE DEUXIÈME :

**PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS
D'ENQUÊTE ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS
POUR L'AMÉLIORATION DU FONCTIONNEMENT
DE LA DDJSL-A/L**

Dans ce chapitre, nous présentons et analysons les résultats de notre enquête afin de vérifier les hypothèses de recherche et d'établir le diagnostic. Ensuite, nous proposerons des approches de solutions aux problèmes spécifiques en résolution puis nous énoncerons les conditions de leur mise en œuvre.

SECTION 1 : PRÉSENTATION, ANALYSE DES DONNÉES ET ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Nous présenterons et analyserons les données issues de nos enquêtes d'une part puis, procéderons à la vérification des hypothèses et à l'établissement du diagnostic, d'autre part.

PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION DES DONNÉES RECUEILLIES

La réalisation de notre enquête a connu quelques limites. Mais celles-ci ne peuvent remettre en cause les données que nous avons pu recueillir.

I- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES

Les données mobilisées au cours de l'enquête seront présentées et analysées par problème spécifique.

A- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA NON ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ RÉGISSANT LES DDJSL

Nous présenterons dans un premier temps, les données recueillies par le biais des deux guides d'entretien puis dans un second temps, celles recueillies par questionnaire.

1-Les guides d'entretien

❖ Du premier guide d'entretien adressé à dix (10) Directeurs techniques du MJSL, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 7 : Avis des Directeurs techniques sur les causes du problème spécifique n° 1

Questions	Réponses obtenues
Savez-vous que le MJSL est régi par un nouveau décret, celui de novembre 2012 ?	- « OUI », le texte a été porté à la connaissance de toutes les Directions.
- Savez-vous que les DDJSL fonctionnent jusqu'à présent sur la base de l'arrêté inspiré du décret de 2006 ?	- « OUI », car la question a été plusieurs fois débattue au CODIR.
- Selon vous, que peuvent être les causes de la non actualisation du texte ?	- Dysfonctionnement de la DAJR ; apathie des DDJSL, défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires ; lenteur administrative.
- Quelles peuvent être les conséquences liées à l'application d'un arrêté caduc ?	- dysfonctionnement des DDJSL ; navigation à vue ; illégalité des actes pris par les DDJSL.

Source : résumé de l'entretien réalisée par nous-même.

- ❖ Du deuxième guide d'entretien adressé aux (06) Directeurs départementaux, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 8 : Avis des DDJSL sur les causes du problème spécifique n° 1

Questions	Réponses obtenues
Quel est le texte qui régit actuellement votre Direction ?	Arrêté n°0067/MJSL/DC/SGM/SA du 10 mars 2006 portant AOF des DDJSL.
Quelles démarches avez-vous entrepris pour l'actualiser ?	Initiation de projets d'arrêtés à chaque modification des décrets portant AOF du MJSL ; information portée à l'attention de l'autorité.
Selon vous, que peuvent être les causes du défaut d'actualisation des textes ?	Négligence ; inefficacité de la DAJR ; inefficacité du dispositif d'élaboration des actes réglementaires.
Au regard de cette situation dites-nous comment vous fonctionnez réellement ?	Sur la base de l'arrêté de 2006 ; adaptation au nouveau décret régissant le MJSL.
Quelles peuvent être les conséquences liées à l'application d'un arrêté caduc ?	Illégalité des actes pris et possibilité de leur annulation en cas de recours ; méconnaissance des nouvelles attributions.
Quelles difficultés rencontrez-vous du fait de la caducité de l'arrêté régissant votre structure ?	- Difficultés liées à l'adaptation de notre Direction au nouvel organigramme du MJSL.

Source : résumé de l'entretien réalisée par nous-même.

2- Le questionnaire

Il est adressé à cinquante (50) agents, dont quarante-cinq du Ministère et cinq des DDJSL.

De façon spécifique, lorsque nous avons posé la question de savoir ce qui explique la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL, les réponses données par notre échantillon sont présentées dans le tableau suivant :

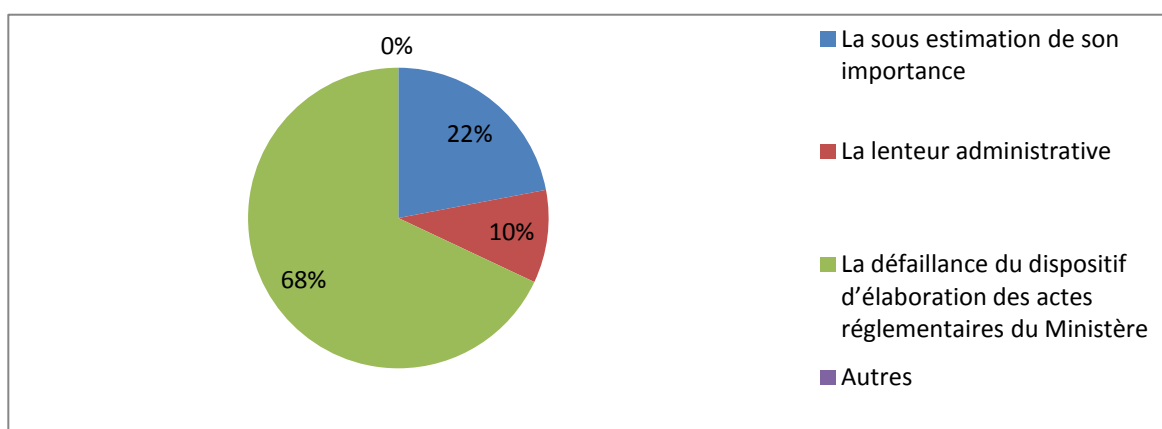
Tableau n° 9 : Avis des agents sur les causes du problème spécifique n° 1

RÉPONSES DONNÉES	EFFECTIFS	FRÉQUENCE RELATIVE
La sous estimation de son importance	11	22 %
La lenteur administrative	05	10 %
La défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère	34	68 %
Autres	00	00 %
Total	50	100 %

Source : conçu sur la base des résultats d'enquête (décembre 2012).

Cette situation est représentée par la figure n° 3.

Figure 3 : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 1



Source : conçu à partir du tableau n° 11

De l'analyse des résultats du tableau et de la figure, il ressort que 68 % des personnes enquêtées retiennent la cause de la défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère comme étant à la base du problème de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL ; 22 % d'entre elles pensent que la sous estimation de son importance est à la base de ce problème et 10 % déclarent que le problème est causé par la lenteur administrative ; aucun enquêté n'a identifié une autre cause à la base de ce problème.

Il ressort des questions d'ordre général du questionnaire adressé aux différents individus de notre échantillon, que les enquêtés comprennent bien la notion d'acte réglementaire et la portée d'un arrêté ; ils sont unanimes sur la nécessité de mettre en place un dispositif efficace en vue de leur élaboration à temps. Cette réaction des enquêtés se confirme par le fait qu'aux questions de savoir ce que c'est qu'un arrêté portant AOF d'une structure et quelles peuvent être les conséquences liées à l'application continue d'un arrêté caduc, les enquêtés ont répondu dans leur immense majorité que c'est le texte de droit qui régit cette structure et que sa caducité peut être source de graves dysfonctionnements. Toutefois, une portion de l'échantillon pense que la caducité du texte n'a pas de conséquences majeures sur le fonctionnement de la structure. La preuve selon eux, c'est que les DDJSL continuent d'exister.

B- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES TECHNIQUES DU MJSL ET LES STRUCTURES PARTENAIRES

Nous présenterons dans un premier temps, les données recueillies par guides d'entretien puis dans un second temps celles recueillies par questionnaire.

1-Les guides d'entretien

❖ Du premier guide d'entretien adressé à dix (10) Directeurs techniques du MJSL, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 10 : Avis des Directeurs centraux sur les causes du problème spécifique n° 2

Questions	Réponses obtenues
Vous arrive-t-il souvent de mener des activités dans les Départements ?	OUI
Quelles relations fonctionnelles entretenez-vous avec le Directeur Départemental territorialement compétent ?	- Nous ne l'impliquons qu'à la phase de réalisation du projet (08 voix) ; - autres : cela dépend de la nature l'activité ; (02 voix).
Quel est à votre avis, le degré d'implication des Directeurs Départementaux dans les décisions importantes du Ministère ?	- Moyen (04 voix) ; - faible (06 voix)

Source : conçu sur la base des résultats d'entretien (décembre 2012).

❖ Du deuxième guide d'entretien adressé aux (06) Directeurs départementaux, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 11 : Avis des DDJSL sur les causes du problème spécifique n° 2

Questions	Réponses obtenues
Plusieurs structures techniques du MJSL descendent souvent dans votre Département pour y mener des activités ; êtes-vous toujours impliqué dans l'organisation de ces activités ?	Non
Êtes-vous toujours impliqué dans la prise des décisions importantes concernant le MJSL ?	Non
Entretenez-vous des relations de travail avec les ligues sportives de votre Département ?	Non
Entretenez-vous des relations de travail avec les Associations de jeunes de votre Département ?	Non
Êtes-vous associé à l'organisation des phases sportives des concours d'entrée à la fonction publique (douane, police etc.) ?	Non
Êtes-vous associé aux manifestations sportives des Ministères des Enseignements Primaires et Secondaires (UASEP & UASES) ?	Non
Quelles sont vos relations avec les Mairies ?	Aucun lien

Source : conçu sur la base des résultats d'entretien (décembre 2012).

2- Le questionnaire

Les raisons données par les personnes que nous avons enquêtées par rapport au problème spécifique n°2 concernant la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre les DDJSL, les structures centrales du MJSL et celles intervenant dans les sous-secteurs jeunesse et sport sont présentées dans le tableau ci-après :

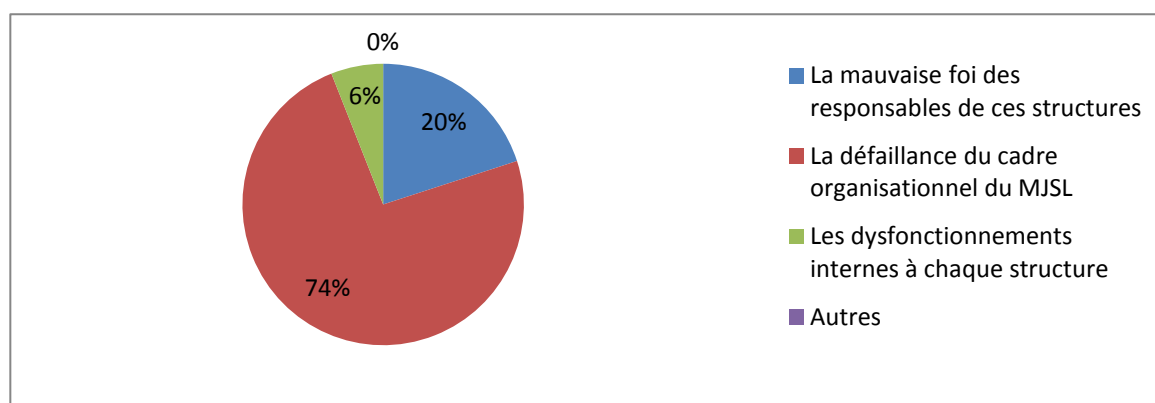
Tableau n° 12 : Avis des agents sur les causes du problème spécifique n° 2

RÉPONSES DONNÉES	EFFECTIFS	FRÉQUENCE RELATIVE
La mauvaise foi des responsables de ces structures	10	20 %
La défaillance du cadre organisationnel du MJSL	37	74 %
Les dysfonctionnements internes à chaque structure	03	06 %
Autres	00	00 %
Total	50	100 %

Source : conçu sur la base des résultats d'enquête (décembre 2012).

Cette situation est représentée par la figure n° 4.

Figure n° 4 : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 2



Source : conçu à partir du tableau n° 14

De l'analyse des résultats du tableau et de la figure, il ressort que 74 % des personnes enquêtées estiment que c'est la défaillance du cadre organisationnel du MJSL qui est à la base de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre les DDJSL, les structures centrales du Ministère et les structures partenaires ; 20 % d'entre elles pensent que c'est plutôt la mauvaise foi des responsables de ces structures qui est à la base de ce problème et 06 % voient dans les dysfonctionnements internes à chaque structure la cause du problème ; aucun enquêté n'a identifié une autre cause à la base de ce problème.

À la question de savoir pourquoi les DDJSL devraient être impliquées dans la prise des décisions importantes du Ministère, la majorité des personnes à qui nous avons soumis notre questionnaire reconnaît que les DDJSL sont les relais du MJSL dans les départements et sont donc un maillon important du système administratif ; mais les avis divergent quant à savoir quelles réflexions suscite en eux le fait que certaines Directions techniques du Ministère descendent dans les Départements pour y mener des activités sans que les DDSJL ne soient impliquées dans l'organisation desdites activités. D'aucuns pensent que les activités sont spécifiques à leur Direction et que chacun devrait s'occuper de ses propres activités ; d'autres pensent que les ressources financières sont insuffisantes et ne permettent pas d'impliquer tout le monde.

C- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS.

Nous présenterons dans un premier temps, les données recueillies par guide d'entretien puis dans un second temps, celles recueillies par questionnaire.

1-Les guides d'entretien

❖ Du premier guide d'entretien adressé à dix (10) Directeurs techniques du MJSL, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 13 : Avis des Directeurs techniques sur la cause du problème spécifique n° 3

Questions	Réponses obtenues
Savez-vous que les DDJSL ont été créées dans le but de rapprocher le MJSL des usagers et de mieux les servir à travers l'accélération du processus de décision, la suppression des délais et le désengorgement de l'administration centrale ?	OUI
Peut-on présentement dire que cet objectif est atteint ?	Oui (04 voix) ; Non (06 voix)
Savez-vous que le crédit budgétaire alloué à la DDJSL-A/L représente moins de 0,5 % du budget annuel du Ministère depuis 2006 ?	Possible (06 voix) ; Non (04 voix)
Selon vous, que faut-il faire pour remédier à l'inertie des DDJSL ?	Les dynamiser ; les renforcer en ressources humaines et financières.
Qu'est-ce qui selon vous explique la non application des principes de la déconcentration au MJSL ?	Résistance au changement ; manque de volonté politique ; sauvegarde d'intérêts.

Source : conçu sur la base des résultats d'entretien (décembre 2012)

❖ Du deuxième guide d'entretien adressé aux (06) Directeurs départementaux, il ressort les réponses présentées dans le tableau ci-après :

Tableau n° 14 : Avis des DDJSL sur la cause du problème spécifique n° 3

Questions	Réponses obtenues
- Le crédit délégué permet-il de couvrir vos charges ?	Non
- Quelle est la fréquence de vos activités par mois ?	Une/semestre
- Les missions qui vous sont assignées sont-elles réellement accomplies ?	Non
- Faites des suggestions.	- Répartir le budget du MJSL plus équitablement; - affecter le personnel et des projets à la disposition des DDJSL ;

Source : conçu sur la base des résultats d'entretien (décembre 2012)

2- Le questionnaire

Les raisons données par les personnes que nous avons enquêtées par rapport au problème spécifique n°3 concernant la quasi-inexistence d'activité dans les DDJSL, sont présentées dans le tableau ci-après :

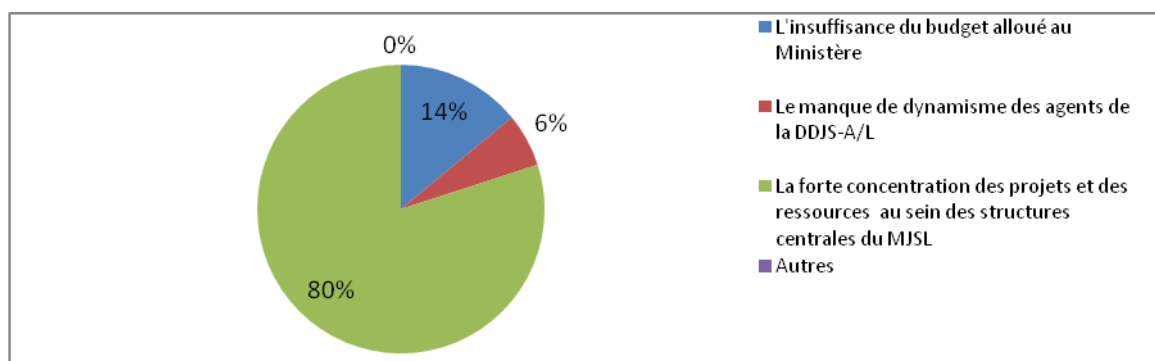
Tableau n° 15 : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 3

RÉPONSES DONNÉES	EFFECTIFS	FRÉQUENCE RELATIVE
L'insuffisance du budget alloué au ministère	07	14 %
Le manque de dynamisme des agents de la DDJS-A/L	03	06 %
La forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL	40	80 %
Autres	00	00 %
Total	50	100 %

Source : conçu sur la base des résultats d'enquête (décembre 2012).

Cette situation est représentée par la figure n° 5.

Figure n° 5 : Avis des agents sur la cause du problème spécifique n° 3



Source : conçu à partir du tableau n° 17

De l'analyse de ces résultats, il ressort que 80 % des personnes enquêtées estiment que c'est la forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL qui explique la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L ; 14 % d'entre elles pensent que c'est plutôt l'insuffisance du budget alloué au Ministère qui est à la base de ce problème et 06 % voient dans le manque

de dynamisme des agents de la DDJS-A/L, la cause du problème ; aucun enquêté n'a identifié une autre cause à la base de ce problème.

À la question de savoir ce que les enquêtés savent du principe de la déconcentration administrative, la majorité est restée vague. Beaucoup ne connaissent pas le principe ; ce qui fait qu'à la question de savoir quelles appréciations ils ont de l'application de ce principe au MJSL, très peu ont donné des appréciations objectives. Cependant, à la question : « que préconisez-vous pour l'amélioration des conditions de fonctionnement des DDJSL ? », tous ont suggéré que les moyens soient mis à la disposition des DDJSL afin de leur permettre d'accomplir leurs missions.

II- LIMITES DES DONNÉES RECUEILLIES

La fiabilité et la qualité des données mobilisées sont limitées par les difficultés que nous avons rencontrées lors de notre enquête. Notre difficulté majeure a été le manque d'engouement de la part de certains Directeurs techniques, vu que la mise en œuvre effective de la déconcentration pourrait déranger à coup sûr des intérêts personnels ; à cela il faut ajouter l'impossibilité pour nous de rallier toutes les DDJSL, faute de temps et de moyens.

Toutefois, ces limites ne sont pas de nature à compromettre le caractère scientifique et technique des résultats de notre recherche.

PARAGRAPHE 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Après avoir cherché à déceler les causes réelles se trouvant à la base de chacun des problèmes spécifiques que nous avons l'intention de résoudre, nous procéderons à présent, à la vérification des hypothèses formulées au début de notre étude puis en établir les éléments de diagnostic.

I- VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE

Les hypothèses de notre étude seront vérifiées à partir des résultats que nous avons obtenus à l'issue de notre enquête et des seuils de décision que nous nous sommes fixés au niveau du choix des outils d'analyse de notre travail.

A- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N° 1

Selon le seuil de décision choisi, la cause réelle se trouvant à la base du problème de la non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSL-A/L sera la cause qui obtiendrait le plus fort pourcentage après le dépouillement des résultats de notre enquête. À l'issue du dépouillement, 68 % des personnes enquêtées ont identifié la cause de la défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère comme étant à la base du problème spécifique n°1. C'est cette même cause que nous avons supposée être à la base de ce problème. Sur ce, l'hypothèse n°1 est donc entièrement confirmée.

B- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N° 2

Selon le seuil de décision retenu, l'hypothèse n°2 sera vérifiée par la cause qui obtiendrait le plus fort pourcentage après le dépouillement des résultats de notre enquête. Au dépouillement, 74 % des personnes enquêtées ont identifié la défaillance du cadre organisationnel du MJSL comme étant à la base de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre les DDJSL, les structures centrales du Ministère, et les structures partenaires. Cette cause est celle que nous avons supposée être à la base de ce problème au niveau des hypothèses. Ces résultats viennent donc confirmer l'hypothèse n°2 selon laquelle la défaillance du cadre organisationnel du MJSL est à la base de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre les DDJSL, les structures centrales du Ministère, et les structures partenaires. Nous en déduisons que l'hypothèse n°2 est totalement confirmée.

C- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N° 3

Selon le seuil de décision choisi, la cause réelle se trouvant à l'origine du problème de la quasi-inexistence d'activités sera celle qui obtiendrait le plus fort

pourcentage après le dépouillement des résultats de notre enquête. À l'issue du dépouillement, 80 % de ces personnes ont identifié la forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL comme étant à la base de la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L. C'est cette même cause que nous avons supposée être à la base du problème spécifique n°3. Notre hypothèse n°3 est alors totalement confirmée.

II- ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC

Le diagnostic consiste pour nous, à affecter à chaque problème, la cause réelle se trouvant à sa base.

A- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N° 1

La défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires du Ministère explique la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL.

B- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N° 2

La défaillance du cadre organisationnel du MJSL est à la base de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures centrales du Ministère, et les structures partenaires.

C- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N° 3

La forte concentration des projets et des ressources au niveau de l'administration centrale du MJSL est à la base de la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

SECTION 2: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

Dans le but de contribuer au fonctionnement optimal des structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous voudrions proposer quelques solutions suivies des conditions de leur mise en œuvre.

PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS

Nous n'avons pas la prétention de trouver des solutions miracles aux différentes insuffisances relevées. Nous voudrions ébaucher, en fonction de chaque problème spécifique, des propositions qui pourraient améliorer la situation de dysfonctionnement qui caractérise les structures déconcentrées de ce département ministériel en vue d'une amélioration de leur performance.

I- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA NON ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ RÉGISSANT LES DDJSL

Compte tenu des constats faits lors de nos observations de stage, constats confirmés par nos enquêtes sur le terrain, notre principale proposition pour la résolution du problème de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL est,

✓ à court terme :

- la mise en place d'une commission dont la mission sera d'actualiser l'arrêté régissant les DDJSL ;
- l'organisation de séances d'information et de communication pour sensibiliser les DDJSL sur le contenu du nouvel arrêté publié ;
- la vulgarisation de ce nouveau texte au niveau de l'administration centrale du Ministère ;
- le suivi de l'application de ces textes.

✓ À moyen terme :

- la création d'une Commission Interne de Rédaction (CIR) des actes normatifs dans le Ministère ; cet organe interdisciplinaire peut être composée des agents de la cellule juridique du Ministère, d'un nombre à définir de linguistes, de juristes, de spécialistes du domaine concerné et de personnes ressources (externes) au besoin et aura pour mission :
 - d'appuyer la cellule juridique du Ministère dans le cadre de l'élaboration des actes réglementaires ;

- d'examiner tous les avant-projets d'actes réglementaires élaborés au niveau des différentes Directions du Ministère afin de déterminer s'ils sont intelligibles, cohérents et corrects sur les plans juridique et linguistique ;
- de rédiger les projets d'actes réglementaires et les soumettre à la signature du Ministre ou des Ministres dans le cas des arrêtés interministériels.

La mise en place de cette commission ponctuelle, devra s'accompagner d'un calendrier prévisionnel et d'un budget estimatif.

II- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES CENTRALES DU MJSL ET LES STRUCTURES PARTENAIRES

Il s'est révélé au terme de nos enquêtes que c'est parce que le cadre organisationnel du MJSL est défaillant que les liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures centrales du Ministère, les mairies et tous les organismes qui interviennent dans les sous-secteurs jeunesse et sport sont quasi-inexistants.

Dans le souci de régler le problème de la défaillance organisationnelle, nous préconisons qu'il soit envisagé les mesures ci-après :

- formaliser les relations fonctionnelles entre les DDJSL et les structures techniques du Ministère en précisant de façon claire ce qui peut ou doit être transféré aux DDJSL (inviter chaque Direction centrale, technique et organisme sous tutelle à faire des propositions d'activités) ;
- créer et rendre fonctionnel un cadre de concertation entre les DDJSL et les structures partenaires que sont : les Mairies, les ligues et associations sportives, les associations de jeunes et de loisirs puis les autres Ministères qui organisent des activités sportives dans les Départements ;
- associer les DDJSL dans l'élaboration des budgets-programmes et des plans de consommation des crédits (PCC) ;

- Mettre à la disposition des DDJSL, les documents des Programmes d'Investissement Public avec une répartition et une ventilation des projets par Département ;
- Programmer des tournées périodiques du Cabinet dans les Départements pour suivre le fonctionnement des DDJSL ;
- faire représenter le Ministère à un haut niveau lors de la mise en œuvre de certaines importantes activités des DDJSL, (cérémonies d'ouverture et de clôture) pour en améliorer la visibilité.
- améliorer le cadre juridique et réglementaire en :
 - * prévoyant dans les textes régissant chacune des structures centrales et techniques du Ministère, une disposition qui les oblige à associer les DDJSL aussi bien dans la phase de conception, de réalisation que d'évaluation des projets à exécuter dans les Départements de leur ressort ;⁵
 - * prévoyant dans les textes régissant les ligues sportives, l'obligation de compte-rendu aux DDJSL autant qu'à la Fédération d'origine ;
 - * mettant les moyens conséquents à disposition des DDJSL pour entretenir cette collaboration ;
 - * élaborant un texte (à vulgariser) pour interdire formellement l'organisation de compétitions sportives dans les départements sans l'avis préalable de la DDJSL territorialement compétente qui, devra veiller au respect des normes techniques en la matière et au bon déroulement des activités ;
 - * prévoyant dans le budget des DDSJL, une ligne et des crédits pour l'assistance-conseil aux communes.

5- Cette disposition que nous voulons contraignante, pourrait lier la condition de financement du projet à l'implication des DDJSL ;

III- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS À LA DDJSL-A/L.

Des résultats de nos enquêtes, il ressort que les missions et attributions des DDJSL contenues dans l'arrêté de 2006 sont dans l'ensemble, pertinentes.

Mais bien que répondant à des préoccupations et besoins réels des Départements, les activités découlant de ces missions et attributions ne sont que faiblement exécutées ; non pas parce qu'elles sont superflues, mais en raison de leur caractère parfois global d'une part et de l'insuffisance des moyens humains et financiers pour les exécuter d'autre part.

Il ne s'agira en conséquence, pas de procéder à un dégraissage des dites activités de l'AOF ; Il s'agira plutôt, de les reformuler puis de les faire accompagner de moyens conséquents de mise en œuvre afin de rendre véritablement visibles les DDJSL sur le terrain et faire accepter, asseoir et renforcer leur présence sur le plan technique.

Le MJSL devrait faire partie des Ministères qui mettent effectivement en œuvre, la déconcentration ; une telle évolution devrait passer par :

- l'aménagement des politiques, stratégies et programmes du Ministère ;
- le transfert de certains projets sectoriels aux DDJSL ;
- l'amélioration des modes d'intervention de l'administration centrale et ses rapports avec les structures déconcentrées.
- le relèvement de la capacité managériale des DDJSL ;
- l'organisation des activités de formation au profit du DDJSL et de ses collaborateurs ;
- la mise en œuvre du système de management de l'assistance-conseil ;
- la revue à la hausse, des crédits alloués aux DDJSL afin de leur permettre, d'appuyer les communes dans le cadre de l'assistance-conseil ;
- la mise en œuvre et le suivi-évaluation de la déconcentration.

PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

La mise en œuvre effective des différentes solutions que nous préconisons aux problèmes en résolution appellera la prise de mesures nouvelles et un changement de comportement aussi bien de la part des autorités du MJSL que du Gouvernement béninois. Aussi, voudrions-nous formuler des recommandations à l'endroit de ces deux parties.

I- RECOMMANDATIONS À L'ENDROIT DES AUTORITÉS DU MJSL

À leur endroit, nous recommandons d'adopter les mesures suivantes :

- commanditer un audit organisationnel du Ministère ;
- prendre un arrêté portant création et fonctionnement de la Commission Interne de Rédaction des actes normatifs du Ministère ;
- améliorer le décret organisant le Ministère dans le sens du respect du principe de subsidiarité ;
- améliorer les arrêtés régissant les Directions techniques et centraux dans le but de les réorienter vers des fonctions plus stratégiques et de contrôle a posteriori ;
- élaborer un programme de réhabilitation des DDJSL ;
- renforcer le pouvoir des DDJSL par la prise de textes pour réglementer l'organisation des activités sportives et de jeunesse dans les Départements ;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de réallocation des ressources financières et humaines aux structures du Ministère ;
- élaborer et mettre en œuvre le plan de déconcentration du Ministère ;
- mettre en place un système de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la déconcentration administrative et budgétaire ;
- Mettre en application, les sanctions prévues par la loi 86-013 portant statut des Agents Permanents de l'État en cas de résistance aux réformes.

II- RECOMMANDATIONS À L'ENDROIT DU GOUVERNEMENT

Le gouvernement a également un rôle important à jouer dans la réussite des solutions proposées pour le fonctionnement optimal des structures déconcentrées du MJSL. Pour cela, nous lui recommandons :

- d'élaborer et faire appliquer la charte de la déconcentration ;
- de s'engager résolument pour la réussite de la PONADEC en affichant une volonté politique de mise en œuvre de la déconcentration ;
- de mettre la jeunesse et le sport au centre du développement économique du pays ;
- de rehausser à hauteur d'au moins 20 milliards, le budget du MJSL en raison de l'envergure de sa mission et de l'importante proportion qu'occupe la jeunesse, bénéficiaire privilégiée de ses prestations ;
- d'instaurer le principe de subsidiarité dans la gestion administrative des ministères en le faisant transparaître dans les décrets organisant les ministères ;
- d'unifier les programmes opérationnels de déconcentration dans tous les secteurs.

Tableau n° 16 : Tableau de Bord de l'Étude -TBE

Niveau d'analyse	Problématique	Objectif de développement	Causes	diagnostic	Approches de solutions	
NIVEAU GÉNÉRAL	<i>Problème Général</i>	<i>Objectif Général</i>	<i>Cause Générale</i>	<i>Élément de diagnostic Général</i>	<i>Solutions Générale</i>	
	Multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L	Contribuer à l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L	-----	-----	-----	
NIVEAUX SPÉCIFIQUES	<i>Problème Spécifique n° 1</i>	<i>Objectif Spécifique n° 1</i>	<i>Cause Spécifique n° 1</i>	<i>Élément de diagnostic n° 1</i>	<i>Solutions n° 1</i>	
	1	Non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L.	Envisager les mesures d'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL.	Défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires au MJSL.	La défaillance du dispositif d'élaboration des actes réglementaires au MJSL est à la base de la non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L.	Actualisation de l'arrêté par la création d'une Commission Interne de Rédaction (CIR) des actes normatifs dans le Ministère
	<i>Problème Spécifique n° 2</i>	<i>Objectif Spécifique n° 2</i>	<i>Cause Spécifique n° 2</i>	<i>Élément de diagnostic n° 2</i>	<i>Solutions n° 2</i>	
	2	Quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.	Proposer les modalités de création d'un cadre organisationnel cohérent pouvant garantir des liaisons fonctionnelles entre la DDJSL, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.	Défaillance du cadre organisationnel du MJSL.	La défaillance du cadre organisationnel du MJSL justifie l'inexistence de liaisons fonctionnelles entre la DDJSL, les structures centrales du ministère et les structures partenaires.	Elaboration et mise en œuvre de textes cohérents organisant les Directions et garantissant une liaison fonctionnelle entre les DDJSL, les structures centrales du Ministère et celles partenaires.
	<i>Problème Spécifique n° 3</i>	<i>Objectif Spécifique n° 3</i>	<i>Cause Spécifique n° 3</i>	<i>Élément de diagnostic n° 3</i>	<i>Solutions n° 3</i>	
	3	Quasi-inexistence d'activités à la DDJSLA-/L.	Suggérer le mécanisme de transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL.	La forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL.	La forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL explique la quasi-inexistence d'activités à la DDJSLA-/L.	transfert de projets et de ressources de l'administration centrale du MJSL vers les DDJSL dans le cadre du processus de déconcentration du Ministère

Source : Résultats de nos investigations (octobre à décembre 2012).



CONCLUSION GÉNÉRALE

L'observation de la situation étudiée nous a permis de déceler l'existence d'un certain nombre de problèmes que nous avons regroupés en trois problématiques majeures, au nombre desquelles celle de **l'éradication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L** a retenu notre attention et a constitué le centre d'intérêt de nos travaux de recherche.

De cette problématique, découle le problème général de la **multiplication des facteurs de dysfonctionnement de la DDJSL-A/L** dont les manifestations évidentes sont :

- ✚ la non actualisation du texte qui régit la Direction ;
- ✚ la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures centrales du Ministère et les structures partenaires ;
- ✚ la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.

La revue de la littérature a permis de faire ressortir l'utilité de l'organisation des structures administratives puis la portée et les avantages liés à la mise en œuvre de la déconcentration dans l'atteinte des objectifs d'une organisation en l'occurrence lorsqu'il s'agit de l'administration publique.

À cet effet, nous avons retenu que, l'organisation d'une structure permet de répartir, coordonner, contrôler les activités et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise. Elle contribue ainsi à l'accroissement de la performance individuelle et à la plus-value de l'organisation.

La déconcentration quant à elle, constitue aujourd'hui l'un des principes de droit commun de l'organisation administrative en France et au Bénin. En tant que technique d'organisation, elle vise à assurer une plus grande efficacité de l'action de l'administration ; ceci en ce qu'elle permet de lutter contre l'engorgement du pouvoir central qui provoque la lenteur dans le traitement et le règlement des affaires ; permet de rapprocher l'administration des administrés et contribue à prendre en compte les données locales et les désirs de la population en accord avec l'intérêt général. Ainsi, la déconcentration apparaît comme la condition d'une représentation ferme et cohérente de l'État face à des collectivités locales investies de nouveaux pouvoirs et d'une nouvelle légitimité.

En France, la déconcentration est très avancée ; au Bénin par contre, la Politique Nationale de la Déconcentration et de la Décentralisation (PONADEC) a été élaborée mais peine à être mise effectivement en œuvre. La conséquence immédiate est que les services déconcentrés sont quasiment inertes et ne constituent plus donc des instruments du développement escompté. Au MJSL, la situation des DDJSL est alarmante et mérite qu'on y trouve une thérapie de façon urgente.

Aussi, avons-nous proposé des approches de solutions qui se résument essentiellement :

- ❖ à l'actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL par la mise en place d'une Commission Interne de Rédaction (CIR) des actes normatifs dans le Ministère ;
- ❖ à l'élaboration et la mise en œuvre de textes cohérents organisant les Directions et garantissant une liaison fonctionnelle entre les DDJSL, les structures du Ministère et celles intervenant dans les sous secteurs jeunesse et sport ;
- ❖ à la délocalisation de certains projets et au transfert d'une partie des ressources de l'administration centrale du Ministère vers les DDJSL dans le cadre du processus de déconcentration du Ministère.

Pour assurer la mise en œuvre des solutions proposées, nous avons recommandé un certain nombre d'actions qui impliqueront des actions hardies aussi bien les autorités du MJSL que le Gouvernement béninois.

Conscient que le présent travail ne saurait prétendre résoudre tous les problèmes relevés dans le contexte, nous voudrions espérer que des recherches futures seront consacrées aux problématiques liées notamment à la mise en place de conditions adéquates de travail et à l'efficacité de la gestion du personnel de la DDJSL-A/L.

BIBLIOGRAPHIE

I- OUVRAGES

- 1- AUFFRET M., HERVÉ E. & MÉNY Y. (1971) : « la déconcentration », Paris, A. COLIN. 4ème édition ;
- 2- BOUAL J-C. et BRACHET P. 2005 : « La subsidiarité, principe de la démocratie délibérative et la décentralisation » ;
- 3- DIÉDÉRICHS O et LUBEN I. (1995) : « la déconcentration », 1^e Édition. Paris ;
- 4- GUILLIEN R. et VINCENT J. (1998) : « Lexique de termes juridiques », Éditions Dalloz, 75685, Paris cedex 14 ;
- 5- LAUBADÈRE A. VENEZIA J-C. et GAUDEMET Y. (1994) : «Traité de droit administratif » Tome 1, 13^{ème} édition LGDJ, Paris ;
- 6- LAWRENCE P. et LORSCH L. (1973), « Adapter les structures de l'entreprise, Intégration ou différenciation », trad. Fr., les éditions d'organisation, Paris ;
- 7- NUNES P. (2007) « Concept de Structure Organisationnelle » ;

II- MÉMOIRES

- 1- AGBOTA C. (2010), « la préfecture de Parakou dans son rôle d'assistance-conseil aux communes du Borgou et de l'Alibori », mémoire AGT II, ENAM-UAC ;
- 2- GBÉTO S. (2011) : « contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au BENIN : Cas du stade de l'amitié de Kouhounou », mémoire MSP II, ENAM-UAC ;
- 3- HOUGNI M. (2008) : « La motivation comme facteur d'amélioration de la performance du personnel du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs», mémoire MSP II, ENAM-UAC ;

III- MIMOGRAPHIE

- 1- GNANSOUNOU S. (2012) : « cours de méthodologie de réalisation du mémoire professionnel », mimographe, ENAM, MSP II, Cycle 2, (notes de cours) ;
- 2- SOHOUEYOU E. (2012) : « cours de rédaction des actes normatifs » mimographe, ENAM, MSP II, Cycle 2, (notes de cours) ;

LISTE DES ANNEXES

- 1) Questionnaire d'enquête & Guides d'entretien ;

- 2) Liste des personnalités ayant dirigé le Ministère de 1957 au 31/12/2012 ;

- 3) Décret n°2012-421 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;

- 4) Organigramme du MJSL & des DDJSL ;

ANNEXE N°1

QUESTIONNAIRE ET GUIDE D'ENTRETIEN DE L'ENQUÊTE

QUESTIONNAIRE

(à l'endroit des agents du MJSL)

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), option : **Management**, filière : **Management des Services Publics (MSP)**, nous effectuons notre stage à la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L) où nous réalisons une étude contributive au fonctionnement de ladite Direction à travers le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du fonctionnement des structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs : Cas de la DDJSL-A/L** ».

Ce questionnaire que nous vous adressons a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

Veuillez prendre le temps nécessaire pour remplir le présent questionnaire. Grâce à vos réponses, le ministère aura des renseignements importants qui lui permettront d'adopter des solutions efficaces pour améliorer son fonctionnement et par ricochet, votre bien-être.

Merci pour votre disponibilité.

I- IDENTIFICATION SOMMAIRE

I₁ - Nom et Prénoms (Facultatif) :

I₂- Catégorie professionnelle : A B C D

I₃- Direction :

I₄- Ancienneté dans le Ministère :

A- QUESTIONS D'ORDRE GÉNÉRAL

1- Quelle est votre appréciation du fonctionnement des Directions départementales du MJSL ?

.....

2- Savez-vous ce qu'est un arrêté portant attribution, organisation et fonctionnement d'une structure ?

.....

3- Selon vous quelles peuvent être les conséquences liées à l'application continue d'un arrêté caduc ?

.....

4- Selon vous, pourquoi les DDJSL doivent-elles être impliquées dans la prise des décisions importantes du Ministère ?

.....

5- Quelles réflexions suscite en vous le fait que certaines Directions techniques du Ministère descendent dans les départements pour y mener des activités sans que les DDSJL aient été impliquées dans lesdites activités.

.....

6- Que savez-vous du principe de la déconcentration administrative ?

.....

7- Quelle est votre appréciation de l'application de ce principe au MJSL ?

.....

8- Que préconisez-vous pour l'amélioration des conditions de fonctionnement des DDJSL ?

.....

B- QUESTIONS D'ORDRE SPÉCIFIQUE

1 - la caducité de l'arrêté portant AOF des DDJSL

L'arrêté régissant la DDJSL-A/L date de 2006 et paraît caduc au vu du décret de 2012 régissant le MJSL ; selon vous la non actualisation de cet arrêté peut s'expliquer par :

- La sous-estimation de son importance
- La lenteur administrative
- L'inefficacité du dispositif d'élaboration des actes réglementaires dans le Ministère
- Autres

2 - quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.

La DDJSL-A/L comme toutes les structures déconcentrées du MJSL est faiblement impliquée dans la prise de décision du Ministère ; les liens fonctionnels entre elle et les structures techniques du MJSL, les mairies et tous les organismes intervenant dans les sous-secteurs jeunesse et sport sont quasi-inexistants ; selon vous, cet état des choses est dû à :

- La mauvaise foi des responsables de ces structures
- Le déficit organisationnel du MJSL
- Les dysfonctionnements internes à chaque structure
- Autres (à préciser).....

3 -LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS.

La quasi-inexistence d'activités plonge la Direction dans l'inertie et le manque de visibilité ; selon vous, la cause de cette situation est :

- Le manque de volonté politique
- Le manque de dynamisme des agents de la DDJS-A/L
- La forte concentration des projets et des ressources au sein des structures centrales du MJSL
- Autres (à préciser)

Merci pour votre collaboration.

GUIDE D'ENTRETIEN

(À l'endroit des Directeurs centraux et techniques du MJSL)

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), option : **Management**, filière : **Management des Services Publics (MSP)**, nous effectuons notre stage à la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L) où nous réalisons une étude contributive au fonctionnement de ladite Direction à travers le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du fonctionnement des structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs : Cas de la DDJSL-A/L** ».

Ce guide d'entretien a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

Merci pour votre disponibilité.

I- IDENTIFICATION SOMMAIRE

I₁ - Nom et Prénoms (Facultatif) :

I₂- Catégorie professionnelle : A B C D

I₃- Direction :

I₄- Ancienneté dans le Ministère :

II - LA CADUCITÉ DE L'ARRÊTÉ PORTANT AOF DE LA DDJSL-A/L

1- Savez-vous que le décret n°2006-615 du 23 novembre 2006 portant AOF du MJSL a été abrogé par le décret n°2007-637 du 31 décembre 2007 portant AOF du MJSL et que ce dernier a été à son tour abrogé par le nouveau décret n°2012-421 du 06 novembre 2012 portant AOF du MJSL, actuellement en vigueur ?

Oui

Non

2- Savez-vous que la DDJSL-A/L fonctionne jusqu'à présent sur la base de l'arrêté n°0067/MJSL/DC/SGM/SA du 10 mars 2006 portant AOF de ladite Direction inspiré du décret n°2006-615 du 23 novembre 2006 portant AOF du MJSL ?

Oui

Non

3- Selon vous, que peuvent être les causes du défaut d'actualisation des textes régissant les DDJSL ?

.....

4- Au regard de cette situation quelles peuvent être les conséquences liées à l'application continue d'un arrêté caduc ?

.....

III- L'INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES TECHNIQUES DU MJSL ET LES STRUCTURES PARTENAIRES.

1- Vous arrive-t-il souvent de mener des activités dans les Départements ?

Oui

Non

Si oui,

Quelles relations fonctionnelles entretenez-vous avec le Directeur Départemental territorialement compétent ?

Nous l'impliquons aussi bien à la conception du projet qu'à sa réalisation

Nous ne l'impliquons qu'à la phase de conception

Nous ne l'impliquons qu'à la phase de réalisation

Nous ne l'impliquons pas

Autre (à préciser)

2- Quel est à votre avis, le degré d'implication des Directeurs Départementaux dans les décisions importantes du Ministère ?

Elevé

Moyen

Faible

I- LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS À LA DDJSL-A/L.

1- Savez-vous que les DDJSL ont été créées dans le but de rapprocher le MJSL des usagers et de mieux les servir à travers l'accélération du processus de décision, la suppression des délais et le désengorgement de l'administration centrale ?

Oui Non

2- Peut-on présentement dire que cet objectif est atteint ?

Oui Non

3- Savez-vous que le crédit budgétaire alloué à la DDJSL-A/L représente moins de 0,5 % du budget annuel du Ministère depuis 2006 où, à l'instar de toutes les DDJSL, elle a commencé à bénéficier de dotation budgétaire ?

Oui Non Possible

4- Les DDJSL sont caractérisées par l'inertie du fait de l'insuffisance de ressources financières, humaines et par ricochet, d'activités ; ce qui entraîne le défaut de visibilité du MJSL au plan national. Selon vous, que faut-il faire pour y remédier ?

Oui non

5- La Conférence des forces vives de la nation de février 1990 reprise par les États généraux de la fonction publique et de la modernisation administrative du 12 au 16 décembre 1994 font de la déconcentration l'un des six projets prioritaires à mettre en œuvre pour assurer le développement du Bénin. Qu'est-ce qui selon vous explique le défaut d'application des principes de la déconcentration au MJSL ?

Défaillance du cadre institutionnel Résistance au changement

Manque de volonté politique

6- S'il vous était demandé de contribuer à l'effectivité de la déconcentration administrative et budgétaire du MJSL ; accepteriez-vous volontiers de déléguer des ressources de votre Direction ainsi que certaines de ses attributions, aux DDJSL ?

Oui Possible Non

Si oui,

7- Faites des propositions d'activités de votre structure à transférer aux DDJSL.

Merci pour votre collaboration.

GUIDE D'ENTRETIEN

(À l'endroit des Directeurs Départementaux)

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire professionnel de fin de formation au cycle II de l'Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), option : **Management**, filière : **Management des Services Publics (MSP)**, nous effectuons notre stage à la Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs de l'Atlantique et du Littoral (DDJSL-A/L) où nous réalisons une étude contributive au fonctionnement de ladite Direction à travers le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du fonctionnement des structures déconcentrées du Ministère de la Jeunesse, des Sports et Loisirs : Cas de la DDJSL-A/L** ».

Ce guide d'entretien a pour objectif de recueillir des données qui nous permettront de déceler les causes réelles se trouvant à la base des problèmes en étude et d'en proposer des approches de solutions. C'est pourquoi nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution en répondant aux différentes questions que nous vous soumettons.

Merci pour votre disponibilité.

I- IDENTIFICATION SOMMAIRE

I₁ - Nom et Prénoms (Facultatif) :

I₂ - Catégorie professionnelle : A B C D

I₃ - Ancienneté au poste actuel :

I₄ - Ancienneté dans la direction :

II - LA CADUCITÉ DE L'ARRÊTÉ PORTANT AOF DES DDJSL

1- Quel est le texte qui régit actuellement votre Direction ?

.....

2- Est-il conforme au décret n°2012-421 du 06 novembre portant AOF du MJSL ?

Oui Non

Si non,

3- quelles démarches avez-vous entrepris pour l'actualiser ?

.....
4- Selon vous, que peuvent être les causes du défaut d'actualisation des textes régissant votre structure ?

.....
5- Au regard de cette situation dites-nous comment vous fonctionnez réellement ?

.....
6- Quelles difficultés rencontrez-vous du fait de la caducité de l'arrêté régissant votre structure ?

.....
III- QUASI INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES TECHNIQUES DU MJSL, ET LES STRUCTURES PARTENAIRES.

1- Plusieurs structures techniques du MJSL descendent souvent dans votre Département pour y mener des activités ; êtes-vous toujours impliqué dans l'organisation de ces activités ?

Oui Non

Si oui,

Décrivez votre degré de participation :.....

2- Êtes-vous toujours impliqué dans la prise des décisions importantes concernant le MJSL ?

Oui Non

Si oui,

3- Les quelles ? (trois au minimum par an)

a-.....

b-.....

c-.....

4- Quelles relations entretenez-vous avec les ligues sportives de votre Département ?

Appui technique Aucune relation fonctionnelle
 Mutualisation des activités Aide financière ou matérielle

ANNEXE N°2**Liste des personnalités du MJSL de 1957 à décembre 2012**

N° D'ORDRE	NOMS ET PRENOMS	TEMPS DE SERVICE
01	Assogba OKÉ	1957-1958
02	Michel AHOUANMÉNOU	01/01/1960 - 27/10/1963
03	Issiakou KOUTON	1964-1965
04	Yaya MÈDÉ MOUSSA	01/12/1965 - 23/12/1965
05	Eugène BOCCO	24/12/1965 - 29/12/1965
06	Spéro Stanislas ADOTÉVI	1965-1967
07	Réné DOSSA	30/03/1967 - 17/12/1967
08	Ibrahim LEHMAN	18/12/1967 - 14/05/1968
09	Sylvestre HODONOU	15/05/1968 - 30/07/1968
10	Foudounga MAMA CHABI	30/07/1968 - 06/05/1970
11	Edmond DOSSOU-YOVO	1970-1972
12	Hilaire BADJOUGOMÉ	26/10/1972 - 30/08/1973
13	Vincent GUEZODJÉ	1973-1974
14	Adolphe BIAOU	21/10/1974 - 15/04/1975
15	François KOUYAMI	16/04/1975 - 11/12/1980
16	Soulé DANKORO	12/02/1980 - 08/04/1982
17	Justin GNIDEHOU	09/04/1982 - 29/12/1982
18	David Douwa GBAGUIDI	30/12/1982 - 02/08/1984
19	Moussa Ali TRAORÉ	17/06/1985 - 04/08/1989
20	Ousmane BATOKO	1985 - 1988
21	Houdou ALI	1988 - 1989
22	Lafia CHABI YAROU	05/08/1989 - 13/03/1990
23	Karim DRAMANE	14/03/1990 - 28/07/1991
24	Théophile NATA	1991 - 1993
25	Alassane TIGRI	1993 - 1996
26	Zinsou Damien ALAHASSA	1996 - 1998
27	Christian Enock LAGNIDÉ	1998 - 1999
28	Valentin Aditi HOUDÉ	21/06/1999 - 04/02/2005
29	Jean-Baptiste ÉDAYE	04/02/2005 - 06/04/2006
30	Théophile MONTCHO	06/04/2006 - 17/06/2007
31	Galiou Daouda SOGLO	18/06/2007 - 27/10/2008
32	Étienne COSSI	2008-2010
33	Modeste Tihounté KÉREKOU	2010-2011
34	Didier APLOGAN DJIBODÉ	2011-

Source : archives MJSL.

ANNEXE N° 3 : Décret portant AOF du MJSL

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

Fraternité - Justice - Travail

PRÉSIDENCE DE LA RÉPUBLIQUE

DÉCRET N° 2012-421 DU 06 NOVEMBRE 2012

Portant attributions, organisation et
fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des
Sports et des Loisirs

**LE PRÉSIDENT DE LA RÉPUBLIQUE,
CHEF DE L'ÉTAT,
CHEF DU GOUVERNEMENT,**

- Vu la loi n° 90-32 du 11 décembre 1990 portant Constitution de la République du Bénin ;
- Vu la proclamation le 29 mars 2011 par la Cour Constitutionnelle des résultats définitifs de l'élection présidentielle du 13 mars 2011 ;
- Vu le décret n° 2012-004 du 24 janvier 2012, portant composition du Gouvernement ;
- Vu le décret n° 2011-758 du 30 novembre 2011 fixant la structure-type des Ministères ;
- Vu le décret n° 2007-637 du 31 décembre 2007, portant attributions, organisation et fonctionnement du Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;

Sur proposition du Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;

Le Conseil des Ministres entendu en sa séance du 29 février 2012,

DÉCRÈTE :

TITRE I : DE LA MISSION ET DES ATTRIBUTIONS DU MINISTÈRE

Article 1^{er} : Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a pour mission d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer la politique de l'État dans les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux vision et politique de développement du Gouvernement.

À ce titre, il est chargé :

1 - Dans le secteur de la Jeunesse :

- d'assurer l'éducation civique des jeunes ;
- de promouvoir les jeunes par le renforcement de leurs capacités et la facilitation de leur accès à l'information ;
- d'œuvrer pour l'éducation et la formation non formelles des jeunes ;
- de contribuer à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes ;
- de contribuer à la coordination des actions interministérielles concernant la jeunesse ;
- de contribuer au programme national de lutte contre l'illettrisme en soutenant les actions d'incitation à la lecture et à l'écriture ;
- de soutenir la participation des jeunes aux activités de développement national ;
- de dynamiser les organes structurels de la jeunesse pour une meilleure coordination des programmes intersectoriels et communautaires répondant aux besoins de la jeunesse ;
- de mettre en place les infrastructures socioéducatives et de veiller à leur bonne gestion sur toute l'étendue du territoire national ;
- de réglementer, contrôler et suivre les activités socioéducatives de la jeunesse sur le plan national en relation avec les organisations et associations de jeunesse ;
- de développer et d'encourager les échanges entre les jeunes au plan national et international.

2 - Dans le secteur des Sports :

- de promouvoir le développement du sport pour le plus grand nombre et d'encourager les actions qui valorisent les fonctions sociales et éducatives du sport;
- d'orienter et de contrôler toutes les structures du mouvement sportif national et de contribuer par les ressources humaines, matérielles et financières à la bonne marche de ces structures ;
- d'élaborer les plans de développement du sport et des activités physiques et sportives ;
- d'élaborer en liaison avec les structures compétentes les programmes favorables à la promotion du sport d'élite et veiller à l'amélioration des performances des sportifs;

- d'assister le Comité National Olympique et Sportif Béninois (CNOSB) dans l'accomplissement de sa mission ;
- de mettre en place les infrastructures sportives et de veiller à leur bonne gestion sur toute l'étendue du territoire national ;
- d'encourager l'investissement privé dans le domaine sportif ;
- de mettre en place des infrastructures médico-sportives et de veiller au suivi médical et nutritionnel des athlètes ;
- de contribuer à la formation permanente des cadres et animateurs sportifs ;
- d'œuvrer au développement et à la pratique des sports auprès des jeunes et en milieu scolaire et universitaire ;
- d'œuvrer au rayonnement sportif du Bénin par sa participation aux compétitions internationales ;
- de veiller à l'application et au respect des lois et règlements sportifs par les structures sportives ;

3 - Dans le secteur des Loisirs :

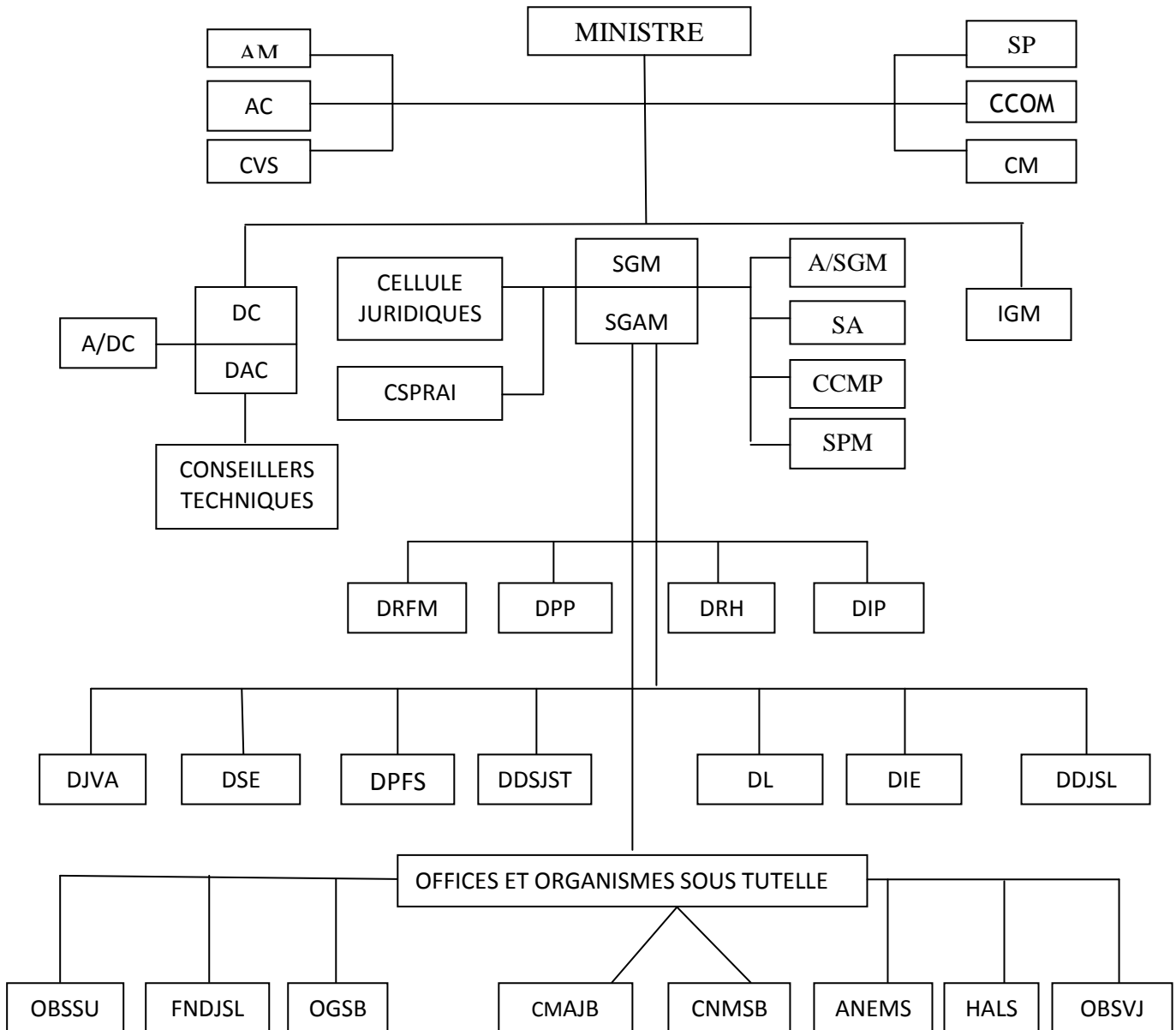
- de promouvoir la cohésion et la paix sociales par le développement harmonieux des loisirs de masse ;
- de contribuer au bien-être du peuple béninois à travers la pratique régulière des loisirs sains ;
- de veiller à la sauvegarde, à la codification et à la promotion des loisirs traditionnels menacés de disparition ;
- de contribuer à la réalisation des objectifs nationaux en matière d'aménagement des espaces pour les loisirs ;
- de soutenir l'initiative privée en matière de création et de gestion des activités de loisirs ;
- de développer et de proposer des activités permettant la jouissance et l'occupation saine du temps libre par les différentes couches de la population ;
- de réglementer la pratique des loisirs et la gestion des infrastructures et espaces de loisirs sur toute l'étendue du territoire national.

4 - Dans les trois (3) secteurs :

- d'appliquer dans le cadre de la politique d'intégration africaine et du rayonnement international du Bénin, les directives communautaires dans les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs ;
- d'assurer la tutelle des Offices, Établissements, Entreprises et Organismes publics relevant des trois (3) secteurs.

ANNEXE N° 4 : ORGANIGRAMME DU MJSL ET DE LA DDJSL-A/L

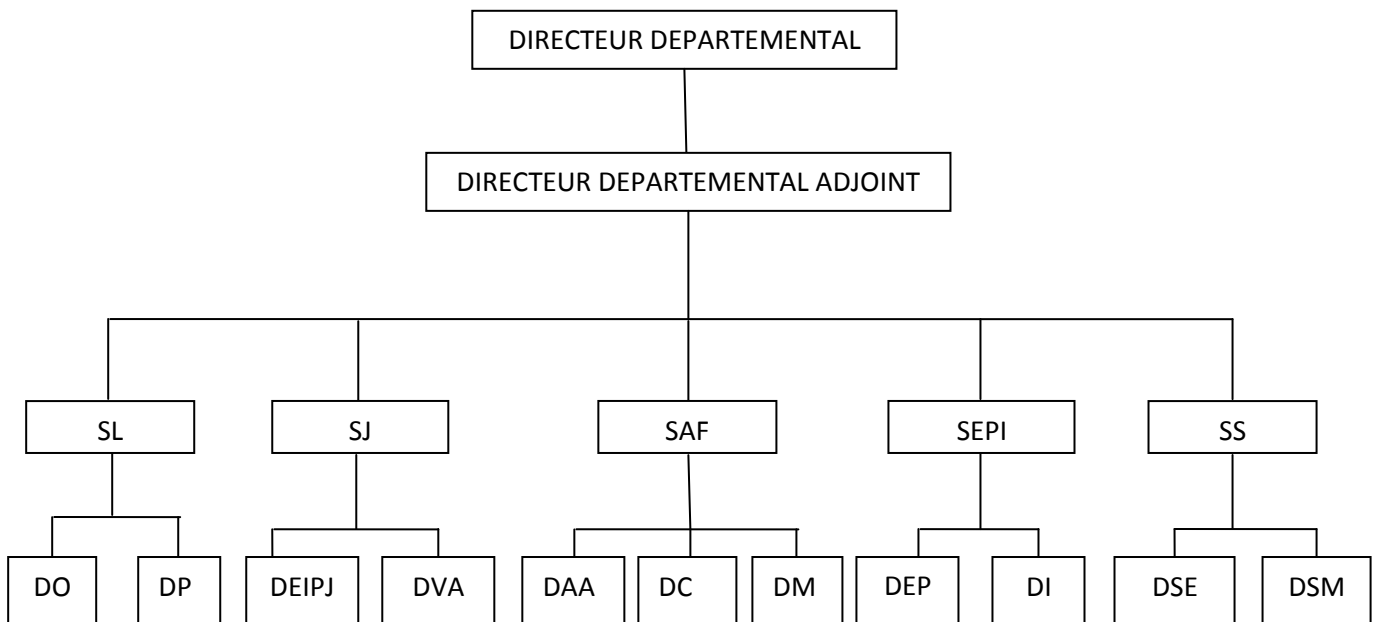
1- ORGANIGRAMME DU MINISTÈRE DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DES LOISIRS



- AC :** Attaché du Cabinet
AM : Assistant du Ministre
ADC : Assistant du Directeur de Cabinet
ASGM : Assistant du Secrétaire Général du Ministère
CCMP : Cellule de Contrôle des Marchés Publics
CCOM : Cellule de Communication
CJ : Cellule Juridique
CSRAI : Cellule Sectorielle des Réformes Administratives et Institutionnelles

CT :	Conseillers Techniques
CVS :	Cellule de Veille Stratégique
DAC :	Directeur Adjoint de Cabinet
DC :	Directeur de Cabinet
DIP :	Direction de l'Information, de la Communication et de l'Archivage
DPFS :	Direction de la Promotion de la Formation Sportive
DIE :	Direction des Infrastructures et des Equipements
DJVA :	Direction de la Jeunesse et de la Vie Associative
DL :	Direction des Loisirs
DPP :	Direction de la Programmation et de la Prospective
DRFM :	Direction des Ressources Financières et du Matériel
DRH :	Direction des Ressources Humaines
DSE :	Direction du Sport d'Élite
DDJST :	Direction du Développement du Sport des Jeunes et du Sport pour Tous
DDJSL :	Direction Départementale de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
IGM :	Inspection Générale du Ministère
SGAM :	Secrétaire Général Adjoint du Ministère
SGM :	Secrétaire Général du Ministère
SP :	Secrétariat Particulier
SPM :	Service du Protocole du Ministère
ANEMS :	Agence Nationale de l'Événementiel et de la Mobilisation du Sponsoring
CMAJB :	Centre Multimédia des Adolescents et des Jeunes du Bénin
CNMSB :	Centre National Médico-Sportif du Bénin
FNDAJSL :	Fonds National pour le Développement des Activités de Jeunesse, de Sport et des Loisirs
HALS :	Hall des Arts, Loisirs et Sports
OBSSU :	Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaires
OBSVJ :	Office Béninois des Services de Volontariat des Jeunes
OGSB :	Office de Gestion des Stades du Bénin

2 - ORGANIGRAMME DES DIRECTIONS DÉPARTEMENTALES DE LA JEUNESSE, DES SPORTS ET DES LOISIRS (DDJSL).



LÉGENDE

- SAF** : Service Administratif et Financier
- SEPI** : Service des Études, de la Planification et des Infrastructures
- SJ** : Service de la Jeunesse
- SS** : Service des Sports
- SL** : Service des Loisirs
- DO** : Division des Opérations ;
- DP** : Division de la Prospection
- DEIPJ** : Division de l'Entreprenariat et de l'Insertion Professionnelle des Jeunes ;
- DVA** : Division de la Vie Associative
- DAA** : Division des Affaires Administratives ;
- DC** : Division de la Comptabilité
- DM** : Division du Matériel
- DEP** : Division des Études et de la Planification ;
- DI** : Division des Infrastructures
- DSE** : Division du Sport d'Élite ;
- DSM** : Division du Sport de Masse

TABLE DES MATIÈRES

IDENTIFICATION DU JURY	i
DÉCLARATION D'ENGAGEMENT	ii
DÉDICACES	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES GRAPHIQUES.....	vii
RÉSUMÉ	viii
SOMMAIRE	ix
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE PRÉLIMINAIRE : CADRE DE L'ÉTUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	6
<u>SECTION 1</u> : CADRE DE L'ÉTUDE ET OBSERVATIONS DE STAGE.....	7
<u>PARAGRAPHE 1</u> : LE MJSL ET LA DDJSL-A/L.....	7
I – PRÉSENTATION DU MJSL.....	7
A- BRÈVE HISTORIQUE.....	7
B- MISSIONS ET ATTRIBUTIONS.....	8
II – PRÉSENTATION DE LA DDJSL-A/L.....	8
A- ATTRIBUTIONS.....	9
B – ORGANISATION.....	10
1-Service Administratif et Financier (SAF).....	10
2-Service de la Jeunesse (SJ).....	10
3-Service des Études, de la Planification et des Infrastructures (SEPI).....	11
4-Service des Sports (SS).....	11
5-Le Service des Loisirs (SL).....	11
<u>PARAGRAPHE 2</u> : OBSERVATIONS DE STAGE A LA DDJLS-A/L.....	12
I- ÉTAT DES LIEUX SUR LE CADRE DE TRAVAIL ET LES RESSOURCES HUMAINES	12
A- POINT SUR LE CADRE DE TRAVAIL	12
B – POINT SUR LES RESSOURCES HUMAINES.....	13

II- ÉTAT DES LIEUX SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA DDJSL.....	16
A – POINT SUR LE PLAN ORGANISATIONNEL.....	16
B- POINT SUR LE FINANCEMENT DES ACTIVITÉS.....	19
SECTION 2 : CIBLAGE ET VISION DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	23
<u>PARAGRAPHE 1 : CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....</u>	23
I- CIBLAGE DE LA PROBLÉMATIQUE.....	23
A- INVENTAIRE DES ÉLÉMENTS DE L'ÉTAT DES LIEUX DE BASE.....	23
1-Inventaire des atouts.....	23
2- Inventaire des problèmes.....	24
B- CHOIX DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE ET FORMULATION DU SUJET.....	26
II- SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	27
A- NATURE ET SPÉCIFICATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉTUDE.....	28
B- JUSTIFICATION ET INTERÊT DU SUJET.....	28
<u>PARAGRAPHE 2 : VISION GLOBALE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE SPÉCIFIÉE.....</u>	30
I - APPROCHES GÉNÉRIQUES.....	30
II- SÉQUENCE DE RÉOLUTION DE LA PROBLÉMATIQUE.....	31
<u>CHAPITRE PREMIER : CONCEPTION DU CADRE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE DE L'ÉTUDE.....</u>	32
<u>SECTION 1 : OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET REVUE DE LA LITTÉRATURE.....</u>	33
<u>PARAGRAPHE 1 : OBJECTIFS, HYPOTHÈSES ET TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE.....</u>	33
I- OBJECTIFS ET HYPOTHÈSES.....	33
A- OBJECTIFS DE L'ÉTUDE ET RÉSULTATS ATTENDUS.....	33
1- Objectifs.....	34
2- Résultats attendus.....	34
B- HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE.....	34

1- Causes et hypothèses liées au problème de la non actualisation de l'arrêté régissant les DDJSL.....	35
2- Causes et hypothèses liées au problème de la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L, les structures techniques du MJSL et les structures partenaires.....	36
3 - Causes et hypothèses liées au problème de la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.....	37
4- Causes et hypothèse liées au problème général.....	38
II- TABLEAU DE BORD DE L'ÉTUDE.....	38
<u>PARAGRAPHE 2</u> : REVUE DE LITTÉRATURE.....	40
I- LA DÉCONCENTRATION.....	40
A- DÉFINITION.....	40
B- AVANTAGES.....	41
II- LA DÉCONCENTRATION EN FRANCE ET AU BÉNIN.....	42
A- EN FRANCE	43
B- AU BÉNIN.....	44
<u>SECTION 2</u> : CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE ET MOBILISATION DES DONNÉES.....	44
<u>PARAGRAPHE 1</u> : APPROCHES THÉORIQUES ET MÉTHODES EMPIRIQUES.....	45
I- APPROCHES THÉORIQUES.....	45
A- PRÉSENTATION DES NORMES ET RÉPÈRES DE RÉOLUTION.....	45
1- Le problème de la non actualisation de l'arrêté régissant la DDJSLA-/L.....	45
2- Le problème lié à la quasi-inexistence de liens fonctionnels entre la DDJSL-A/L et les autres structures.....	45
3- Le problème lié à la quasi-inexistence d'activités à la DDJSL-A/L.....	46

B- OUTILS D'ANALYSE DES DONNÉES COLLECTÉES.....	46
II- MÉTHODES EMPIRIQUES.....	46
A- OBJECTIFS ET NATURE DE L'ENQUÊTE, IDENTIFICATION DE LA CIBLE.....	46
1- Objectifs de l'enquête.....	46
2- Nature de l'enquête et identification de la cible.....	47
B- ÉCHANTILLONNAGE ET OUTILS DE PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	47
1-Échantillonnage.....	47
2- Outils de présentation des données.....	49
<u>PARAGRAPHE 2 : MOBILISATION DES DONNÉES.....</u>	49
I- PRÉPARATION ET RÉALISATION DE L'ENQUÊTE.....	49
II- DÉPOUILLEMENT DES DONNÉES.....	49
<u>CHAPITRE DEUXIÈME : PRÉSENTATION, ANALYSE DES RÉSULTATS D'ENQUÊTE ET PROPOSITIONS DE SOLUTIONS POUR LE FONCTIONNEMENT OPTIMAL DE LA DDJSL-A/L.....</u>	50
<u>SECTION 1 : PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES, ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....</u>	51
<u>PARAGRAPHE 1 : PRÉSENTATION DES DONNÉES RECUEILLIES.....</u>	51
I- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES.....	51
A- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA NON ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ RÉGISSANT LES DDJSL.....	51
1- Les guides d'entretien.....	51
2- Le questionnaire.....	53
B- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES TECHNIQUES DU MJSL ET LES STRUCTURES PARTENAIRES.....	54
1- Les guides d'entretien.....	54
2- Le questionnaire.....	56

C- PRÉSENTATION ET ANALYSE DES DONNÉES RELATIVES AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS.....	57
1- Les guides d'entretien.....	57
2- Le questionnaire.....	59
II- LIMITES DES DONNÉES RECUEILLIES.....	60
<u>PARAGRAPHE 2 : VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES ET ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....</u>	60
I- VÉRIFICATION DES HYPOTHÈSES DE L'ÉTUDE.....	61
A- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°1.....	61
B- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°2.....	61
C- DEGRÉ DE VÉRIFICATION DE L'HYPOTHÈSE N°3.....	61
II- ÉTABLISSEMENT DU DIAGNOSTIC.....	62
A- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N°1.....	62
B- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N°2.....	62
C- ÉLÉMENT DE DIAGNOSTIC N°3.....	62
<u>SECTION 2: APPROCHES DE SOLUTIONS ET CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE.....</u>	62
<u>PARAGRAPHE 1 : APPROCHES DE SOLUTIONS.....</u>	63
I- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA NON ACTUALISATION DE L'ARRÊTÉ RÉGISSANT LES DDJSL.....	63
II- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE DE LIENS FONCTIONNELS ENTRE LA DDJSL-A/L, LES STRUCTURES CENTRALES DU MJSL ET LES STRUCTURES PARTENAIRES.....	64
III- APPROCHES DE SOLUTIONS AU PROBLÈME DE LA QUASI-INEXISTENCE D'ACTIVITÉS À LA DDJSL-A/L.....	66
<u>PARAGRAPHE 2 : CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....</u>	67
I- RECOMMANDATIONS À L'ENDROIT DES AUTORITÉS DU MJSL.....	67
II- RECOMMANDATIONS À L'ENDROIT DU GOUVERNEMENT.....	68
<u>CONCLUSION GÉNÉRALE.....</u>	70
<u>BIBLIOGRAPHIE.....</u>	73
<u>ANNEXES.....</u>	74
<u>TABLE DES MATIERES.....</u>	92

