



REPUBLIQUE DU BENIN

..*..*..*..*..*..*..*

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

..*..*..*..*..*..*..*

UNIVERSITE D'ABOMEY-CALAVI

..*..*..*..*..*..*..*

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE

..*..*..*..*..*..*..*

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION
POUR L'OBTENTION DU
DIPLOME DU CYCLE II DE L'ENAM

Option

Management

Filière

Management des
Services Publics

Année académique : 2011-2012

LE MANAGEMENT DU FOOTBALL AU BENIN :
ESSAI D'ETAT DES LIEUX

Réalisé et présenté par

Djibril IMOROU

Sous la Direction de :

Maître de stage :

Germain Serge CODJO

Conseiller Technique à la
Jeunesse/MJSL

Directeur de Mémoire

Dr Alphonse Wasséré GAGLOZOUN

Chargé de cours à l'ENAM

Février 2013

IDENTIFICATION DU JURY

PRESIDENT : KENOUKON A. Chrysal

VICE-PRESIDENT: HOUNNOUGA K. Antoine

MEMBRE : HOUNTONHADJA Nicolas

L'ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION ET DE MAGISTRATURE
N'ENTEND DONNER AUCUNE APPROBATION NI IMPROBATION
AUX OPINIONS EMISES DANS CE MEMOIRE. CES OPINIONS
DOIVENT ÊTRE CONSIDEREES COMME PROPRES A LEUR AUTEUR.

DEDICACE

- ❖ A mon père **El Hadj IMOROU Kora** ;

- ❖ A ma mère **Aladja Mamatou** ;

- ❖ A mon épouse **ADJIBI IMOROU Odette Victoire.**

REMERCIEMENTS

- A* Monsieur **Alphonse W. GAGLOZOUN**, mon directeur de mémoire qui a accepté de suivre ce mémoire avec rigueur malgré ses multiples occupations ;
- A* Monsieur **Serge Germain CODJO**, qui a accepté de nous encadrer tout au long de notre stage ;
- A* toutes les autorités de l'ENAM, tous les enseignants et particulièrement le Professeur **Simon DAKO**, **Epiphane SOHOUENOU**, **Mathias POFAGI**, **Gouda SOUAÏBOU**, Professeur **Martin DAVO** pour leur rigueur pédagogique au cours de la formation et leurs remarquables contributions à la réalisation du présent travail. Que Dieu vous bénisse dans vos missions et vous accorde la santé, la paix et de longs jours pour vous permettre de continuer à former des cadres compétents pour le développement du Bénin.
- A* Tout le personnel de l'ENAM qui nous a rendu de loyaux services au cours de notre formation.
- A* mes frères et sœurs, voyez en cette œuvre la consécration de plusieurs années de sacrifice, qu'elle vous incite aux renforcements de vos capacités intellectuelles à la curiosité intellectuelle ;
- A* tous mes camarades de promotion, pour leur esprit d'unité et de collaboration, grâce auquel la formation MSP s'est achevée dans la concorde.
- A* tous les membres du Comité Exécutif de la FBF ;
- A* tous ceux qui de près ou de loin ont contribué à l'aboutissement de ce travail, mes collègues du MJSL et particulièrement Madame **TOSSOU MAMA Marthe** de la DPP et Messieurs **Sévérin GBETO** du SGM, **Félix HESSOU** de la DSE et **Roland SABIDARE** de la DIP.

LISTE DES SIGLES

AG	: Assemblée Générale
ACE	: Agent Contractuel de l'Etat
CAF	: Confédération Africaine de Football
CE	: Comité Exécutif
CIO	: Comité International Olympique
CONFESJES	: Conférence des Ministres de la Jeunesse et des sports des pays d'Expression Française
CNOSB	: Comité National Olympique et Sportif Béninois
DA	: Direction Administrative
DE	: Direction Exécutive
D S E	: Direction du Sport d'Elite
FBF	: Fédération Béninoise de Football
FIFA	: Fédération Internationale de Football Association
MJSL	: Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs
MSC	: Mouvement Sportif Civil
RB	: République du Bénin
UA	: Union Africaine
UFOA	: Union des Fédérations Ouest – Africaine de Football

LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

TITRES	PAGES
<u>Tableau n° 1</u> : Evolution du cadre juridique et réglementaire de la FBF ;	10
<u>Tableau n° 2</u> : Répartition du personnel de la FBF par structure ;	15
<u>Tableau n° 3</u> : Répartition du personnel administratif ;	22
<u>Tableau n° 4</u> : Regroupement des problèmes spécifiques par centre d'intérêt ;	28
<u>Tableau n° 5</u> : Etude comparée de quelques dispositions des statuts de la FBF avec les statuts-types des Fédérations et les statuts standards de la FIFA ;	33
<u>Tableau n° 6</u> : Tableau de bord de l'étude sur : « Contribution à l'amélioration du management du sport au Bénin : Cas de l'environnement institutionnel et juridique du Football »;	47
<u>Tableau n° 7</u> : Effectif de chaque catégorie de la population ;	60
<u>Tableau n° 8</u> : Opinions des enquêtés sur les causes de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football ;	62
<u>Tableau n° 9</u> : Opinions des enquêtés sur les causes des insuffisances dans l'application de la charte des sports avec les réalités modernes de football;	63
<u>Tableau n° 10</u> : Opinions des enquêtés sur les causes de l'absence d'une loi sur le financement du football;	64
<u>Tableau n° 11</u> : Opinions des Usagers (public, supporters, journalistes sportifs) sur les causes du dysfonctionnement du cadre institutionnel et réglementaire du football;	64
<u>Tableau n° 12</u> : Contribution à l'Amélioration du Management du Football au Bénin : essai de l'état des lieux;	74
<u>Graphique n° 1</u> : Répartition du personnel de la FBF par structure ;	15

GLOSSAIRE DE L'ETUDE

- **Football** : Sport dans lequel vingt-deux (22) joueurs, divisés en deux camps s'efforcent d'envoyer un ballon rond dans le but du camp adverse sans l'intervention des mains, au cours d'une partie divisée en deux mi-temps de quarante-cinq (45) minutes chacune;
- **Ligue régionale** : structure décentralisée de la FBF regroupant les districts qui se trouvent sous sa juridiction ;
- **District** : constitue la structure d'organisation de la FBF au niveau d'une commune ou d'un groupe de communes en fonction du niveau de jeu ;
- **Sport** : ensemble des exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, pouvant donner lieu à une compétition et pratiquée en observant certaines règles.
- **Le sport amateur**, c'est le sport dont on n'attend pas une récompense matérielle dans sa pratique. Selon l'article 14 des règlements généraux de la FBF, l'amateur est un joueur qui pour une période de participation au sport de football n'a jamais perçu une somme supérieure à 60 000 F CFA ;
- **Mouvement sportif** : c'est toutes les composantes à savoir : les acteurs (athlètes, encadreur, responsables fédéraux), le public (supporters et autres associations), les structures (fédérations, ligues, MJSL, CNOSB).
- **Sport civil** : c'est le sport qui n'inclut pas le monde corporatif c'est-à-dire scolaire, universitaire, militaire et paramilitaire.
- **Le sport d'élite** c'est un sport de perfection, de haut niveau ;
- **Le sport professionnel** c'est un sport qu'on pratique comme métier, qui nourrit son homme mais que l'on pratique dans un cadre bien déterminé, bien codifié. Est professionnel selon l'article 16 des règlements généraux de la FBF, tout joueur qui a perçu pour une participation à l'activité de football une indemnité supérieure à celle de l'article 14 ci-dessus-cité

RÉSUMÉ

Dans le cadre de notre stage de fin de formation professionnelle du cycle II de l'Ecole Normale d'Administration et de Magistrature, au Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, nous avons identifié certains problèmes que posent le cadre institutionnel et juridique de la Fédération Béninoise de Football.

Une analyse sommaire de ces problèmes se réfère essentiellement à la loi 91-008 du 25 février 1991 portant Charte des Sports en République du Bénin et entravant l'amélioration des performances au Football nous a permis de focaliser nos recherches sur le thème : « L'amélioration du management du football au Bénin : essai de l'état des lieux » .

Le processus de recherche engagé nous a amené à faire l'état des lieux dont l'inventaire a permis de relever les forces et les opportunités qu'offre l'environnement du football d'une part, ses faiblesses et ses menaces d'autre part.

Ces éléments sont analysés au regard des objectifs de l'étude sur la base de l'identification des causes des problèmes révélés et des hypothèses de résolution.

Ces principaux problèmes sont essentiellement :

- l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football ;
- les insuffisances de la charte des sports en République du Bénin face aux réalités de la pratique du football moderne;
- et l'absence de loi sur le financement du sport.

Les investigations menées sur la base des hypothèses de résolution ont permis de mettre en exergue une situation peu reluisante du cadre institutionnel et juridique du Football.

Ainsi, nous avons essayé de trouver des approches de solution portant sur l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du Football. Autrement dit, l'analyse des données à l'issue de notre étude, nous a permis de proposer des essais de solutions, et des recommandations ont été formulées à l'endroit des acteurs du football afin de les sortir de la léthargie qui le caractérise aujourd'hui.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
<u>CHAPITRE I</u> : Cadre institutionnel de l'étude, observations de stage et ciblage de la problématique.....	4
<u>SECTION 1</u> : Cadre physique de l'étude et observations de stage.....	5
<u>Paragraphe 1</u> : Présentation du cadre contextuel.....	5
<u>Paragraphe 2</u> : Des mécanismes de fonctionnement.....	17
<u>SECTION 2</u> : Ciblage de la problématique.....	26
<u>Paragraphe 1</u> : Choix et spécification de la problématique.....	26
<u>Paragraphe 2</u> : Détermination de la vision globale de résolutions de la problématique.....	31
<u>CHAPITRE II</u> : Du cadre théorique de l'étude aux conditions de mise en œuvre des solutions.....	40
<u>SECTION 1</u> : Cadre théorique et méthodologie de l'étude.....	41
<u>Paragraphe 1</u> : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	41
<u>Paragraphe 2</u> : Choix de la méthodologie de l'étude et de mobilisation des données.....	56
<u>SECTION 2</u> : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	68
<u>Paragraphe 1</u> : Approches de solutions.....	68
<u>Paragraphe 2</u> : Conditions de mise en œuvre des solutions.....	72
CONCLUSION GENERALE.....	76
BIBLIOGRAPHIE.....	78
ANNEXES.....	82
TABLE DES MATIERES.....	93

INTRODUCTION GENERALE

Le sport, longtemps considéré comme une activité de simple loisir ou d'exercice physique, a connu ces dernières années un regain d'intérêt de la part de toutes les nations en général et de la nation béninoise en particulier.

En effet, la Conférence Nationale des Forces Vives de février 1990, ayant conduit à l'organisation des états généraux de la culture, de la jeunesse et des sports, a débouché sur l'orientation de la nouvelle politique sportive en faveur de la démocratie et des droits de l'homme. Cette démocratisation s'est traduite par l'adoption de la loi 91- 008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin suivie des décrets d'application n° 2002 – 0176 du 12 avril 2002 et n°2002 – 223 du 14 mai 2002.

Toutefois, il faut noter que le secteur football n'a pas fait l'objet d'une grande attention au plan juridique.

Et pourtant, toute politique et toute initiative dans le domaine du sport, trouve sa base et son fondement juridique dans la constitution du 11 décembre 1990. En effet, aux termes des articles 9, 10, 12, et 25 de la constitution, l'Etat a l'obligation absolue de respecter et de protéger la personne humaine et de lui garantir un plein épanouissement.

En conséquence, le football occupe une place prépondérante dans le développement de la nation. Il concourt à l'apaisement de la tension sociale et au renforcement de l'unité nationale.

Parmi la panoplie des activités sportives, figure le football, qui, sans nul doute s'est imposé comme le « sport roi ». Le Football, selon les règlements des instances internationales (FIFA, CAF, CIO ...) est géré au niveau national par des structures dont la dénomination varie d'un pays à un autre.

Au Bénin, il s'agit de la Fédération Béninoise de Football (FBF) qui est régie d'une part par la loi 91 – 008 du 25 février 1991 portant charte nationale des sports en République du Bénin, et d'autre part, par ses statuts dont son article 1er dispose :« Qu'elle est une organisation chargée d'animer sur le plan national le MSC dans le domaine du Football ».

En tant qu'organisation, la FBF s'est assignée une mission de promotion, d'organisation et de développement de toutes les catégories associatives de Football association sur l'ensemble du territoire national, du contrôle de la pratique de ce sport et l'animation des structures décentralisées de son encadrement. Mais le cadre juridique et institutionnel de la FBF fait de plus en plus l'objet de vives critiques de la part aussi bien des acteurs du mouvement sportif que de simples citoyens.

Un regard jeté sur la gestion de la FBF nous amène au constat qu'il existe des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du Football, des insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin, l'absence d'une loi sur le financement du sport, l'immixtion de la politique dans la gestion des activités du Football et le manque de transparence.

Tous ces dysfonctionnements nous ont amené à penser à une organisation performante des activités de la FBF. Il est donc aisé de comprendre que dans une telle atmosphère de gestion, l'on ne saurait attendre une bonne performance managériale de la part de la FBF.

C'est ce qui nous conduit à nous intéresser à ce pan de la gestion du football en décidant d'organiser notre recherche autour du thème : « contribution à l'amélioration du management du football au Bénin : essai de l'état des lieux »

Pour aborder ce thème, nous nous proposons de structurer cette étude en deux chapitres organisés de la façon ci-après :

Chapitre 1 : Cadre institutionnel de l'étude, observations du stage et ciblage de la problématique.

Chapitre 2 : Cadre théorique de l'étude, approches de solutions et conditions de mise en œuvre pour une amélioration du cadre institutionnel et juridique de la FBF.

CHAPITRE I

CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA ROBLEMATIQUE

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a servi de cadre pour notre stage de fin de formation.

A travers ce ministère, l'Etat est le titulaire de la compétence en matière d'organisation du Sport avec pouvoir de délégation aux fédérations. Le football est géré par la Fédération Béninoise de Football (FBF). Cette fédération a retenu notre attention. Une présentation sommaire du MJSL nous permettra de circonscrire ses différentes structures et de cibler à partir de la FBF le problème essentiel identifié et de suggérer des orientations pour sa résorption.

SECTION I : Cadre physique de l'étude et observations de stage.

Cette section sera consacrée à la présentation du lieu de stage et à l'état des lieux de la structure qui a servi de base à l'étude.

Paragraphe 1 : Présentation du cadre contextuel.

Le Ministère de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs et la Fédération Béninoise de Football seront présentés, entre autres, à travers leurs principales missions et structurations.

I. Présentation du MJSL

La présentation du MJSL prend en compte ses principales missions, son cadre institutionnel et sa relation avec la FBF et la FIFA.

A. Principales missions du MJSL

Conformément au décret n° 2012-421 du 06 novembre 2012, le MJSL a pour missions fondamentales d'élaborer, de mettre en œuvre, de suivre et d'évaluer la politique de l'Etat dans les secteurs de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs, conformément aux lois et règlements en vigueur au Bénin et aux visions et politique de développement du Gouvernement.

B. Cadre institutionnel du MJSL

En dehors des personnes directement rattachées au Ministre, les structures du MJSL se présentent en deux blocs reliés par le Directeur de Cabinet et le Secrétaire Général du Ministère (SGM).

Parmi les structures rattachées au SGM, se trouve la Direction du Sport d'Elite régie par arrêté n° 087/MJSL/DC/SGM/DRH/SA du 03 octobre 2012 qui a pour mission :

- d'élaborer et mettre en œuvre la politique nationale des sports,
- d'œuvrer à l'émergence d'une élite sportive stable capable de représenter durablement le Bénin dans les compétitions internationales conformément à la politique nationale des sports.

A ce titre elle est chargée de :

- centraliser, coordonner et contrôler l'exécution des calendriers de rencontres nationales et internationales des fédérations ;
- superviser les compétitions nationales et les réunions statutaires des structures fédérales ;
- dresser le bilan des activités des fédérations en fin de mission sportive ;
- prospecter des opportunités de placement des cadres sportifs et des élus fédéraux dans les instances sportives internationales ;
- préparer les équipes nationales aux compétitions internationales en relation avec les fédérations concernées et le Comité National Olympique et Sportif Béninois ;
- d'œuvrer pour l'implantation et l'aménagement d'infrastructures sportives dans tous les départements ;
- définir le statut de l'athlète de haut niveau et les conditions de son application ;
- collaborer avec le CNOSB pour l'organisation et la participation aux compétitions internationales ;

- et veiller à l'application des textes juridiques et des règlements relatifs au sport d'élite.

C. Relation du MJSL avec la FBF et la FIFA

Le MJSL assure la tutelle administrative de la FBF. Il reçoit copie des procès-verbaux des délibérations des organes de la FBF et valide ses statuts en AG avant leur mise en application sans se substituer aux organes de gestion, en intervenant dans l'organisation et le fonctionnement interne de ladite fédération, le Ministère peut être sollicité à tout moment à porter son appréciation sur les actes posés par les dirigeants de cette structure dans le cadre de l'exercice de contrôle desdits actes et qui se résume en l'approbation, l'annulation ou la suspension de ceux-ci.

La FBF est une association de droit béninois régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Ses statuts sont adoptés en assemblée générale et approuvés par la Fédération Internationale de Football Association. Elle est délégataire de la part du MJSL du pouvoir d'animation et d'organisation des compétitions dans le domaine du football sur toute l'étendue du territoire national.

Par ailleurs, l'affiliation de la FBF à la CAF et à la FIFA dans le but de participer aux compétitions internationales implique l'adhésion aux textes de ces instances faitières en faisant ainsi naître la cohabitation de plusieurs règles de droit dont les lois dans l'application sont prévues dans les statuts de la FBF à l'article 14-1 qui dispose : "les membres de la FBF sont soumis aux obligations suivantes : respecter en tout temps les statuts, règlements, directives et décisions de la FBF, de l'UFOA, de la CAF et de la FIFA et les faire observer par ses propres membres par le biais d'une disposition statutaire".

Toutefois, il existe beaucoup d'incohérences dans les textes de la FBF, de la charte des sports en RB et les textes de la FIFA.

En définitive, il convient de noter qu'il n'existe aucun rapport entre le MJSL et la FIFA mais la FBF est une structure sous tutelle du MJSL et a des rapports étroits avec la FIFA.

II. Présentation de la Fédération Béninoise de Football (FBF)




Il s'agit de connaître la FBF et de nous imprégner des réalités liées au fonctionnement de ses structures afin d'identifier les forces et faiblesses, les opportunités et menaces. Ce qui nous amène alors à faire la présentation de la FBF et la restitution des mécanismes de son fonctionnement.

A. Historique, missions et structure

1. Historique

La FBF a connu une histoire tumultueuse : cette histoire est enrichie par des querelles de personnes, des mésententes, des conflits de tous genres. Ce qui a fait que la FBF a connu à sa tête plus d'une quinzaine de présidents de 1962 à 2012. La plupart n'ont pas servi la cause de la FBF, car ils prenaient des textes comme bon leur semble.

Cette situation a engendré des crises chroniques marquées par une inflation des textes qui a pour résultat d'arriérer la FBF sur le plan de son évolution et en particulier du développement du Football béninois. Un changement est efficace lorsqu'il s'avère nécessaire c'est-à-dire accepté et voulu par la grande majorité des acteurs : d'où la FBF aura essayé de fonctionner sur la base de plusieurs textes fondamentaux notamment:

-  Les textes de la période sportive de 1961 à 1976 ;
-  Les textes de la période sportive africaine ;
-  Les textes définis par les organismes internationaux dont la CAF, la FIFA, la CONFEJES, l'OUA, le CIO.....

Par ces textes, le Bénin est affilié et reconnu membre de ces institutions internationales et participe aux différentes compétitions qu'elles auront organisées.

- **Les textes de la période de 1960 à 1976**

A l'accession de notre pays à la souveraineté internationale, l'élaboration de la première charte des sports au Dahomey en 1961, a donné naissance au Mouvement Sportif Dahoméen. Elle a permis l'organisation d'une vie associative et sportive avec l'éclosion de plusieurs fédérations sportives, du comité national des sports et du Comité National Olympique en 1962. Cette charte fut modifiée par le décret 203/PC/MJST du 1^{er} octobre 1964.

L'avènement du Gouvernement Militaire Révolutionnaire le 26 octobre 1972, le discours programme 1972 et le changement d'orientation politique intervenu le 30 novembre 1975 devaient amorcer un tournant décisif dans le mouvement sportif national. Le sport béninois change d'orientation pendant cette période révolutionnaire avec l'adoption d'une nouvelle charte le 29 mars 1976.

- **Les textes de la période de 1976 à 1991**

Les textes de la période de 1976 à 1991 dont notamment l'ordonnance 76-16 du 29 mars 1976 portant institution d'une charte des sports en République Populaire du Bénin et tous ces textes subséquents, enlèvent à la FBF l'autonomie de gestion dont les dirigeants sont souvent nommés par le Ministère de la Culture et des Sports ;

- **Les textes de la période de 1991 à nos jours** sont :

- La loi 91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin. Cette charte réhabilite la FBF, lui confère l'autonomie de gestion mais la place sous la tutelle du Ministère de la Culture, de la Jeunesse et des Sports ;
- Le Décret n° 2002-176 du 12 avril 2002 portant modalités d'application de la loi 91-008 du 25 février 1991, modifiant le décret n° 91-286 du 17 décembre 1991 ;
- Le décret n° 2002-223 du 14 mai 2002 portant approbation des statuts-types des fédérations sportives en République du Bénin.

Tableau n° 1 : Evolution du cadre juridique et réglementaire de la FBF

N° D'ORDRE	PERIODE	TEXTES	OBSERVATIONS
01	1960-1976	- En 1961 la première charte des sports du Dahomey - en 1962, création du Comité National Olympique	➤ Organisation d'une vie associative et sportive au Dahomey avec éclosion de plusieurs fédérations sportives, du Comité National des sports et du Comité National Olympique en 1962
		- décret 203/PC/MJST du 1 ^{er} octobre 1964 modifiant la première charte	➤ Les fédérations sportives exerçaient leurs activités sous l'autorité du Comité National des Sports
02	Textes de la période sportive africaine	Deuxième session de la Conférence des Ministres de l'Union Africaine chargée des sports (du 10 au 14 octobre 2008 à Accra	Cadre stratégique pour le développement durable du sport en Afrique (2008-2018)
03	Textes définis par les organismes internationaux	CAF FIFA CONFEJES OUA CIO...	Affiliation du Bénin à ces textes et à sa reconnaissance comme membre de ces institutions internationales et à prendre part aux différentes compétitions qu'elles organisent
04	1976 à 1991	Ordonnance 76-16 du 29 mars 1976 portant institution d'une charte des sports en République Populaire du Bénin	Cette ordonnance enlève à la FBF l'autonomie de gestion
05	1991 à nos jours	Loi 91-008 du 25 février 1991 portant charte des Sports en République du Bénin	Cette charte réhabilite la FBF, lui confère l'autonomie de gestion en la plaçant sous tutelle du MCJS
06	-	Décret n° 2002-176 du 12 avril 2002	Décret d'application de la loi 91-008 du 25 février 1991
07	-	Décret n° 2002-223 du 14 mai 2002	Portant approbation des statuts types des fédérations sportives en République du Bénin

2. Des missions de la FBF

La fédération a pour missions :

- la promotion, l'organisation, le développement de tous les types de football association sur l'ensemble du territoire du Bénin, dans un esprit de paix et de fair-play et sans discrimination de race, de religion, de sexe ou de politique ;
- le contrôle de la pratique de ce sport et l'animation des structures chargées de son encadrement (Association, District, Ligues) ;
- la défense des intérêts matériels de la FBF et de ses membres ;
- le respect et la mise en œuvre des statuts, règlements, décision, et recommandations de la FIFA, de la CAF et de l'UFOA ;
- la gestion des relations sportives internationales en matière de football association.

Elle a, dans le respect des principes généraux du droit, un pouvoir disciplinaire à l'égard des associations qui lui sont affiliées et leurs licenciés.

Enfin, la FBF peut recevoir un concours financier, matériel et/ou humain de la part des pouvoirs publics à qui elle est tenue de rendre compte de l'usage qu'elle a fait (Cf. article 71 des statuts de la FBF).

Mais force est de constater que c'est à la veille de chaque Assemblée Générale électorale que les statuts et règlements sont rédigés et adoptés. Ce qui fait que ces textes comportent des insuffisances dans leur application. Ainsi au lendemain des élections, les élus se trouvent confrontés à des problèmes d'organisation, de fonctionnement et de gestion.

a. La structure de la FBF

La FBF est une organisation sous la tutelle du MJSL (art 14 de la loi 91-008 du 25 février 1991). Elle jouit d'une personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a son siège à Porto-Novo (DJASSIN) 3^{ème} arrondissement, 01 BP 112 Porto-Novo.

Toutefois ce siège peut être transféré en tout autre lieu sur décision de l'AG.

Les différentes structures qui la composent sont :

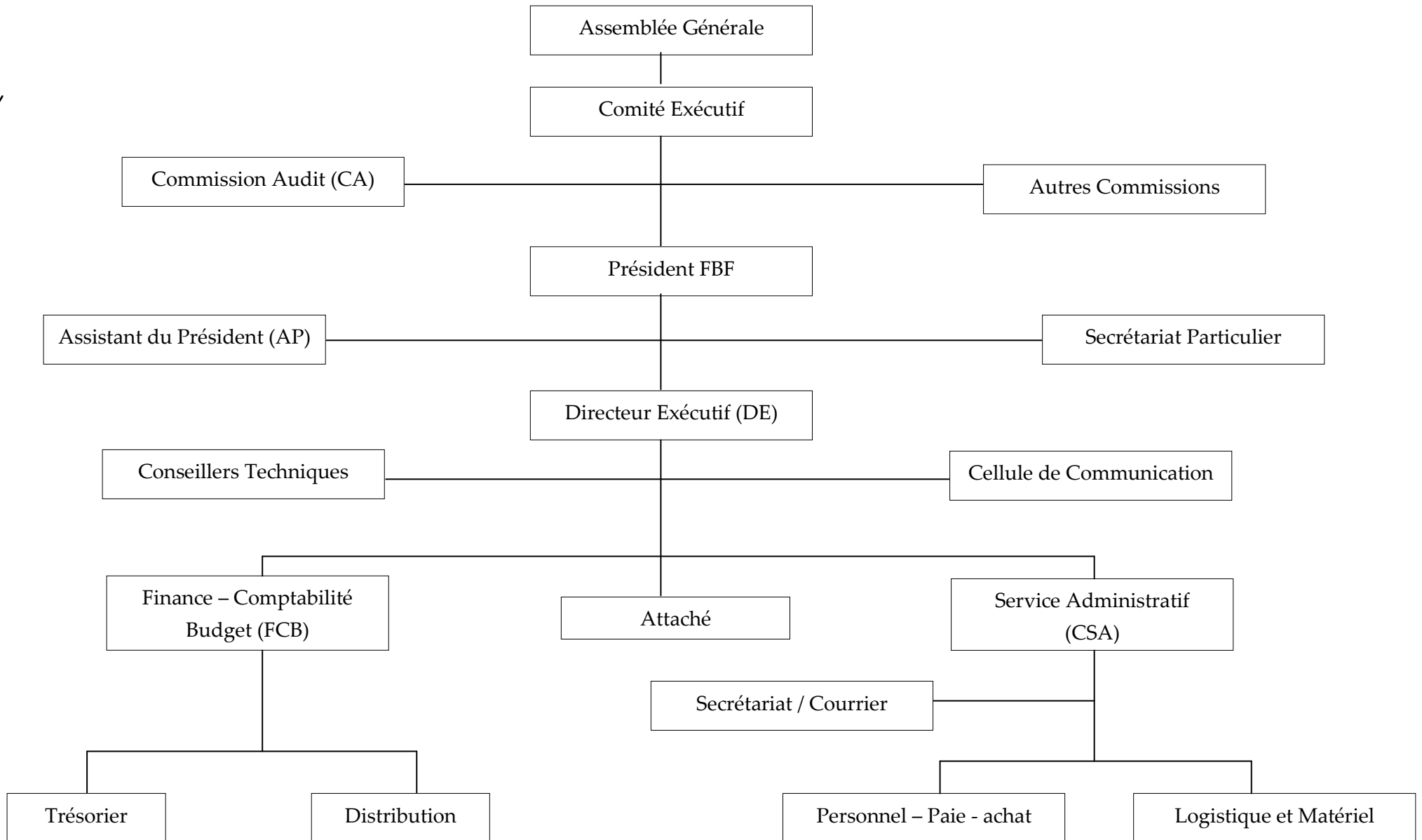
- **Structures d'organisation** : Ce sont les ligues régionales et les districts ;
- **Structures d'administration et de gestion (organes dirigeants)** : elles regroupent l'AG ou le congrès, la Direction Exécutive (DE) et le Comité Exécutif (CE) (cf. article 20 alinéa 1 et 2)
- **Structures d'aide à la prise de décision** : Elles regroupent les organes juridictionnels (Commission de discipline et les commissions de recours (Cf. article 20 al 5) et les commissions permanentes qui sont au nombre de 15 (cf. art 44 des statuts).

STRUCTURE FORMELLE DE LA FBF

O
R
D
R
E
N
E
M
E
N
T

P
R
E
S
I
D
E
N
T

A
D
M
I
N
I
S
T
R
A
T
I
O
N



B. Les ressources et environnement

1. Les ressources

Comme toute organisation, la FBF dispose de ressources financières, matérielles et humaines.

a. Ressources financières

Les ressources financières sont d'origines diverses et comprennent :

- les droits d'affiliation ;
- les cotisations annuelles et souscriptions volontaires de ses membres ;
- les recettes des compétitions organisées ou autorisées par elle ;
- les produits de la vente de ses droits sur les compétitions (sponsoring)
- les recettes des manifestations ;
- les subventions de l'Etat, des collectivités territoriales, des organismes et établissements publics et privés, nationaux et internationaux ;
- les dons et les legs ;
- les revenus éventuels de ses biens meubles et immeubles ;
- les amendes et pénalités acquises en application des textes en vigueur ;
- les produits des transferts ou des mutations des pratiquants ;
- les ventes des imprimés relatifs à l'établissement des licences ;
- les produits des placements
- les emprunts.

b. Les ressources matérielles

Elles sont essentiellement constituées :

- des bâtiments, terrains et installations ;
- des parkings autos ;
- et des équipements spéciaux.

c. Les ressources humaines

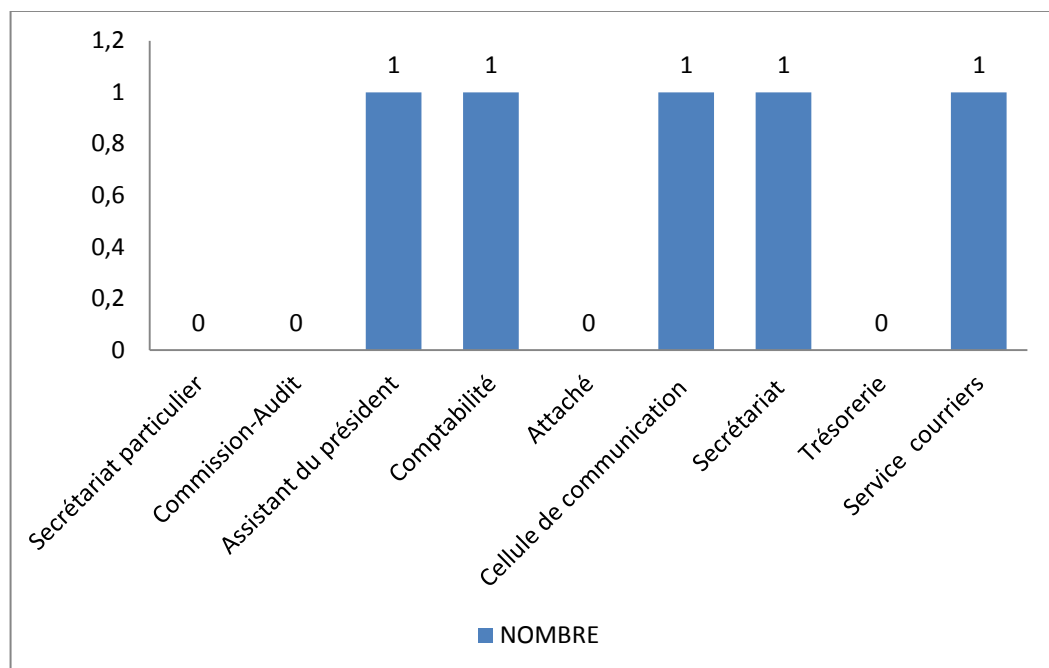
Le personnel administratif de la FBF est composé de cinq (05) agents recrutés par la FBF qui émargent au budget de celle-ci.

Le tableau ci-dessous présente la répartition du personnel entre les différentes catégories.

Tableau n° 2: Répartition du personnel de la FBF par structure

STATUT	NOMBRE	TOTAL
Secrétariat particulier	-	-
Commission-Audit	-	-
Assistant du président	01	01
Comptabilité	01	01
Attaché	-	-
Cellule de communication	01	01
Secrétariat	01	01
Trésorerie	-	-
Service courriers	01	01
Total	05	05

Graphique n° 1 : Répartition du personnel de la FBF par structure



2. Environnement

Toute organisation est sujette aux influences de son environnement dont elle doit tenir compte pour progresser et se développer. Cet environnement comprend : le micro-environnement et le macro-environnement.

a. Le micro-environnement

C'est l'ensemble des forces positives ou négatives agissant directement sur l'organisation.

Nous pouvons distinguer les demandeurs ou clients (acteurs du sport que sont les sportifs, les encadreurs et les responsables), les associations des supporters de l'équipe nationale ou les groupes de pressions, les médias constitués des journalistes sportifs et l'organe régulateur qu'est le MJSL.

b. Le macro-environnement

Il regroupe l'environnement juridique et technologique.

❖ L'Environnement juridique

La FBF est sous la réglementation de plusieurs textes.

• au plan international

La FBF a des accords internationaux avec les institutions telles que la FIFA, la CONFEJES, la CAF, l'UA, la CIO.

• au plan national

Nous retiendrons :

- la constitution béninoise du 11 décembre 1990 ;
- la loi 91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin ;
- le Décret n° 2002-176 du 12 décembre 2002 portant modalité d'application de la loi n° 91-008 du 25 février 1991 ;

- le décret n° 2002-223 du 14 mai 2002 portant approbation des statuts-types des fédérations sportives en République du Bénin.

❖ L'environnement technologique

La FBF est influencée actuellement par la technologie qui est un facteur de développement des fédérations sportives. La plupart des activités des fédérations sont exécutées sur :

- Internet (E-mail : info@febefoot.net / Site web : www.febefoot.net);
- Utilisation des logiciels de gestion ;
- Informatique ;
- et la communication en réseau.

Paragraphe2 : Des mécanismes de fonctionnement

Le mot fonctionnement est défini selon le dictionnaire Robert comme : « action, manière de fonctionner, ce qui implique marche, travail. » Ainsi : « pour comprendre comment les organisations se structurent, il faut d'abord savoir comment elles fonctionnent, connaître les parties dont elles sont faites, les fonctions qu'elles remplissent et la façon dont ces fonctions sont reliées les unes aux autres ; de façon précise, il faut savoir comment les flux de travail, d'autorité, d'information, et de décision irriguent les organisations. », **Mintzberg (1994 : 33)**.

Comprendre le fonctionnement d'une organisation revient à comprendre sa structure. La structure d'une organisation peut être définie comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre les tâches. » **Mintzberg, (1994 : 128)**.

Conformément aux dispositions des statuts et règlement intérieur de la FBF, celle-ci fonctionne par :

- Les structures d'administration et de gestion :
- L'Assemblée Générale

- Le Comité Exécutif
- Les commissions permanentes et ad' hoc
- La Direction Exécutive
- Les organes juridictionnels.
- Les structures d'organisation et les structures d'aide à la prise de décision.

Qu'en est-il des structures d'administration et de gestion ?

I. Les structures d'administration et de gestion

Selon l'article 19 des statuts standards de la FIFA : « les structures d'administration et de gestion sont des entités les plus importantes d'une association sans lesquelles celles-ci ne pourraient exister ».

Elles sont composées de l'Assemblée Générale, le Comité Exécutif, la Direction Exécutive, les organes juridictionnels.

A. L'Assemblée Générale ou Congrès

Le Congrès est : « l'Assemblée à laquelle tous les membres de la fédération sont régulièrement convoqués. Elle constitue le pouvoir suprême et l'autorité législative de la fédération. (Confère article 20 des statuts standard de la FIFA).

L'article 20 des statuts de la FBF stipule : « L'Assemblée Générale est l'organe législatif et l'instance suprême ». Elle se réunit en Assemblée Générale ordinaire d'élection tous les quatre (04) ans. Elle peut se réunir en session extraordinaire toutes les fois que cela est nécessaire. Aussi, définit-elle, oriente et contrôle l'application de la politique générale de la fédération. Mais il est à remarquer que les décisions issues de l'Assemblée Générale ne sont jamais archivées, ni publiées. De même : « elle approuve les rapports de gestion administrative et financière du Comité Exécutif ». Nous pouvons certes affirmer l'existence d'un pouvoir de contrôle de l'organe suprême. Mais, il faut aussi remarquer que la qualité des congressistes ne garantit pas une bonne approbation des bilans d'activités. « Elle vote également et donne au Comité Exécutif de la fédération quitus pour sa gestion ».

A l'analyse des rapports financiers passés, il se révèle que la FBF n'a aucun budget prévisionnel établi par le Comité Exécutif.

De plus : « elle adopte le programme d'actions de la fédération et son plan de financement ».

Selon le dictionnaire Larousse, un programme est l'ensemble des activités prévues dans l'emploi du temps de quelqu'un. Un programme est un projet, une intention d'action.

Malheureusement, on constate qu'aucun programme d'actions n'est soumis à l'approbation des Assemblées Générales. Par ailleurs, l'absence d'un plan d'actions fait que les activités de la FBF connaissent souvent des retards dans leur déroulement.

Notons que l'inexistence de ces programmes d'actions joue sur :

- le temps à accorder au déroulement du championnat de première division (D1). Cette activité permet de dégager l'équipe championne du Bénin qui participera à la Coupe d'Afrique des clubs champion(C1) ;
- le temps à disposer pour l'organisation de la Coupe de l'indépendance, le carré d'as et la super coupe.

Or, des retards dans l'organisation du championnat de première division et de la Coupe du Bénin influencent le délai de la participation du Bénin à ces compétitions continentales.

Avouons que le retard du délai d'engagement est frappé d'une pénalité à verser au Secrétariat Général de la CAF. Ainsi, le Bénin a eu à verser plusieurs fois des pénalités à la CAF pour non envoi de documents à temps.

Enfin : « elle sanctionne toute activité du Comité Exécutif et peut mettre fin à son mandat à la majorité absolue ». Cette prérogative de l'AG à mettre fin au mandat des membres du Comité Exécutif est efficace et cela s'est produit en 1991.

B. Le Comité Exécutif

Nous avons constaté que les attributions des membres du Comité Exécutif dans les statuts de la FBF doivent permettre à ceux-ci de bien gérer. Car c'est un atout pour un bon fonctionnement. Cependant, une bonne gestion administrative, technique et financière suppose que cette dernière soit faite par des dirigeants eux-mêmes et qui doivent être des personnes qualifiées et compétentes ou se doter d'un personnel qualifié et compétent. Mais le manque de transparence, du non-respect des principes de la Gestion Axée sur les Résultats (LA GAR) à savoir l'obligation de rendre compte et de reddition des comptes a conduit la FBF à une crise sans précédent depuis le 20 décembre 2011.

1. Attributions des membres du Comité Exécutif

Cette partie s'attardera seulement sur les attributions du Président, le Président de la ligue professionnelle et vice-président délégué et la femme responsable du football féminin.

Il faut remarquer que les autres postes en dehors de celui du Président de la ligue professionnelle n'ont pas d'attributions spécifiques, ils remplacent leur titulaire en cas d'empêchement seulement.

Cela dénote de l'inexistence d'une gestion rationnelle des hommes. Ces responsables doivent jouir des avantages liés à leur fonction. Ce manque de précision des tâches des responsables peut affecter le budget de fonctionnement de l'organisation et peut générer des conflits d'attributions.

a. Le Président

Il faut noter qu'à l'analyse des attributions du Président de la FBF, il doit avoir la compétence et la qualité d'un bon gestionnaire pour exercer ce rôle. A défaut, il doit recruter une personne pouvant l'aider à accomplir sa mission. C'est dans cette optique que la FIFA dans les dispositions de ses statuts, a proposé aux fédérations de football, l'installation d'une direction exécutive (DE). Cette direction est installée mais ne

fonctionne pas comme cela se doit. Il faut noter que le poste de secrétaire particulière prévu n'est pas fonctionnel actuellement.

La nomination d'une secrétaire particulière serait salutaire pour la FBF.

b. La Direction Exécutive

Le Directeur Exécutif est nommé par le Président de la FBF. La direction exécutive accomplit toutes les tâches administratives de la FBF sous la direction du directeur exécutif. Le directeur exécutif est le chef de l'administration de la FBF. Il est engagé sur la base d'un contrat de droit privé et doit disposer des qualifications professionnelles requises.

Il a pour tâches la gestion et la bonne tenue des comptes, la correspondance de la FBF. Mais le fait que le poste de trésorerie n'est pas fonctionnel à la FBF, la direction exécutive est surchargée et devient inefficace.

Nous pouvons affirmer que les erreurs constatées sont dues à l'exécution de plusieurs tâches par le directeur exécutif. Donc l'exécution de plusieurs tâches par un seul agent.

Le chef service administratif recruté par la FBF n'est pas motivé car il n'a jamais été avancé. Cette irrégularité aura un coup dur sur la bonne marche des tâches administratives qu'il faut corriger.

- ***La secrétaire de saisie***

Elle est chargée de la saisie, de la photocopie des documents et d'autres tâches que le DE est appelé à lui confier. Il arrive des fois que des correspondances soient bloquées pour faute de saisie, ce qui joue sur le bon déroulement des tâches. Il faut signaler que cela est dû à l'absence de définition des responsabilités aux agents. Il faut également relever des plaintes pour manque de fournitures de bureau. Enfin, une seule secrétaire de saisie pour la FBF ne favorise pas le bon fonctionnement des tâches.

- *Les agents de courriers et d'entretien*

Il y a un agent recruté par la FBF. Il est tantôt désigné pour servir d'aide aux équipes nationales, tantôt à la FBF pour faire le nettoyage des bureaux. Cet appel de l'agent courrier à d'autres tâches oblige le Directeur Exécutif à distribuer lui-même ses courriers « externes ».

Ce fait est dû à l'inexistence d'une gestion rationnelle du personnel.

Tableau n° 3 : Répartition du personnel administratif

STRUCTURE	APE	ACE	APE ET ACE
SECRETARIAT PARTICULIER	-	-	
COMMISSION AUDIT	-	-	-
ASSITANT DU PR	-	1	-
CONSEILLER TECHNIQUE	-	-	-
CELLULE COMMUNICATION	-	1	-
COMPTABILITE	-	1	-
ATTACHE	-	-	-
SA	-	1	-
TRESORIE	-	-	-
COURRIER	-	1	-
TOTAL	-	05	-

- *La responsable au football féminin*

Elle est chargée :

- d'aider le Comité Exécutif dans la politique de développement du football féminin au Bénin ;
- d'aider le Comité Exécutif à la définition des stratégies susceptibles d'accéder à la promotion et au développement du football féminin en République du Bénin.

Il faut remarquer qu'à ce niveau, le poste de responsable au football féminin n'est pas bien animé. C'est pour cette raison que le championnat du football féminin n'a pas encore démarré. Il faut également noter que cela est dû à l'absence d'objectifs clairement définis de la FBF pouvant permettre une planification des activités. Donc il s'agit également de l'absence d'un plan d'actions. Or la FIFA recommande que le

football féminin soit valorisé. C'est pourquoi, elle octroie 25 % des subventions accordées aux fédérations à ce secteur d'activités.

2. La Direction Technique

Une Direction Technique Nationale (DTN) est créée auprès de chaque fédération sportive. Mais dans la pratique, la DTN se réduit à une seule personne du Directeur qui ne dispose pas de moyens adéquats pour accomplir efficacement sa mission.

Il en résulte un déficit de contrôle de la qualité du travail que les entraîneurs mènent au niveau des clubs et des centres de formation sportive.

Le non fonctionnement de la DTN depuis le décès de Monsieur Placide DAGBA en 2010 ne favorise pas un meilleur suivi des compétitions nationales et une détection des talents à former dans la perspective de la relève.

La qualité de l'encadrement technique déteint sur la qualité de produit sportif national. Car il y a un manque d'informations relatives aux objectifs du MJSL et ceux de la FBF pour une bonne gestion des équipes nationales.

Nous signalons donc qu'il y a manque d'informations.

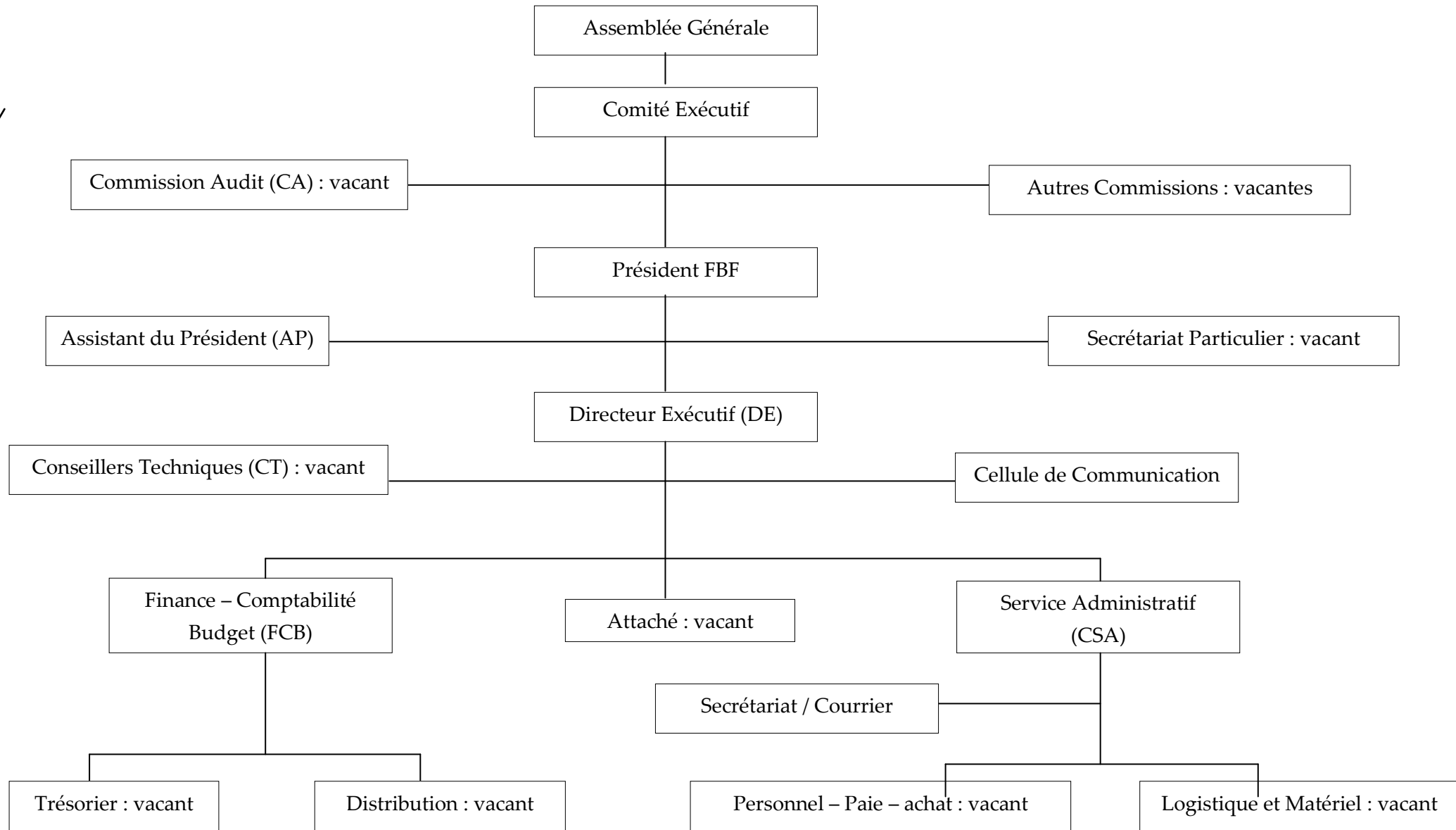
FBF – Manuel d'organisation

STRUCTURE INFORMELLE DE LA FBF

D
E
L
I
D
E
R
A
N
S

P
R
E
S
I
D
E
N
T

A
D
M
I
N
I
S
T
R
A
T
I
O
N



II. Les autres organes

A. Les structures d'organisation

Elles regroupent les ligues régionales et les districts.

1. La ligue régionale :

Une ligue régionale regroupe des associations classées en deuxième divisions et situées dans une aire géographique couvrant au moins un département. Les ligues régionales sont chargées de l'animation, de la promotion et du développement du Football dans leurs ressorts respectifs.

Mais les présidents des Comités Exécutifs des ligues régionales Atacora-Donga, Borgou-Alibori sont nommés par le Président de la FBF au lieu d'être élus par leur base. Cette manière de faire ne respecte pas les franchises démocratiques du mode de désignation des organes dirigeants.

2. Les districts :

Le district constitue la structure d'organisation de la FBF au niveau d'une commune ou d'un groupe de communes en fonction du niveau de jeu.

Il faut remarquer que cette structure décentralisée de la FBF n'a jamais été installée. Il s'agit également de la non installation de certaines structures.

B. Les structures d'aide à la prise de décision

Elles regroupent la commission de discipline et la commission d'appel ou commission de recours.

Il faut noter que ces organes bien qu'étant prévus par les statuts n'étaient pas installés. La non-installation de ces organes était à la base de la saisine du Tribunal Arbitral du Sport lors de la crise qui secoue actuellement le football.

SECTION 2 : Ciblage de la problématique.

Il s'agira pour nous de choisir la problématique liée à l'étude après avoir fait l'inventaire des problèmes énumérés au cours de la restitution des mécanismes de fonctionnement.

Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique

Avant de procéder au choix et à la spécification de la problématique, il convient d'effectuer l'inventaire des éléments de l'état des lieux de base de l'étude.

I. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques

Les principaux éléments de l'état des lieux et les problématiques recensées se présentent comme ci-après :

A. Inventaire des éléments de l'état des lieux

L'inventaire de l'état des lieux de la FBF présente des résultats peu reluisants.

En effet, les problèmes auxquels la FBF est quotidiennement confrontée ne sont pas de nature à favoriser une bonne gestion et permettre d'atteindre les objectifs fixés.

Toutefois, il existe des atouts et des opportunités qui pourraient être renforcés dans la perspective d'une gestion efficiente des activités sportives. L'ensemble de ces problèmes et atouts sera présenté sous forme de forces et faiblesses à savoir :

1. Inventaire des atouts

De l'état des lieux, nous pouvons déduire des atouts qui se résument comme suit :

- existence d'un organe suprême de décision ;
- construction d'un bâtiment administratif qui abrite le siège de la FBF ;

- volonté manifeste du personnel de se faire former ;
- l'organisation des compétitions statutaires tant nationales qu'internationales.

2. Inventaire des faiblesses et menaces

De la description faite ci-dessus, nous pouvons énumérer les faiblesses et menaces identifiées comme suit :

- 1- *Un arsenal juridique pauvre ;*
- 2- *Inexistence d'une politique nationale du sport;*
- 3- *Non archivage et publication de décisions des Assemblées Générales ;*
- 4- *Manque d'appropriation des bilans d'activités ;*
- 5- *Non respect des textes et statuts de la FBF et de la FIFA ;*
- 6- *Absence d'un budget prévisionnel ;*
- 7- *Inexistence d'un plan d'actions ;*
- 8- *Retard dans le déroulement des activités ;*
- 9- *Manque de motivation du personnel (Retard dans le paiement des salaires, pas d'avancement et de promotion) ;*
- 10- *Mauvaise gestion des ressources humaines ;*
- 11- *Paiement des pénalités pour non envoi des documents ;*
- 12- *Manque de transparence dans la gestion du Comité Exécutif ;*
- 13- *Non installation de certaines structures ;*
- 14- *Inexistence d'une gestion rationnelle du personnel ;*
- 15- *Exécution de plusieurs tâches par un seul agent ;*
- 16- *Mauvaise ambiance de travail ;*
- 17- *Absence de l'organisation des tâches à la FBF ;*
- 18- *Absence de suivi, de contrôle du déroulement des tâches ;*
- 19- *Absence de la gestion informatisée des activités ;*
- 20- *Manque d'informations relatives aux objectifs de MJSL et ceux de la FBF.*
- 21- *Insuffisance de la subvention de l'Etat à la FBF (menace) ;*
- 22- *Insuffisance criarde du personnel administratif qualifié (menace) ;*

B. Regroupement des problèmes spécifiques par problématique

Sur la base des problèmes recensés, trois problématiques ont été identifiées, comme le montre si bien le tableau ci-dessous.

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

N° ORDRE	CENTRE D'INTERÊT	PROBLEMES SPECIFIQUES	PROBLEME GENERAL	PROBLEMATIQUE
01	Cadre ou environnement institutionnel et juridique du Mouvement Sportif civil béninois : FOOTBALL	-Cadre législatif et réglementaire obsolète -Difficulté d'application des textes existants	Inadéquation du cadre institutionnel et juridique du MSC au Bénin : cas de football	Problématique de l'assainissement ou de l'amélioration du cadre ou environnement institutionnel et juridique du MSC au Bénin : cas du Football
02	Gestion des conflits liés à la non-application des textes	- Insuffisance d'application des textes en vigueur - Non respect des procédures de résolution des crises.	Inefficacité des textes	Problématique de la gestion efficace des instances de règlement des différents litiges
03	Gestion des ressources liées au football	-Insuffisance et/ou mauvaise gestion des ressources financières -Insuffisance de compétence en matière de gestion des ressources humaines -Insuffisance de vulgarisation des installations des infrastructures et d'équipements modernes du football	Manque de rigueur dans la gestion des ressources liées au Football	Problématique de la gestion efficace et efficiente des ressources liées au football

II. Choix de la problématique

La problématique se définit de manière sommaire comme l'ensemble des problèmes en résolution ou résolus par une étude.

A cet effet, dans cette partie, après avoir rappelé les problématiques possibles liées à notre étude, nous procéderons au choix de la problématique qui apparaît à nos yeux comme étant la plus importante. Les problèmes auxquels la FBF doit faire face étant immenses, nous avons privilégié les problèmes qui ont un rapport avec la problématique de l'assainissement ou d'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football.

A. Rappel des problématiques possibles

L'état des lieux de stage nous a permis de dégager trois (03) problématiques à savoir :

- *Problématique de l'assainissement ou d'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football ;*
- *Problématique de l'efficacité des instances de règlement des différents litiges du football;*
- *Problématique de la gestion efficace et efficiente des ressources liées au football béninois.*

B. Problématique de l'étude

La problématique choisie porte sur l'assainissement ou l'amélioration du cadre institutionnel et juridique de la FBF.

La question essentielle découlant de cette problématique est l'obsolescence du cadre législatif et réglementaire qui est source des dysfonctionnements et des conflits récurrents entre les acteurs du football.

Aussi, nous a-t-il paru opportun d'orienter notre étude vers les acteurs du « sport roi » à travers le thème intitulé : « **Contribution à l'amélioration du management du football au Bénin : essai d'état des lieux.** »

Rappelons que cette problématique qui porte sur les insuffisances et l'inadéquation des textes du cadre institutionnel et juridique du football peut être appréhendée à travers les problèmes spécifiques suivants :

- le cadre législatif et réglementaire obsolète ;
- les difficultés d'application des textes ;
- la non-appropriation des textes existants ;
- l'insuffisance d'application des textes en vigueur ;
- la gestion empirique des ressources humaines ;
- la mauvaise gestion des infrastructures et équipements de football etc.

C. Justification du sujet

Malgré la pertinence de ces trois problématiques, celle relative à l'assainissement ou à l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football a particulièrement retenu notre attention parce que la gestion efficace de toute institution ou organisation sportive dépend d'abord de la bonne application des textes législatifs et réglementaires appropriés.

Elle relève également de la qualité des agents qui sont employés ainsi que des infrastructures, de la disponibilité des ressources financières et surtout d'un management efficace.

A l'analyse, les problèmes rencontrés à la FBF, sont à notre humble avis, dus au non-respect des textes existants, à l'insuffisance d'appropriation des textes en vigueur, au non-respect des procédures de résolution des crises, à l'insuffisance des ressources financières et matérielles, et enfin au caractère obsolète du cadre législatif et réglementaire. Les griefs relevés se rapportent au fait que ces textes n'ont pas institué une pratique professionnelle du football. Car il n'existe pas dans les dispositions de la charte des sports en RB, des conditions favorables pour une pratique du football moderne. Cette pratique du football professionnel nécessite l'installation des infrastructures modernes, la création des centres de formation. Ils n'ont pas permis de propulser le football béninois tant sur l'échiquier national qu'à l'échiquier international. Le football moderne ne peut plus être pratiqué dans le contexte actuel sans l'implication des opérateurs économiques dans son financement. Il doit aussi être perçu sous l'angle de la profession. C'est dire que le football doit être pratiqué comme un métier au même titre que la mécanique, la soudure, la médecine etc. Le manque de reddition des comptes et le non-respect des principes et règles de la bonne gouvernance sont décriés.

Cette problématique est d'autant plus importante que le Ministre de la Jeunesse, des Sports et des Loisirs a initié des rencontres avec toutes les 24 fédérations sportives du Bénin.

Face à l'absence d'une politique nationale de sport assortie de plan d'actions ajouté à la caducité et au vide juridique qui caractérise le MSC en général et le football en particulier, l'assainissement et le renforcement de l'environnement institutionnel et juridique de cette discipline sportive s'impose. Ce qui peut aider la FBF à améliorer ses prestations et à opérer un développement qualitatif et quantitatif afin de s'ouvrir les portes de la grande performance, du football de haut niveau et enfin de gagner la confiance de l'Etat et de donner espoir au public sportif.

Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée

La détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée permettra de mettre en relief la spécification de la problématique et la détermination des séquences de résolution de la problématique.

I. Spécification de la problématique

La FBF, de par son statut constitue une association sportive régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Du fait qu'elle se conforme aux statuts-types des fédérations (cf. décret n° 2002-223 du 14 mai 2002), elle bénéficie des prérogatives de la puissance publique. En effet, elle bénéficie d'une délégation de pouvoir du Ministère de tutelle qu'est le MJSL. Par conséquent, elle s'est assignée une mission de promotion, d'organisation et de développement de tous les types de football association sur l'ensemble du territoire national, du contrôle de la pratique du football et l'animation des structures décentralisées chargées de son encadrement. Elle ne peut accomplir pleinement cette mission que si elle dispose d'un cadre institutionnel et juridique adéquat.

En effet, pour accomplir valablement cette mission, la FBF doit assainir ou améliorer son cadre institutionnel et juridique. Le cadre juridique joue un rôle important en ce sens que, c'est lui qui définit les grands axes de l'organisation du football. Notre pays a besoin de faire une relecture de la loi n° 91-008 du 25 février 1991, portant charte des sports en République du Bénin en vue de la rendre moderne

et conforme aux exigences du football international et aux réalités nationales. Des innovations doivent être introduites dans cette loi. Au nombre de celle – ci nous pouvons retenir la création des centres de formation, la construction des infrastructures modernes adéquates où les joueurs peuvent pratiquer le football de haut niveau.

La FBF doit penser à une réorganisation en son sein afin de résoudre les dysfonctionnements auxquels elle se trouve confrontée notamment la mauvaise gouvernance. Celle-ci se traduit par les principes d'une bonne gestion administrative des organes dirigeants.

L'absence à la FBF d'un bon système de gestion et de respect des textes freinent son développement et engendrent des critiques de toutes sortes et des conflits de la part de ses différents acteurs.

Enfin, l'absence d'une loi sur le financement du sport empêche l'atteinte des objectifs de la FBF.

II. Détermination des séquences de la résolution de la problématique

Dès lors que les problèmes spécifiques à résoudre sont choisis, le sujet formulé et la problématique spécifiée, il urge de préciser la vision globale pouvant nous permettre de résoudre le problème général identifié d'une part, et d'autre part, aborder les problèmes spécifiques retenus.

A. Approche générique de résolution du problème général

Nous rappelons que le problème général est l'inadéquation du cadre institutionnel et juridique du Mouvement Sportif Civil au Bénin : cas de football.

Concernant ce problème, nous pouvons retenir la non-installation de certains organes délibérants du staff, le mauvais fonctionnement de la DTN car depuis le décès de Monsieur Placide DAGBA, il n'a pas été remplacé et aussi du poste de la

Responsable du football féminin ; depuis sa nomination, elle n'exerce pas correctement les tâches à elle confiées à cause de l'absence du programme d'activités de la FBF. Or la FIFA exige que ce poste soit animé. L'absence de plan d'action de la FBF n'est pas conforme aux textes de la CAF et de la FIFA. La relecture de la loi 91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin, le non-respect des prérogatives découlant de la délégation de pouvoir par le Ministère de tutelle, l'organisation avec retard des activités sportives statutaires de la CAF et de la FIFA par la FBF le non respect des statuts types des fédérations sont autant de problèmes dont la recherche de solution serait salutaire pour la relance du football béninois.

B. Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques

1. Approche générique liée au problème spécifique n° 1

En ce qui concerne le problème spécifique n° 1 : Existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football au Bénin, il faut retenir qu'il existe des incohérences dans les textes de la FBF, la FIFA et la charte des sports en RB. L'essentiel de ces incohérences est contenu dans le tableau comparé ci-dessous :

Tableau n° 5 : Etude comparée de quelques dispositions des statuts de la FBF avec les statuts-types des Fédérations et les statuts standards de la FIFA

N°	Statuts-types des Fédérations en vigueur en République du Bénin	Statuts Standards de la FIFA	Statuts de la FBF	Analyse-Commentaires-Suggestions
	<p>Article 39 Peut être élu membre du Comité Exécutif de la fédération, toute personne de nationalité béninoise remplissant les conditions suivantes :</p> <p>être âgé de vingt cinq (25) ans révolus à la date des élections ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - avoir appartenu ou appartenir au mouvement sportif ; - n'avoir jamais fait l'objet d'une condamnation à une peine infamante ; - jouir de ses droits civiques et politiques ; - être parrainé par une ligue ou une association sportive affiliée et à, jour de ses cotisations. 	<p>Article 32 4 : Les membres du Comité Exécutif ne doivent pas avoir plus de ... (âge à compléter par l'association) et pas moins de... (âge à remplir par l'association). Ils doivent avoir travaillé dans le football, ne doivent pas avoir été jugés coupables précédemment d'une affaire criminelle et doivent résider sur le territoire de X.</p>	<p>Article 33 5 : Les candidats à un poste autre que celui du Président au sein du Comité Exécutif doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. être âgés de 35 ans au moins et 70 ans au plus ; b. être membre du bureau dirigeant d'un club ou d'une association affiliée à la FBF depuis au moins cinq (05) ans, ou avoir eu au moins un mandat dans le Comité de Gestion de la Ligue du Bénin ou d'une Ligue Régionale de Football Amateur ; c. Ils doivent avoir un casier judiciaire vierge. Ils ne doivent pas avoir été l'objet de condamnations définitives consécutives à un délit ou à un crime. <p>6 : Pour être candidat au poste de Président de la FBF, outre les conditions énumérées à l'article 33.5, il faut avoir été membre du Comité Exécutif pendant au moins un mandat.</p>	<p>- L'âge En ce qui concerne l'âge d'éligibilité, les textes de la FIFA prévoient la possibilité de fixer l'âge minimum et l'âge maximum et laissent le soin à chaque Fédération de décider. le choix fait par la FBF est contraire aux dispositions des statuts-types des Fédérations en vigueur dans notre pays. Ici, la FBF devra être invitée à se conformer aux textes de la République.</p> <p>- Dirigeant d'un Club Les textes de la FIFA qui exigent comme condition avoir travaillé dans le football est très proche des dispositions des statuts-types des Fédérations "appartenir ou avoir travaillé dans le mouvement sportif national. La formule proposée par la FBF s'inscrit dans cette ligne. Mais la durée d'exercice de la fonction de dirigeant de club doit être ramenée à trois (03) ans pour se conformer aux dispositions du décret n°91-285 du 17 décembre 1991, portant approbations des statuts-types des associations sportives en République du Bénin.</p> <p>- Les conditions supplémentaires pour le Président. Cette disposition ne figure ni dans les statuts standards de la FIFA ni dans les textes du pays. Elle est prévue dans les</p>

			statuts de la CAF. La FBF pourrait être amenée à supprimer cette disposition qui peut être assimilée à des exclusions ciblées.
Article 37 : L'élection des membres du Comité Exécutif de la Fédération se fait sur la base du scrutin secret uninominal	Article 32 2 : Le Président, les Vice-présidents et les membres du Comité Exécutif sont élus par le Congrès.	Article 33 2 : Le président, les Vice-présidents et les huit autres membres du Comité Exécutif sont élus par le Congrès au scrutin de liste .	Les statuts de la FIFA n'ont pas imposé le scrutin de liste. Bien que les statuts de la FBF soient contraire aux statuts-types des Fédérations, cet article 33 alinéa 6 peut être annulé.
Article 42 : En cas de vacance d'un poste du Comité Exécutif, il y est pourvu à la prochaine Assemblée Général. le mandat du nouvel élu pend fin au terme de celui qu'il vient d'intégrer.	Article 32 7 : En cas de vacance, le Comité Exécutif repourvoit le poste devenu vacant jusqu'au Congrès suivant, qui élit le nombre nécessaire de remplaçants pour le temps de mandat restant.	Article 36.2 : En cas de vacance de postes (moins de huit membres du Comité Exécutif), le Comité Exécutif pourvoit aux postes vacants par cooptation conformément aux dispositions de l'article 33 des présents Statuts. Les membres cooptés siègent jusqu'à la fin du mandat.	
Article 38 3 ^{ème} phase : Les candidatures définitives seront communiquées par voix de presse, huit (08) jours avant la tenue de l'Assemblée Générale par le Secrétaire Général de la Fédération.	Article 38 4 : Le Secrétaire Général informe les membres par courrier des noms des candidats proposés au moins (nombre à compléter par l'association, par ex. 1 mois) avant la date du Congrès	Article 39 3 : Le Secrétaire Général informe les membres par courrier des noms des candidats proposés au moins 15 jours avant la date du Congrès.	La FBF a prévu un délai plus long. Ce qui constitue une bonne chose. .
Article 44 : Tout membre du Comité Exécutif qui s'absente sans motif valable pendant trois (03) séances successives est considéré comme démissionnaire.	Article 38 5 : En cas d'absence définitive ou d'empêchement provisoire du Président, ses obligations officielles sont exercées par le Vice-président le plus longtemps en exercice qui le représente jusqu'au prochain Congrès. Le Congrès élit, le cas échéant, un nouveau Président.	Article 40. a : En cas d'absence ou d'empêchement provisoire du Président, ses obligations officielles sont exercées par le Vice-président dans l'ordre de préséance et à défaut par le membre du Comité Exécutif le plus âgé. En tout état de cause, une absence prolongée de plus de 365 jours du président et celle de plus de 183 jours de tout autre membre du Comité Exécutif, est considérée comme une vacance de poste.	Harmoniser et Réduire les délais d'absence du Président et des autres membres du Comité Exécutif.

En effet, la loi n° 91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin est la seule loi en vigueur. Elle comporte deux décrets d'application à savoir le décret n° 2002-0176 du 12 avril 2002 portant modalités d'application de la loi n° 91-008 du 25 février 1991 et le décret n° 2002-223 du 14 mai 2002 portant approbation des statuts-types des fédérations sportives en République du Bénin. Les statuts de la FBF comportent des incohérences aussi bien dans les textes de la charte des sports que dans ceux de la FIFA. Il s'agit de : l'article 39 du décret 2002-223 du 14 mai 2002 qui stipule : « Peut être élu membre du Comité Exécutif de la fédération, toute personne de nationalité béninoise remplissant les conditions suivantes : être âgé de vingt-cinq (25) ans révolus à la date des élections, avoir appartenu ou appartenir à un mouvement sportif... ». Mais aussi paradoxal que cela puisse paraître, l'article 33 al 6 des statuts de la FBF du 22 février 2013 dit : « Les candidats au poste de Comité Exécutif doivent être âgés de 25 ans au moins et de 70 ans au plus, avoir été dirigeant d'un club de football, d'une ligue ou d'une association membre de la FBF depuis au moins cinq (05) an ». L'alinéa 6 de ces mêmes statuts exige qu'il faut avoir été membre du Comité Exécutif pendant au moins un mandat.

Cette manière d'exclure la candidature des personnes au poste de Comité Exécutif n'est pas démocratique et ne respecte pas les dispositions de notre charte des sports encore en vigueur en RB. Même les statuts de la FIFA n'ont pas prévu cette discrimination (cf. article 32 de la FIFA)

S'il en était ainsi, Monsieur Michel PLATINI ancien joueur et actuel Président des fédérations Européennes ne serait pas élu car il fut joueur et sélectionneur de l'équipe en France. Cette discrimination savamment orchestré par les membres du Comité Exécutif de la FBF à la veille de leur renouvellement, doit être corrigée en vue d'asseoir les bases d'une élection démocratique. Alors que la FBF en son article 3 proscrit toute discrimination au sein des membres du Comité Exécutif.

Ensuite, aux termes de l'article 37 du décret n° 2002-223 du 14 mai 2002 : « l'élection des membres du Comité Exécutif de la fédération se fait sur la base du scrutin secret uninominal », alors que l'article 32 des statuts de la FBF stipule : « l'élection du Président et des autres membres du Comité Exécutif se fait au scrutin de

liste » c'est encore là une incohérence entre le décret 2002-223 du 14 mai 2002 en vigueur au Bénin et les statuts du 20 février 2013 de la FBF. Cette incohérence doit être corrigée car les textes de la République doivent être respectés avec rigueur.

Alors que l'article 32 des statuts standard de la FIFA stipule : « le Président et les Vice Présidents sont élus par le congrès. »

L'article 18 du même décret de 2002 dit : « le Comité Exécutif se compose de : un président, un vice-président, un secrétaire général, un trésorier général, trésorier général adjoint, un responsable à l'organisation avec les adjoints, deux membres dont un arbitre et une femme ». Mais aussi paradoxal que cela puisse paraître l'article 33 des statuts de la FBF stipule : « le Comité Exécutif compte 15 membres répartis comme suit : le Président de la FBF, le Président de la ligue de football professionnel, 5 vices présidents, 7 membres, 1 femme responsable du football féminin ».

Il y a autant d'incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant les statuts de la FIFA, de la FBF et de la charte des sports en RB.

La ligue sportive regroupe des associations affiliées aux fédérations en fonction d'un secteur géographique donné et de leur niveau de jeu. C'est dire que la ligue est une structure d'organisation. Mais aux termes de l'article 18 alinéa 7 de la FBF : « chaque ligue régionale du football amateur organise et gère les activités des clubs et des associations affiliées à la FBF de son ère géographique qui ne participe pas aux compétitions nationales organisées par le Comité Exécutif de la FBF ».

De l'analyse des dispositions de cet article, il y a une confusion qui naît dans l'esprit du fait de l'incompatibilité de la cohabitation entre la Ligue de Football Professionnel et la Ligue Amateur. Car la Ligue Professionnelle à vocation d'organiser les compétitions professionnelles tandis que la ligue amateur organise les compétitions des clubs amateurs.

Au regard de ce qui précède, il faut retenir que malgré les déclarations relatives à la charte des sports en République du Bénin et ses deux décrets d'application, la classe politique ne s'est pas suffisamment préoccupée de créer et de consolider un

cadre juridique adéquat favorable au développement du football amateur et professionnel.

En effet, ni l'Assemblée Nationale ni le Gouvernement ne sont véritablement illustrés par des initiatives réformatrices visant à créer les conditions appropriées à l'évolution du football.

Tout porte à croire que les acteurs politiques autant que les acteurs du football ont préféré le flou et le non droit à la rationalité et à la rigueur qu'aurait introduite la règle de droit dans la vie de ce sport au Bénin.

2. Approche générique liée au problème spécifique n° 2

Quant au problème spécifique n° 2 qui concerne les insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin, il nous révèle l'élaboration d'un schéma évolutif intégrant les éléments ci-après : la prise en compte des nouvelles données résultant de l'évolution d'une conception moderne du football aux plans national et international ; la conformité des textes à concevoir avec les textes fondamentaux de référence qui régissent le football aux plans régional et international ; l'affirmation de nouvelles orientations et l'expression d'une politique nouvelle fondée sur des objectifs à court, à moyen et à longs termes.

La réforme du cadre juridique devient un impératif de survie du mouvement sportif et surtout du football béninois. Il n'est plus possible de continuer à pratiquer le football moderne dans les mêmes conditions que les années 1990. Le football est aujourd'hui une profession, un métier qui nécessite une formation dans les centres qualifiés et l'implication du secteur privé dans son financement.

3. Approche générique liée au problème spécifique n° 3

Pour ce qui est du problème spécifique n° 3 relatif à l'absence de la loi sur le financement du football, nous pouvons retenir que le financement du football de haut niveau constitue un véritable problème pour l'Etat béninois surtout avec la conjoncture économique actuelle. Les ressources allouées au football sont insuffisantes, de nature inappropriée et difficile à mobiliser. Si la problématique du financement du football est réglée, le Bénin aura marqué un grand pas dans l'atteinte

de la vision du gouvernement de faire bénéficier le football des mesures particulières qui permettront aux joueurs de participer dans de bonnes conditions aux grandes manifestations sportives internationales.

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

- 1- *Fixation des objectifs de la recherche ;*
- 2- *Identification des causes supposées être à la base des différents problèmes spécifiques ;*
- 3- *Formulation des hypothèses de recherche ;*
- 4- *Conception du tableau de bord de l'étude ;*
- 5- *Revue de la littérature ;*
- 6- *Choix de l'outil de mobilisation des données ;*
- 7- *Choix de l'outil d'analyse des données ;*
- 8- *Mobilisation des données ;*
- 9- *Vérification des hypothèses ;*
- 10- *Etablissement du diagnostic de l'étude ;*
- 11- *Approches de solutions aux différents problèmes spécifiques étudiés ;*
- 12- *Conditions de leur mise en œuvre.*

Telle est notre vision globale de résolution de la problématique de l'assainissement ou d'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football.

CHAPITRE II

DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS

Dans ce chapitre, nous allons présenter d'une part, le cadre théorique de notre étude et d'autre part sa méthodologie.

SECTION1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude

Nous allons présenter dans un premier paragraphe les objectifs de l'étude et la revue de littérature puis dans un second paragraphe nous allons étudier le choix de la méthodologie de l'étude et de mobilisation des données.

Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature

Une fois les objectifs fixés, nous aurons à déterminer les causes supposées être à la base de nos 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 :

Cadre institutionnel et réglementaire obsolète du football

Problèmes spécifiques :

- l'existence des incohérences sur les plans structurels et organisationnels ;
- les insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin ;
- l'absence d'une loi sur le financement du football.

A. Objectifs de l'étude et résultats attendus

1. Objectifs de l'étude

Les objectifs sont fixés en termes d'objectifs de développement et en termes d'objectifs de recherche.

a. Objectifs de développement

L'objectif général de notre étude est de contribuer à l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football.

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

- analyser les éléments responsables des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du football ;
- revisiter la charte des sports en République du Bénin pour en cerner ses insuffisances par rapport au football moderne ;
- consulter les textes régissant le football.

b. Objectifs de recherche

L'objectif général de recherche est de déterminer les conditions d'éradications des facteurs de l'inadéquation du cadre institutionnel et réglementaire du football

Nos objectifs spécifiques de recherches sont :

- adapter les textes à l'environnement social, économique culturel et technique du Bénin ;
- identifier les forces et faiblesses des différents textes en vigueur au Bénin afin d'y apporter des correctives ;
- créer les conditions optimales financières pour l'émergence d'une industrie de sport en mettant l'accent sur le football de haut niveau, le professionnalisme.

2. Résultats attendus

Le résultat général attendu est qu'à l'issue de nos recherches, les conditions d'éradication des facteurs d'inadéquation du cadre institutionnel et réglementaire du football au Bénin soient déterminés.

A la fin de l'étude, les résultats spécifiques attendus sont :

- les conditions nécessaires à une adaptation des textes à l'environnement social, économique, culturel et technique du football sont analysées ;
- l'apport des mesures correctives qui s'imposent vont permettre de rendre le football plus performant ;
- à l'issue de l'étude, le football dispose d'assez de ressources financières pour financer les multiples et multiformes besoins en matière de football.

B. Formulation des hypothèses de l'étude

Les hypothèses de l'étude concernent essentiellement les niveaux spécifiques. Leur formulation passe par l'identification des causes probables de chacun des problèmes spécifiques.

1. Causes et hypothèse liées au problème de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel de la FBF

A la base du problème relatif à l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel de la FBF, nous avons identifié trois causes possibles. Il s'agit de :

- manque de mesure d'accompagnement ;
- insuffisance de dissémination des textes aux structures de base ;
- inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du terrain.

Les textes de la FBF sont au nombre de trois à savoir la charte des sports en RB de 1991 et ses deux (02) décrets d'applications. Mais il ressort qu'une mesure d'accompagnement n'est pas prévue pour faciliter ses modalités d'application.

De même, la méthode adoptée pour l'élaboration des textes de la FBF rendra leur application plus difficile dès lors qu'elle n'a pas été totalement participative, les structures de base étant pour la plupart laissées pour compte .

Les textes de la FBF ne sont pas en adéquation avec les réalités du terrain par rapport à l'élection des membres du Comité Exécutif, la composition des membres du Comité Exécutif, la non-installation des structures d'organisation telles que les districts, des organes de prise de décision telles que la DTN et surtout le manque de clarification des compétitions des lignes de football Amateur et celle de Football professionnel. La cause relative à l'inadéquation des textes avec les réalités du terrain nous paraît beaucoup plus pertinente pour expliquer l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion de la FBF(cf. article 33 alinéa 6). Cette incohérence s'observe surtout au niveau des statuts de la FBF avec les dispositions de la charte des sports en RB et les statuts standard de la FIFA.

L'hypothèse liée au problème spécifique n°1 peut alors être formulée la façon suivante : L'inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du terrain explique l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du Football.

2. Causes et hypothèse liées aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin avec les réalités du Football moderne

Lorsque nous avons analysé le problème lié aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin avec les réalités du Football moderne, nous avons dégagé trois causes possibles. Il s'agit de :

- la pauvreté de la charte (car elle ne dispose que de deux décrets seulement) ;
- le manque de mesure d'accompagnement pour faciliter les modalités d'application ;
- la caducité des textes régissant le football.

Le cadre juridique sur la base de laquelle fonctionne et s'organise le football Béninois paraît relativement pauvre : une loi et deux décrets au principal. Ce cadre juridique devrait être enrichi de plusieurs textes nationaux ou internationaux au fur et à mesure que l'Etat Béninois a pris conscience, soit à partir d'impératifs nationaux, soit à partir d'engagements internationaux.

De même le manque de mesure d'accompagnement ne facilite pas les modalités d'application de ces textes. La cause de ce problème qui nous paraît la plus plausible est celle de la caducité des textes régissant le football. Car lorsque l'on regarde le mouvement sportif béninois, il se révèle une méconnaissance étonnante des textes par les acteurs. Or l'application correcte d'une règle de droit commence par sa bonne connaissance.

Le défaut de rigueur et de sanction dans l'application de la loi qui résulte d'une telle situation, le manque de motivation des joueurs et surtout l'inexistence de centre de formation adéquate et l'absence de financement du secteur privé dans le football constitue une faiblesse notoire qui caractérise l'environnement juridique de football au Bénin.

Par ailleurs, le peu de textes disponibles ne paraissent pas adaptés aux nouvelles exigences nationales ou internationales du football.

Aujourd'hui, l'entreprise sportive doit sortir du cadre associatif classique pour se positionner comme une véritable entreprise impliquant une organisation rationalisée des moyens financiers conséquents et un personnel constitué de véritables gestionnaires ayant pour objectif la réalisation de bénéfices. Le football doit être compris aujourd'hui comme une industrie.

De même, les textes d'application n'ont pas été pris pour assurer une application effective de la loi, ce qui rend la charte des sports et les diverses conventions sportives pratiquement sans effet.

L'hypothèse de recherche en ce qui concerne le problème spécifique n°2 est alors formulée comme suit : la caducité de la charte des sports en République du Bénin explique ses insuffisances.

3. Causes et hypothèse liées au problème de l'absence de loi sur le financement du football

Le problème de l'absence de loi sur le financement du football semble avoir trois causes possibles :

- le manque de volonté politique sportive ;
- la mauvaise gestion des ressources financières du Football ;
- l'inexistence de loi relative au financement du football.

La cause du manque de volonté politique sportive qui permet à l'Etat d'avoir une vision future du football peut être écartée du fait que l'Etat et la FBF ont pris des dispositions pour assurer la relève de qualité en envoyant vingt-deux (22) écureuils cadets au Brésil.

Des deux causes possibles restantes, nous pensons que celle de l'inexistence d'une loi relative au financement du football explique le vide juridique en la matière. Cette cause est donc celle que nous supposons être à la base de notre problème spécifique n°3. Ce qui nous amène à formuler notre hypothèse comme suit : l'inexistence d'une loi relative au financement du football explique le vide juridique en la matière.

4. Causes et hypothèses liées au problème général

Les causes et hypothèses spécifiques n'étant rien d'autre que les manifestations du problème général et de l'hypothèse générale, nous n'avons plus formulé une hypothèse générale coiffant toutes les hypothèses spécifiques. La problématique choisie, le problème général et les problèmes spécifiques identifiés, les causes supposées être à l'origine de ces problèmes ainsi que les hypothèses de recherche seront présentées dans le tableau récapitulatif ci-dessus appelé tableau de bord.

Tableau n° 6 : Tableau de bord de l'étude sur : « Contribution à l'amélioration du management du football au Bénin : essai d'état des lieux

NIVEAUX D'ANALYSE		PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT	CAUSES (SUPPOSEES ETRE A LA BASE DES PROBLEMES)	HYPOTHESES
Niveau général		<i>Problème général</i>	<i>Objectif général</i>	<i>Cause générale</i>	<i>Hypothèse générale</i>
		Cadre institutionnel et juridique obsolète du Mouvement Sportif Civil MSC au Bénin : cas du football	Contribuer à l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football	-	-
Niveaux spécifiques	1	<i>Problème spécifique n° 1</i>	<i>Objectif spécifique n° 1</i>	<i>Cause spécifique n° 1</i>	<i>Hypothèse spécifique n° 1</i>
		Existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football	Analyser les éléments responsables des incohérences des textes au niveau de la gestion de la FBF	Inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne	Inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne explique l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football
	2	<i>Problème spécifique n° 2</i>	<i>Objectif spécifique n° 2</i>	<i>Cause spécifique n° 2</i>	<i>Hypothèse spécifique n° 2</i>
		Insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin	Revisiter la charte des sports en République du Bénin pour en cerner ses insuffisances	La caducité de la charte des sports en République du Bénin	La caducité de la charte des sports en République du Bénin est à la base de ses insuffisances
	3	<i>Problème spécifique n° 3</i>	<i>Objectif spécifique n° 3</i>	<i>Cause spécifique n° 3</i>	<i>Hypothèse spécifique n° 3</i>
		Absence de loi sur le financement du football	Consulter les textes régissant le football	L'inexistence de loi relative au financement du football	L'inexistence de loi relative au financement du football explique le vide juridique en la matière

II. La revue de la littérature

La revue de la littérature est par définition le point des connaissances sur les problèmes en résolution en termes d'outils de collecte des données et sur termes d'outils d'analyses des données collectées.

A. Clarification conceptuelle

Les recherches effectuées dans le cadre de la présente étude ont permis d'avoir des précisions quant à l'utilisation de certains concepts notamment :

1. Clarification du terme « management »

Le management peut être défini comme l'art de faire travailler les autres, de conduire les hommes vers les objectifs.

Selon Loret A, (1993) le management peut se définir : « Comme un processus d'organisation rationnelle des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs ».

Dans cette perspective, comme le souligne MINTZBERG (1994), la dominante est la raison, un contrôle rationnel, une analyse systématique des concurrents et des marchés, des forces et des faiblesses de la société. La combinaison de ces analyses conduit à des stratégies claires, explicites et certifiées».

La définition Anglaise du management est plus démocratique et co-constructive dans la prise en compte du collectif et du social.

Sous un autre angle, les approches de N. Aubert et de V. Gaulejac (1991) nous amènent à percevoir le management comme un des symptômes de notre société post-moderne. Il faut tout gérer, la famille, les motivations avec ses collaborateurs, la bonne marche d'un service, ses loisirs, être performant, être gagnant et gageurs en direction de la qualité et de l'excellence totale.

Mais la contrepartie de ce système, est que cette excellence a un coût : celle du stress permanent, de la décompression, de l'obsession de la performance et du burn-out (épuisement, brûlures internes). Cette configuration s'élabore autour d'un nouveau modèle de management lié à une culture implicatrice, une violence pratique et symbolique. D'un nouveau genre se propage, construire non plus sur l'autoritarisme mais sur le participatif et le narcissique (qui a rapport au narcissisme à l'admiration, à l'investissement libidinal sur le moi).

En un mot, le management c'est l'art de faire travailler les autres, de conduire les hommes vers les objectifs. C'est également la gestion, c'est le processus de gestion d'une organisation. Il se conçoit comme une démarche rationnelle par laquelle les ressources humaines, matérielles et financières sont coordonnées vers la réalisation des buts poursuivis ou des objectifs préalablement fixés.

- **Le manager** c'est le chef, le gestionnaire, le directeur, le responsable, le cadre ayant un rôle précis. Il est celui qui sait transformer les besoins en programmes. Il définit un objectif à réaliser. Il s'emploie à le réaliser par des stratégies (moyens, actions, espoir). Il contrôle et évalue si la réalisation est conforme à la prévision, prend des décisions correctives pour l'accomplissement du futur et recommence.
- **Le leadership** : c'est la ligne de conduite, la direction qu'on peut prendre pour obtenir de bons et meilleurs résultats, la qualité de cette direction. Le leadership est l'ensemble des aptitudes ou des démarches essentielles ou exceptionnelles à entreprendre en vue de réaliser des objectifs ou d'atteindre des buts.

En d'autres termes, le leadership peut être défini comme l'art d'influencer et de diriger les hommes dans le but d'obtenir volontairement leur adhésion, leur confiance, leur respect et leur coopération.

- **Le leader**, c'est le chef, le meneur d'hommes, l'entreprenant, le guide, l'homme à suivre, le dirigeant, le manager performant.

- **Le manager** n'est pas **un leader**, mais **le leader** est avant tout **un manager**.

2. Clarification des mots « Sports, organisation, entreprise ou association, sport amateur et professionnel ».

Qu'est-ce que le sport ?

Le sport est ensemble des exercices physiques se présentant sous forme de jeux individuels ou collectifs, pouvant donner lieu à une compétition et pratiquée en observant certaines règles.

Dans la définition du sport, l'on peut inclure toutes formes d'activités physiques qui contribuent à l'aptitude physique, mentale, le bien-être du sport et de l'interaction sociale comme le jeu des loisirs organisés ou en compétition : les sports et les jeux traditionnels.

Qu'est-ce qu'une organisation, entreprise ou association ?

L'organisation c'est un groupement d'hommes qui coopèrent dans un environnement donné en vue d'atteindre un objectif appliquant des règles et sous l'autorité d'un chef.

- **Entreprise** : une entreprise est un acteur économique produisant des biens et des services pour d'autres acteurs en dégageant de bénéfices
- **Association** : association ou contrat d'association est la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun leur connaissance ou leur activité dans un but autre que de partager les bénéfices, (la loi du 1^{er} juillet 1901, article 1^{er}).
- **Ligue de football professionnel** : structure autonome chargée d'organiser le championnat professionnel sur la base d'une convention signée avec la FBF.

B. Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques

1. Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 :

Existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football ;

Le plan d'actions c'est la planification des activités et actions nécessaires à la réalisation de l'objectif convenu. Il comprend : les activités, les dates d'échéances pour chacune des activités, le responsable pour chacune des activités.

Pour élaborer un plan d'actions, il faut avoir défini et fixé les objectifs. L'élaboration du plan d'actions, c'est la planification des activités et action nécessaires à la réalisation de l'objectif convenu.

Dans l'élaboration d'un plan d'actions, nous distinguons :

- les activités ;
- les dates d'échéance pour chacune des activités ;
- le responsable pour chacune des activités.

Après avoir préparé le plan d'actions, il faut le communiquer aux personnes concernées.

Qu'est-ce qu'une planification ?

La planification c'est l'action de planifier selon le dictionnaire Larousse.

Planifier c'est réfléchir sur le pourquoi de l'action, décider de ce que l'on veut faire, comment on procédera, quand on agira, quelles ressources seront nécessaires, à quel prix et qui accomplira quoi ? Il faut donc préparer un plan d'actions avec un cadre juridique cohérent, pour atteindre un résultat spécifique.

La planification qui a toujours existé et dont l'entendement a évolué au cours du temps jusque dans les années 1970, était toujours et partout l'incontournable PODC (planifier, organiser, diriger, contrôler).

La charte de bonnes relations entre les Etats et les fédérations nationales et internationales adoptée à Paris le 07 avril 2005, a mis un accent particulier sur la cohérence des textes et activités entre les structures fédérales, des Etats et les gouvernements en vue de garantir la stabilité des structures de gestion du sport. En son article 8 stipule : « les Etats et Gouvernements d'une part et les structures fédérales d'autre part veillent à garantir la stabilité des structures de gestion du sport. »

Pour ce faire :

a. Les fédérations sportives doivent:

- Prendre en compte dans leurs statuts et règlements, les stipulations nationales obligatoires d'une part et d'autre part, les stipulations des fédérations internationales d'affiliation ;
- Uniformiser les mandats des membres à quatre (04) ans correspondant à la durée d'une olympiade ;
- Assurer la formation initiale et la formation continue de leurs membres. Il faut noter ici que la FBF n'a pas encore installé jusqu'à nos jours les districts.

b. Les responsables gouvernementaux doivent :

- Prendre connaissance du contenu des textes des fédérations internationales ;
- Favoriser l'organisation de élections des dirigeants fédéraux en Assemblée Générale conformément aux principes démocratiques et aux dispositions statutaires. Toutefois le bureau ayant reconduit le Président ANJORIN Moucharaf en 2010 n'a pas respecté les principes démocratiques.

Prenant en compte que l'organisation englobe la dimension interne et externe de l'entreprise et considérant la FBF comme une association sportive dont l'objectif premier est de promouvoir et de développer le football au Bénin, des activités qui lui permettent de dégager des recettes et de faire face à ses dépenses de fonctionnement nous amène à la considérer comme une entreprise.

C'est pourquoi, nous aurons à utiliser tantôt le mot entreprise, tantôt le mot organisation pour désigner l'association sportive qu'est la FBF.

2- Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n° 2 :

En dehors des concepts liés à la pratique du sport, les recherches ont conduit à revisiter les écrits relatifs aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin.

En effet, la charte des sports en vigueur en République du Bénin, fruit d'une concertation avec les différents acteurs locaux est fondée sur les principes déontologiques du sport. Elle fixe le cadre général des relations entre les sports, l'Etat, les collectivités locales et territoriales et le mouvement sportif.

Dans sa forme actuelle, la charte des sports en République du Bénin contient tous les éléments pouvant favoriser le développement du sport. Selon Monsieur HOUNNOUVI Bernard : « Cellule d'Analyse des Politiques de développement de l'Assemblée Nationale »P.51. Malgré les quelques atouts de la charte, il révèle certaines insuffisances dont celles relatives essentiellement au règlement des litiges ; à la non implication des opérateurs économiques dans le financement du sport ; à l'obligation aux fédérations d'informer le Ministre en charge des sports de tous les fonds reçus ; notamment des fédérations internationales et du mouvement olympique ; aux sanctions ; à la communication et média ; à la concertation, médiation et conciliation. Car si le Bénin veut avoir des joueurs professionnels, des « stars » comme Drogba, Essien il faut que la Fédération dispose d'un cadre juridique assaini et des ressources financières pour y parvenir.

Un autre écrivain en l'occurrence le professeur Virgile AKPOVO s'est penché sur le contenu de la charte des sports en République du Bénin. Selon Virgile AKPOVO (2008 : 4), les meilleurs textes n'ont de valeur que celle que veulent bien leur conférer ceux qui sont chargés de les appliquer , c'est dire qu'on aura changé les textes autant de fois qu'on voudra, le résultat sera toujours le même tant qu'un débat

responsable et sincère n'aura pas réuni tous les acteurs du football autour d'une table pour préciser la place qui convient d'accorder à la règle de droit dans la gestion du football. Le cadre juridique sur la base de laquelle fonctionne et s'organise le football béninois paraît relativement pauvre : une loi et deux décrets au principal. Ce cadre juridique devrait être enrichi de plusieurs textes nationaux ou internationaux. De plus, de nombreux textes d'application (décrets, arrêtés), devraient avoir été pris pour convaincre a posteriori que la vie sportive est soumise à des règles préétablies.

Seuls les véritables acteurs de la vie footballistique c'est-à-dire ceux qui sont véritablement impliqués au quotidien dans la gestion et l'animation de la vie sportive peuvent dresser un état des lieux conséquent de l'application des textes existants et ce pour le bonheur des joueurs et du public sportif.

Dans la correspondance n° 425/DSE/S1/SA du 18 décembre 2012 que le MJSL a adressé au Président du Conseil Economique et Social relative à : « La problématique du sport de haut niveau au Bénin : Enjeux et perspectives ».

Il a été constaté que la charte du sport n'a pas institué une pratique professionnelle du sport. C'est pourquoi le cadre législatif a fait l'objet de vives critiques de la part des acteurs du football que de simples citoyens. Il n'a pas permis de propulser le sport béninois tant sur l'échiquier national qu'à l'échelle internationale. Il est alors un impératif de l'actualiser.

3. Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n° 3.

Compte tenu de la thématique liée à ce problème spécifique, nous essayerons de mettre en exergue les connaissances existantes sur l'absence de politique nationale qui doit déboucher sur le financement du football.

En effet au Bénin, il n'existe pas encore une loi sur le financement du football. Le financement du football de haut niveau constitue un véritable problème pour l'Etat béninois surtout avec la conjoncture économique actuelle. Les ressources allouées au

football de haut niveau sont insuffisantes, de nature inappropriée et difficile à mobiliser.

Malgré les projections annoncées, il n'est pas certain que la revue de ce budget à la hausse prévue pour 2013 soit effective au regard de la conjoncture économique actuelle.

Aux termes de l'article 27 de la loi n° 91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin, l'Etat et les collectivités locales subventionnent le mouvement sportif national. Ainsi, de tout temps, l'Etat intervient dans l'aide aux fédérations sportives de façon disparate et sans base objective et cela ne suffit pas et ne correspond pas aux besoins réels.

La participation à toute compétition sportive internationale et l'organisation des compétitions nationales et internationales nécessitent le déblocage de fonds exceptionnels hors budget du Ministère malgré l'octroi de plus de 70% du budget au sport de performance au détriment des autres secteurs dudit ministère.

Ainsi, les improvisations, les précipitations et l'amateurisme feront place à un financement planifié des activités du football. Alors une utilisation rationnelle des fonds mobilisés pour le développement du football au Bénin, s'avère indispensable. Les fédérations agréées pourront recevoir de l'Etat ou de l'Agence de Développement du sport du Bénin (ADSB) à créer, un concours financier dans les conditions fixées par une convention d'objectifs. Des personnels de l'Etat ou des agents publics rémunérés par lui, peuvent exercer auprès d'elles des missions de conseillers techniques sportifs.

En effet, la convention d'objectif, en règle générale pluriannuelle, est l'outil central du partenariat financier entre l'Etat et les fédérations sportives. Elle concrétise la volonté d'engagement général du Ministère en charge des sports et des partenaires associatifs pour une participation commune à la mission de service public de développement des activités physiques et sportives. Elle est la traduction opérationnelle et financière d'une politique sportive partenariale (fondée sur le

dialogue entre deux acteurs éminents du champ sportif) et contractualisée (fondées sur des engagements réciproques, évalués chaque année).

Chaque année, les respects des engagements sont contrôlés et les résultats évalués. La convention fixe des objectifs que des fédérations s'engagent à atteindre sur une durée de 3 à 4 ans que ce soit dans le domaine du football de haut niveau ou dans celui de la promotion du football pour tous. C'est au vu de leur capacité à réaliser les objectifs fixés, notamment en matière de résultats sportifs et de développement de la pratique, qu'elles seront jugées.

Le football de haut niveau est donc une entreprise coûteuse. Sa pratique harmonieuse appelle la résolution de tous les aspects concernant son financement. L'Etat seul ne peut plus continuer à faire face aux multiples et importants besoins de son financement. Le secteur privé doit être associé à l'effort de financement du football de haut niveau. Pour ce faire, il s'avère nécessaire de prendre quelques initiatives notamment le vote d'une loi en vue de mobiliser les ressources privées, et de renforcer des capacités de l'Etat en termes de subventions accordées au développement du football de haut niveau (cf annexe 5).

La charte des bonnes relations entre les Etats et fédérations nationales a aux termes de ses articles 10, 11 et 12 parlé des conditions de gestion et des sanctions à prendre à l'encontre des fédérations qui auraient commis des irrégularités et malversations.

Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et de 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.

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

I. Dimension théorique

Les Normes et Repères d'amélioration retenus ainsi que les outils d'analyse des données collectées feront l'objet du titre.

A. Présentation des Normes et Repères de Résolution

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

1. Le problème de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du Football

Nous dirons que ce problème connaîtra une amélioration notable lorsque la FBF aura adapté ses textes à ses institutions, structures, et organes avec les textes en vigueur au Bénin et surtout avec ceux de la FIFA, en l'occurrence l'article 32 de la FIFA.

2. Le problème lié aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Benin.

Ce problème sera considéré comme résolu lorsque l'adoption de cette charte se fera de façon participative à tous les niveaux de prise de décision et l'instauration du suivi-évaluation de l'application de la charte. De même, ce problème sera résolu lorsque la charte des sports en République du Bénin aura pris en compte dans ces dispositions les conditions optimales de pratique du football moderne à savoir : la création des centres de formation, la construction des infrastructures modernes et surtout la prise en compte des problèmes des joueurs aux fins de faire du football une

profession au même titre que la médecine, la mécanique. Le secteur privé doit être impliqué dans le financement du football.

3. Le problème de l'absence d'une loi sur le financement du football.

Ce problème sera résolu lorsque le cadre juridique du Football sera renforcé par l'adoption et la ratification d'une loi sur le financement du football.

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.

1. Seuils de décision liée à la vérification de l'hypothèse n°1

La cause réelle se trouvant à la base du problème de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion de la FBF sera identifiée lors de notre enquête par la réponse que donneraient plus de 71% des personnes enquêtées

2. Seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°2

L'hypothèse n°2 sera vérifiée si plus de 70% des personnes enquêtées énoncent la même cause à la base du problème lié aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en RB avec les réalités du Football moderne.

3. Seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°3

La cause réelle se trouvant à l'origine du problème de l'absence d'une loi sur le financement du football sera celle qu'identifieront au moins 40% des personnes que nous enquêterons.

II. Dimension empirique

Il s'agit pour nous de présenter les méthodes que nous compterons 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 identifions 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'inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du terrain explique l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du Football ;
- La caducité de la charte des sports en RB est à la base de ses insuffisances ;
- L'inexistence d'une loi relative au financement du football explique le vide juridique en la matière.

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

Nos recherches sont faites à partir d'un questionnaire comportant des questions ouvertes et fermées sur la base des problèmes spécifiques en résolution.

Le questionnaire a été soumis aux agents du MJSL, de la FBF notre lieu de stage ainsi qu'aux responsables des fédérations, de la DSE et les entraîneurs de Football.

3. Echantillonnage

Tous les acteurs du mouvement sportif intéressent notre enquête. Mais ne pouvant questionner de façon exhaustive tous ces acteurs, nous avons opté pour un sondage. Nous avons donc effectué notre enquête sur un échantillon de cette population mère identifiée. Cet échantillon est composé de trente (30) personnes réparties comme le représente le tableau ci-dessous.

Tableau n° 7 : Effectif de chaque catégorie de la population

POPULATIONS ENQUETEES	EFFECTIFS
Comité Exécutif	04
Direction administrative	04
Dirigeants Fédérations et association sportives de football	12
Directeurs du Sport d'Elite	03
Entraîneurs de Football	07

L'échantillon que nous avons retenu est donc composé du CE, de la Direction administrative, des dirigeants de Fédération, des DSE et des entraîneurs du Football.

4. Outils de présentation des données

Cet échantillon de trente (30) personnes a été constitué au moyen de la méthode manuelle.

B. Mobilisation des données

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

1. Préparation et réalisation de l'enquête

Dans le souci de bien réaliser notre enquête nous avons d'abord réalisé une pré-enquête. Cette dernière a consisté à élaborer le questionnaire que nous avons d'abord testé sur un nombre restreint d'individus ne faisant pas partie de notre échantillon. Les résultats sont ensuite dépouillés et analysés afin de vérifier la cohérence du questionnaire et d'en corriger les imperfections. La pré-enquête nous a également permis de nous familiariser davantage avec notre questionnaire. Elle a duré trois jours.

Nous avons réalisé l'enquête proprement dite au cours du mois de décembre 2012. Elle s'est déroulée au sein du MJSL, de la FBF, ainsi qu'au sein du CNOSB, au siège de certaines fédérations sportives du Bénin. Les questionnaires ont été soumis aux directeurs du sport d'Elite, aux chefs services formation, réglementation du sport, aux présidents des fédérations ainsi qu'aux autres agents que nous n'avons pas ciblés dans notre échantillonnage.

Les personnes enquêtées sont habituées aux questions de la réglementation du football.

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 questionnaires à partir des faits et phénomènes observables directement.

2. 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 la partie suivante.

C. Présentation et analyse des données, établissement des diagnostics

1. Présentation, analyse des données.

Les résultats des enquêtes effectuées se présentent comme suit :

Tableau n° 8 : Opinions des enquêtés sur les causes de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football

Catégorie des enquêtés	Effectif des enquêtés	Incohérence des textes Nationaux et Internationaux avec les réalités du terrain		Disponibilités et application des textes	
		Oui	Non	Oui	Non
Comité Exécutif	04	02	02	01	03
Direction administrative	04	01	03	01	03
Dirigeants fédération et associations sportives du football	12	01	11	01	11
Directeurs du sport d'Elite	03	01	02	01	02
Entraîneurs de football	07	01	06	00	07
Pourcentage	100%	20%	80%	10%	90%

Commentaire :

Les données du tableau ci-dessus concernent la question relative à l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion de la FBF. A cet effet, la quasi-totalité des enquêtés (80%) estiment qu'il n'existe pas de cohérence sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du football et qu'il existe des services non fonctionnels à la FBF.

Les enquêtés qui ont exprimé des points de vue divergents à ceux de la majorité sont surtout les membres du Comité Exécutif et certains dirigeants de la fédération et associations du football avec 20%.

Tableau n° 9 : Opinions des enquêtés sur les causes des insuffisances dans l'application de la charte des sports avec les réalités modernes de football

Catégorie des enquêtes	Effectif des enquêtes	Insuffisances de la charte des sports avec les réalités du football moderne		Inadéquation des textes avec le football moderne	
		Non	Oui	Non	oui
Comité Exécutif	04	00	04	01	03
Direction administrative	04	00	04	02	02
Dirigeants fédération et associations sportives du football	12	01	11	00	12
Directeurs du sport d'Elite	03	00	03	01	02
Entraîneurs de football	07	00	07	00	07
Pourcentage	100%	03%	90,66%	13,33%	86,66%

Commentaire :

Au niveau des causes portant sur les insuffisances dans l'application de la charte des sports avec les réalités du football moderne, 90,66% des enquêtés ont estimé que la charte des sports en République du Bénin est pauvre et n'a pas pris en compte les nouvelles données résultant de l'évolution d'une conception moderne du football aux plans national et international. Il faut une conformité des textes à concevoir avec les textes fondamentaux de référence qui régissent le football aux plans national et international conformément aux nouvelles orientations du football professionnel.

Cette affirmation est largement partagée par tous les acteurs du mouvement sportif. Aussi, au sein des dirigeants de la fédération et associations sportives du football, 86% des enquêtés ont déclaré que, non seulement le cadre législatif est totalement dépassé mais surtout ne permet pas d'instituer une pratique professionnelle du football au Bénin. En clair, il n'a pas permis de propulser le football béninois sur l'échiquier international. Ceux qui ont donné un avis contraire sont les quelques membres du CE avec 03%.

Tableau n° 10 : Opinions des enquêtés sur les causes de l'absence d'une loi sur le financement du football.

Catégorie des enquêtes	Effectif des enquêtes	Absence de loi sur le financement du sport		Mauvaises conditions de participation aux grandes manifestations sportives internationales	
		Non	Oui	Non	Oui
Comité Exécutif	04	03	01	02	02
Direction administrative	04	00	04	02	02
Dirigeants fédération et associations sportives du football	12	00	12	00	12
Directeurs du sport d'Elite	03	00	03	02	01
Entraîneurs de football	07	00	07	00	07
Pourcentage	100%	10%	90%	20%	80%

Commentaire :

Les résultats obtenus à l'issue du dépouillement ont montré que sur un effectif de trente (30) personnes interrogées, 80% ont estimé qu'il n'existe pas de loi sur le financement du football. La catégorie des enquêtés qui a émis l'avis contraire est constituée des membres des organes du Comité Exécutif et de la direction administrative de la FBF avec pourcentage de 10%.

Tableau n° 11 : Opinions des Usagers (public, supporters, journalistes sportifs) sur les causes du dysfonctionnement du cadre institutionnel et réglementaire du football

	Les Usagers lient le dysfonctionnement du cadre institutionnel de la FBF à l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel de certains points du cadre législatif avec les réalités du football moderne.	Les Usagers souhaitent une amélioration du cadre législatif et une politique nouvelle fondée sur les objectifs à court, à moyen et à long termes.	Les Usagers souhaitent non seulement que la loi sur le financement du football soit élaborée et adoptée mais également qu'elle puisse être effectivement mise en œuvre
Effectif	126	126	95
Pourcentage	84 %	84%	63%

Commentaire :

Les principales opinions émises par les Usagers sur les préoccupations du guide d'entretien ont permis de retenir que 84% des enquêtés ont reconnu entre autre, non seulement l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football qui pourra être corrigée par le fonctionnement normal et effectif des structures non encore fonctionnelles mais aussi et surtout par la correction des insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin et enfin l'élaboration et l'adoption d'une loi sur le financement du football.

En effet, sur un total de cent cinquante (150) Usagers entretenus, leurs opinions sur les préoccupations retenues dans le tableau ci-dessus sont de 84% et 63%. La dernière préoccupation qui concerne l'élaboration et l'adoption d'une loi sur le financement du football a été abordée sans ambages par les usagers avec 63%. Car, ils estiment qu'au Bénin, il n'existe pas encore une loi sur le financement du football. Le financement du football de haut niveau constitue un véritable problème pour l'Etat béninois surtout avec la conjoncture économique actuelle.

En effet, depuis trois ans, le budget du MJSL malgré sa croissance relative est encore loin de répondre au besoin urgent du football en ressources financières. Or le football de haut niveau est une entreprise coûteuse. Sa pratique régulière appelle la résolution de tous les aspects concernant son financement. L'Etat seul ne peut plus continuer à faire face aux multiples et importants besoins de son financement. Le secteur privé doit être associé à l'effort de financement du football de haut niveau. Il faut l'adoption des mesures incitatives en faveur du financement du football par le secteur privé. Ainsi 84% des enquêtés ont souhaité l'amélioration du cadre législatif et une nouvelle politique sportive.

2. Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic

Cette partie nous permettra de mesurer le degré de vérification des hypothèses de l'étude et de formuler le diagnostic.

a. Degré de vérifications des hypothèses

Suite aux enquêtes et analyses réalisées, les appréciations ci-après peuvent être portées sur les hypothèses.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 1

L'analyse des résultats de l'enquête au niveau des dirigeants de la fédération, des présidents des associations sportives de football, des entraîneurs de football, des directeurs du sport d'Elite et même du personnel de la FBF a révélé que l'inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne explique les incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel dans la gestion du football. Il ressort que (80%) des enquêtés ont confirmé les causes émises pour vérifier cette hypothèse. Or le seuil de décision étant de 71%, nous affirmons que l'hypothèse n°1 est vérifiée.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse n° 2

Que ce soit les dirigeants, le personnel, les responsables des associations et les présidents des fédérations sportives, ils sont unanimes à reconnaître que la caducité de la charte des sports en RB face aux réalités du football professionnel explique ses insuffisances. Le seuil de décision étant de 70% alors que 91% des enquêtés ont confirmé les causes émises, nous affirmons que l'hypothèse n° 2 est également vérifiée.

❖ Degré de vérification de l'hypothèse spécifique n° 3

L'hypothèse n°3 concerne l'absence d'une loi sur le financement du football est à la base de vide juridique en la matière.

De par les remarques de la majorité à savoir 80% des dirigeants de la fédération, des directeurs du sport d'élite, cette absence de loi sur le financement du football crée beaucoup de difficultés aux dirigeants de la fédération qui souffrent du manque de ressources financières en vue d'atteindre des objectifs fixés. Le seuil de

décision étant de 40% alors que 80% des enquêtés ont confirmé les causes émises, nous affirmons que l'hypothèse n°3 est vérifiée

b. Etablissement du diagnostic

L'analyse des données de l'enquête a permis de connaître les causes réelles des problèmes identifiés. Les éléments du diagnostic peuvent être formulés de la manière suivante :

❖ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 1

Suite à la vérification de l'hypothèse n° 1, la cause réelle qui peut être retenue par rapport au problème spécifique n°1 concernant l'existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football est l'inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne.

❖ Élément de diagnostic lié au problème spécifique n° 2

La vérification de l'hypothèse n° 2 permet de retenir comme cause la caducité de la charte des sports en République du Bénin. Cette caducité est à la base de ses insuffisances.

❖ Éléments de diagnostic lié au problème spécifique n° 3

Par rapport au diagnostic n° 3, l'hypothèse vérifiée conduit à retenir comme cause réelle au problème spécifique concernant l'absence de loi sur le financement du football l'inexistence de loi relative au financement du football. Cette inexistence est préjudiciable à la pratique du football de haut niveau qui nécessite la mobilisation de beaucoup de ressources.

D. Difficultés rencontrées

La collecte des informations a été effectuée dans des conditions d'insuffisance de temps et d'indisponibilité des personnes visées notamment les anciens dirigeants et les dirigeants actuels du mouvement associatif du football. En dehors de la non

disponibilité, il y a aussi la réticence de certains dirigeants et agents à communiquer. La dernière difficulté est due au fait que certaines personnes résidant à l'intérieur du pays, il a fallu recourir à des entretiens téléphoniques.

Toutefois, le thème est jugé intéressant du fait de l'importance de la gestion du "sport roi" qu'est le football, de l'engouement de plus en plus suscité par ce sport auprès du public béninois et enfin l'élaboration et l'adoption d'une loi sur le financement du football afin de donner un souffle nouveau à la pratique de cette discipline.

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

L'objectif général qui transparaît à travers les objectifs spécifiques au début de cette étude est de contribuer à l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football à travers une gestion efficace fondée sur un cadre législatif et réglementaire actualisé et renforcé.

Pour atteindre cet objectif général, des problèmes spécifiques ont été identifiés et des causes y relatives recherchées. Ceci nous a conduit à la formulation des hypothèses. La vérification de ces hypothèses, au regard des données sur le terrain, a permis d'établir le diagnostic.

Sur la base du diagnostic établi, il convient à présent de proposer des approches de solution et de fixer les conditions de leur mise en œuvre pour une meilleure gestion de la FBF.

Paragraphe 1 : Approches de solutions

Trouver solution à un problème, c'est trouver les moyens d'éradication des causes se trouvant à la base de ce problème. Ainsi des solutions seront proposées pour l'éradication des principales causes des différents problèmes spécifiques identifiés et confirmés.

I. Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 1 concernant l'existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football

L'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football au niveau de la FBF est préoccupante. Le manque de cohérence entre les différentes structures est à la base du mauvais fonctionnement de la FBF. C'est pourquoi nous proposons comme condition d'éradication de :

- ✓ faire en sorte que les dirigeants nomment les autres membres des organes délibérants vacants.
- ✓ assurer une animation effective du poste de la responsable du football féminin, auquel la FIFA octroie 25% des subventions accordées aux fédérations de football.
- ✓ annuler les dispositions de l'article 33 alinéa 6 qui parle de l'exclusion.
- ✓ installer les districts.
- ✓ éviter la discrimination au niveau de l'élection des organes dirigeants de la FBF en procédant aux élections transparentes sans tripatouiller les textes.
- ✓ veiller à ce que le Comité National Olympique et Sportif Béninois (CNOSB) ou la CAF et la FIFA mettent dans leurs programmes des séminaires pour la formation des dirigeants des fédérations sportives sur les techniques managériales de planification des activités du football.
- ✓ amener le MJSL à respecter les principes de délégation de pouvoirs conférés à la fédération ;
- ✓ exiger la mise à disposition des fonds octroyés à la fédération en supprimant le comité tripartite composé d'un représentant MJSL, d'un représentant du Ministère de l'Economie et des Finances et d'un représentant fédéral. En effet, le non-respect des principes de la délégation de pouvoir donne lieu à un flou au niveau de la gestion des ressources financières. Il faudrait laisser la fédération

gérer ses fonds en lui imposant des principes de la gestion axée sur les résultats à savoir : obligation de rendre compte et de reddition des comptes.

- ✓ assurer une meilleure coordination des structures.

II. Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 2 concernant les insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin.

Lorsque l'on observe attentivement la gestion de la FBF, on a l'impression d'assister à une organisation qui n'est soumise à aucune autorité légitime. Les débats et les conflits personnalisés auxquels se livrent parfois les acteurs du FBF laissent penser que le droit n'a pas toujours été mis à la place qui devrait lui revenir dans un contexte où la puissance des intérêts individuels prévaut souvent sur l'intérêt général, au mépris de tout qui aurait pu grandir notre pays et son image. Pour cela, il faut :

- ✓ vulgariser systématiquement les textes régissant le football ;
- ✓ élaborer d'autres textes en remplacement de ceux qui sont caducs ;
- ✓ adopter une approche participative à tous les niveaux de prise de décision ;
- ✓ prendre de nouvelles dispositions dans la charte qui feront du football béninois une profession ;
- ✓ disséminer les textes régissant le football aux structures de base ;
- ✓ appui logistique et matériel à la mise en œuvre des modalités d'application de la charte des sports en République du Bénin ;
- ✓ respecter la loi élaborée et surtout l'assortir de sanctions ;
- ✓ faire adopter une loi programmatique qui prenne en compte tous les paramètres modernes du football de haut niveau et qui intègre les potentialités physiques et environnementales des béninois ;
- ✓ responsabiliser les collectivités locales par rapport à leur rôle en matière de football ;
- ✓ mettre l'accent sur le statut de footballeur de haut niveau et surtout de la gestion de sa carrière ;

- ✓ créer et rendre fonctionnel un tribunal arbitral du football ;
- ✓ élaborer le code de bonne conduite des joueurs ;
- ✓ instaurer un suivi évaluation de l'application de la charte des sports en République du Bénin.

III. Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3

Le problème spécifique n° 3 concerne l'absence d'une loi sur le financement du football.

Le financement des activités du football constitue le problème le plus préoccupant de la FBF. L'état subventionne la pratique du football au Bénin. Or, ces subventions sont insuffisantes et n'arrivent jamais à temps pour l'organisation à bonne date des activités. D'où le vote d'une loi sur le financement du football est un impératif. Pour ce faire, les actions suivantes pourraient être envisagées. Il s'agit de :

- ✓ redéfinir la politique nationale de football en insérant dans le budget une rubrique clairement définie pour planifier le développement du football ;
- ✓ réorienter le financement du football au Bénin et définir de nouvelles modalités de partenariat entre l'Etat et la FBF, c'est-à-dire réaliser un contrat d'objectif entre l'Etat et la FBF ;
- ✓ veiller à un emploi efficient et sélectif des ressources budgétaires ;
- ✓ adopter et ratifier une loi sur le financement du football (confère annexe n° 5 relative à l'avant-projet de loi sur le financement du football) ;
- ✓ adopter des mesures incitatives en faveur du financement du football par le secteur privé ;
- ✓ créer un cadre juridique incitatif, sécurisant et assez protecteur de l'intervention du secteur privé dans le football ;
- ✓ prendre des mesures fiscales attractives;

- ✓ domicilier dans un compte spécial au trésor public les taxes spéciales sur des produits tels que les téléphonies mobiles (GSM), le carburant, la SOBEBRA, le ciment, les cigarettes etc... ;
- ✓ financer la fédération de football sur la base d'un budget-programme et des conventions d'objectifs entre l'Etat et la Fédération avec des mécanismes de contrôle compatibles avec leur autonomie statutaire.

Paragraphe2 : Condition de mise en œuvre des solutions.

La mise en œuvre efficiente des solutions proposées passe nécessairement par le respect de certaines conditions évoquées sous forme de recommandations et dont les principales se présentent ainsi qu'il suit :

I. Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère en charge des sports :

Pour mettre en œuvre les solutions précitées, les recommandations suivantes peuvent être formulées à l'endroit des autorités du Ministère de tutelle :

- ✓ en sa qualité de garant de la bonne application de la législation nationale en matière de football, le Ministère est fondé à ne pas apporter sa caution aux initiatives tendant à la mise en place des structures de FBF qui ne participent pas au maintien de la cohésion au sein de la gestion du football en retirant la délégation de pouvoir en cas de non-respect des textes;
- ✓ organiser des séminaires au cours desquels des débats responsables et honnêtes entre tous les acteurs du football doivent être menés autour de la question relative à la place qu'il convient d'accorder à la règle de droit dans le dispositif d'organisation et de fonctionnement des structures de la FBF ;
- ✓ mettre sur pied un comité restreint pour rédiger un avant-projet de loi sur le financement du football au Bénin ;
- ✓ vulgariser les nouveaux textes de loi et les textes d'application pour les acteurs du football. Le Ministère en charge du Sport a un rôle primordial à jouer dans la

- réalisation de ce résultat en collaboration avec l'Assemblée Nationale et les acteurs du football ;
- ✓ adapter des textes de la FBF aux réalités du football moderne en impliquant le secteur privé dans le financement du football et en faisant du football un métier ;
 - ✓ assurer une meilleure coordination des structures de la FBF ;
 - ✓ réaliser un contrat d'objectif entre l'Etat et la FBF ;
 - ✓ disposer d'une grille d'analyse logique au niveau de la FBF ;
 - ✓ mettre en place une structure à l'image de l'ancien Conseil National des Sports ;
 - ✓ susciter le sponsoring des manifestations de football ;
 - ✓ réhabiliter le football scolaire et universitaire ;
 - ✓ redynamiser les structures des supporters ;
 - ✓ susciter la contribution des collectivités locales dans l'organisation des activités du football ;
 - ✓ mettre en application, pour le financement du football, les articles 10,11, et 12 de la charte des bonnes relations entre les Etats et fédérations relatives à l'obligation de rendre compte et des sanctions y afférentes en cas de malversations ;
 - ✓ prendre des décrets d'application, des arrêtés, des notes de service pour la bonne application des dispositions de la charte des sports en RB ;
 - ✓ retirer l'agrément à la fédération qui refuse de se conformer aux statuts-type des fédérations ;
 - ✓ étudier la possibilité de limiter les mandats électifs des membres du CE ;
 - ✓ créer au niveau du ministère un organe arbitral de règlement des conflits pour le règlement des litiges.

II. Recommandations à l'endroit des responsables de la fédération et du personnel de la FBF.

L'organisation de la pratique du football et des compétitions qui en découlent, seront du ressort de la fédération dans laquelle se trouve regroupées les associations de

football suivant une réglementation devenue universelle, c'est ce qui ressort du préambule de la loi 91-008 du 25 février 1991, portant Charte des Sports en République du Bénin. A ce titre, les dirigeants de la fédération doivent :

- ✓ veiller à l'application stricte des textes en vigueur ;
- ✓ se conformer aux statuts-type des fédérations en vigueur au Bénin ;
- ✓ annuler l'article 33 alinéa 6 qui porte sur l'exclusion pour le bonheur du football ;
- ✓ veiller à la mise en application des dispositions de l'article 8 de la charte de bonnes relations entre les Etats et les Fédérations en matière de la gestion financière;
- ✓ rendre compte au Ministère en charge des sports des fonds reçus des institutions internationales sportives (CAF, FIFA, CIO...);
- ✓ pour le règlement des litiges se référer aux organes de juridictions nationales, au CNOSB avant de recourir à la CAF et la FIFA ;
- ✓ opter pour la médiation, la conciliation et l'arbitrage ;
- ✓ organiser à bonne date les compétitions statutaires ;
- ✓ établir un plan d'actions de la fédération ;
- ✓ élaborer un budget-programme en bonne et due forme de la fédération ;
- ✓ publier les résultats des Assemblées Générales de la Fédération ;
- ✓ motiver le personnel de la FBF ;
- ✓ rendre toutes les structures de la fédération fonctionnelles ;
- ✓ chaque agent, partout où il sera au sein de la fédération donne le meilleur de lui-même pour atteindre les objectifs à lui assignés et rendre compte à temps.

La mise en œuvre de ces recommandations constitue une source de valeur ajoutée appréciable pour une bonne gestion de la FBF à travers une amélioration de son cadre institutionnel et juridique.

Tableau de synthèse de l'étude : « Contribution à l'Amélioration du Management du Football au Bénin : essai de l'état des lieux »

NIVEAU D'ANALYSE	PROBLEMATIQUE	OBJECTIFS	CAUSES	DIAGNOSTIC	APPROCHE DE SOLUTIONS
General	<i>Problème Général</i>	<i>Objectif général</i>	<i>Cause générale</i>	<i>Elément du diagnostic général</i>	<i>Solution générale</i>
	Cadre institutionnel et juridique obsolète du football	Contribuer à l'amélioration du cadre institutionnel et juridique du football	-	-	-
NIVEAUX SPECIFIQUES	<i>Problème spécifique n°1 :</i>	<i>Objectif spécifique n°1 :</i>	<i>Cause spécifique n°1</i>	<i>Elément de diagnostic n°1 :</i>	<i>Solution n°1 :</i>
	Existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion de La FBF	Analyser les éléments responsables des incohérences des textes au niveau de la gestion de la FBF	Inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne	L'Inadéquation des textes de la FBF avec les réalités du football moderne expliquent l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football	Veiller à l'adaptation des textes de la FBF aux réalités du football moderne ; assurer une meilleure coordination des structures de la FBF ; former les dirigeants de la fédérationsur les techniques managériales de planification des activités du football moderne ; rendre toutes les structures de la fédération fonctionnelle.
	<i>Problème spécifique n°2 :</i>	<i>Objectif spécifique n°2 :</i>	<i>Cause spécifique n°2</i>	<i>Elément de diagnostic n°2 :</i>	<i>Solution n°2 :</i>
	Insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin	Revisiter la charte des sports en République du Bénin pour en cerner ses insuffisances	La caducité de la charte des sports en République du Bénin	La caducité de la charte des sports en République du Bénin est à la base de ses insuffisances	vulgariser systématiquement les textes régissant le football ; adopter une approche participative à tous les niveaux de prise de décision ; disséminer les textes régissant le football aux structures de base ; instaurer un suivi-évaluation de l'application de la charte ; élaborer d'autres textes en remplacement de ceux qui sont caducs.
	<i>Problème spécifique n°3 :</i>	<i>Objectif spécifique n°3 :</i>	<i>Cause spécifique n°3</i>	<i>Elément de diagnostic n°3 :</i>	<i>Solution n°3 :</i>
	Absence de loi sur le financement du sport	Consulter les textes régissant le football au Bénin	L'inexistence de loi relative au financement du football	L'Inexistence de loi relative au financement du football explique le vide juridique en la matière	adopter des mesures incitatives en faveur du financement du football par le secteur privé ; créer un cadre juridique incitatif, sécurisant et assez protecteur de l'intervention du secteur privé dans le football ; prendre des mesures fiscales attractives ; voter et mettre effectivement en application la loi sur le financement du football; mettre en place une structure à l'image de l'Ancien Conseil National des Sports.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le management est un processus d'organisation rationnelle des ressources à mobiliser pour atteindre des objectifs. C'est également l'art de faire travailler, de conduire les hommes pour atteindre des objectifs. C'est pourquoi il est important de l'intégrer dans nos institutions et organisations. L'Etat à travers le MJSL est titulaire de la compétence en matière d'organisation du sport avec pouvoir de délégation aux fédérations. La FBF est l'une des fédérations sportives sous la tutelle de l'Etat. Elle jouit de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Elle a pour mission la promotion, l'organisation et le développement de tous les types de football association au Bénin. Mais la gestion de la FBF connaît des difficultés. Elle est minée à l'intérieur par des questions d'intérêt de personnes qui se manifestent par des crises cycliques.

L'intrusion de la politique dans la sphère de la fédération et les accointances douteuses de certains élus avec les cercles politiques ne favorisent pas toujours la cohésion au sein de l'instance dirigeante de la fédération et entache également la qualité de leur relation avec le MJSL.

Les causes de sa débâcle ont été identifiées et les approches de solutions ont été envisagées à travers l'introduction à la FBF de nouvelles méthodes de gestion managériales.

Leur mise en œuvre pourra permettre l'émergence du football qui est considéré aujourd'hui comme le "sport roi" et au-delà servira de tremplin pour l'éducation, le développement socio-économique, la cohésion des nations et des peuples. Il continue d'être admiré par le peuple tout entier qui y voit un espoir. On ne le dira jamais assez la réhabilitation du football passe nécessairement par l'assainissement de la gestion des organes de la fédération.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages Généraux

- 1- ADAMKIEWCZE ETCHANTELAY (1993 : 440-460) **Pratiques sportives informelles et management des espaces sportifs et municipaux**, in **sport et management**, la direction de LORET A., Dunod Paris ;
- 2-BRILMAN D.J. (2003) **les meilleures pratiques de management**, 4^{ème} édition, édition organisation ;
- 3-GUILLIEN R. et VINCENT J. (1990 : 517) **lexique des Termes Juridiques**. Edition Dalloz, 7240, Paris cedex ;
- 3- LORET A.(1993 : 13 à 31) **sport et management ... ou l'ardente obligation d'innover**, in Loret Dunod Paris ;

Œuvres spécifiques

- 4-BURNS, T. et G. STALKER (1966), **the management of innovation**, London, Tavistock ;
- 5-DANIEL F. S GHINET, C. Dunand et P. UNIN (1996 : 77) **Le système de Programmation-suivi-Evaluation (PSE) dans une démarche d'appui institutionnel**, IUED, Genève ;
- 6-DRUCKER, P (1975 : 870) **Les nouvelles pratiques de la direction des entreprises** Paris, Edition d'organisation ;
- 7-GALAMBERTI P. (1991 :17) **Les nouveaux objectifs du contrôle de gestion ; de la mesure des performances aux résultats** » Paris, édition d'organisation ;
- 8-GOFFJP (1996) **Les illusions du management, la découverte** ;
- 9-KIRKPATRICK D. (1985), **How to manage Paris organizations effectively sur....., Jo** ;
- 10-MAILLET, P. (1988 : 570) **Psychologie et organisation : l'individu dans nos milieux de travail** Montréal Agence d'arc ;
- 11-MINTZBERG (1994: 33 et 128) **Le management des organisations** ;

12-PERRETI, J.M (2002 : 223) Ressources humaines et gestion des personnes, 4^e édition, Wibert, Paris, ;

13-PERRETI, J.M (2008: 287) Dictionnaire des Ressources Humaines Librairie Unibert, Paris ;

14-PIGEASSOUC et FERGUSSONR (1997 :128-153) Du concept et stratégie au management stratégique des organisations de services sportifs. PUF, Paris ;

Rapports, Mémoires et documents

16-Accord de partenariat entre M. Joseph S. Blatter avec le Centre international d'Etude (CIES) sur le programme de Management du sport par le professeur N'DIAYE de l'universitaire Cheick Anta Diop Dakar ;

17- Approche de N. AUBERT et GAULEJAC (1991) sur le Management ;

18- Assemblée Nationale (2002 : 50-51) Cellule d'Analyse des Politiques de Développement de l'Assemblée Nationale (CAPAN), Institution Parlementaire ;

19-AGBOTA G. (2006). Evaluation de l'emploi, gestion de la rémunération et motivation, Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi, inédit ;

20-BRIL MAN (2003) Les meilleures pratiques de Management » 4^e édition, édition organisation ;

21- Conseil Economique et Social (2003) Rapport sur la Réhabilitation du mouvement sportif au Bénin, deuxième mandature ;

22 -Conseil des professeurs de l'ENAM (2007 : 58), Référentiel des mémoires 2^e édition, ENAM UAC ;

23-DAVO Martin (2005), Gestion de rendement Cours de GRH ENAM II Abomey-Calavi, inédit ;

24-GOGAN Christophe Wanignon : (2007 : 45) Pour un management efficace de la Fédération Béninoise de Football (FBP), Mémoire de fin de formation en GRH P;

25-Management du Sport associatif. Les enjeux du Futur de Charles Piglas ;

26-"Pour une autre approche managériale du sport Piglas par Corne Loup, maître de Conférence Laboratoire d'anthropologie des Pratiques corporelles Clermont Ferrand ;

27-SEVERIN GBETO (2011) **Contribution à l'amélioration de la gestion administrative des infrastructures sportives au Bénin**, mémoire de fin formation en MSP II, ENAM, UAC ;

28-Travaux du Forum sur le sport (2008 : 38-48) ;

29-Politique de la République du Benin en matière de sport (1990) Etat Généraux du sport ;

30-Cadre stratégique pour le développement durable du sport en Afrique (2008-2015), Accra (Ghana) ;

31-Lettre n° 425/DSE/S1/SA du 18 décembre 2012 : « Exposé sur la Problématique du Sport de haut niveau au Bénin : Enjeux et perspectives ;

32-Virgile A. AKPOVO (2008 : 4) Exposé sur la Relecture de la charte des sports en RB: aspects juridiques, Bénin ;

Textes législatifs et réglementaires

33-Charte Internationale de l'Education Physique et du Sport adoptée par la conférence générale de l'UNESCO en sa 21^{ème} session, Paris 21 novembre 1978 ;

34-Loi n°90-32 du 11 décembre 1990 portant constitution de la République du Bénin ;

35-Loi n°91-008 du 25 février 1991 portant charte des sports en République du Bénin ;

36-Décret n°2002-0176 du 12 avril 2002 portant modalités d'application de la loi n° 91-008 du 25 février 1991 ;

37-Décret n°2002-223 du 14 mai 2002 portant approbation des statuts-types des Fédérations sportives en République du Bénin ;

38-Décret n°2012-191 du 03 juillet 2012, fixant la structure-type des Ministères ;

39-Décret n°2012-421 du 06 novembre 2012 portant attributions, organisation et fonctionnement du MJSL ;

40-Arrêté n° 087/MJSL/DC/SGM/DRH/DSE/SA portant attributions, organisation et fonctionnement de la Direction du Sport d'Elite ;

41-Statuts – Règlements intérieur de la FBF du 22 mars 2013 ;

42-Règlements Généraux de la FBF du 24 juillet 2009.

ANNEXES

ANNEXE 1

Compétences de l'Assemblée Générale de la FBF

L'AG a les compétences suivantes :

- a) Adopter, réviser les statuts et le règlement d'application des statuts ainsi que le règlement de l'AG ;
- b) Désigner cinq (5) membres pour vérifier et approuver le procès-verbal de la dernière séance ;
- c) Nommer six (6) scrutateurs chargés de la distribution des bulletins de vote et du dépouillement des scrutins ;
- d) Elire les membres du Comité Exécutif ;
- e) Approuver les comptes annuels ;
- f) Approuver le budget ;
- g) Approuver le rapport d'activité du Président ;
- h) Désigner les auditeurs indépendants sur proposition du Comité Exécutif ;
- i) Fixer les cotisations ;
- j) Décerner sur proposition du Comité Exécutif le titre de Président ou de membre d'honneur à une personne qui s'est particulièrement engagée en faveur du football béninois ;
- k) Admettre, suspendre ou exclure un membre ;
- l) Révoquer le mandat d'un ou plusieurs membres d'un organe de la FBF ;
- m) Dissoudre la FBF ;
- n) Prendre toute décision à la demande d'un membre de la FBF conformément au présent statut ;
- o) Fixer le lieu de la prochaine Assemblée Générale.

ANNEXE 2

Composition et Attribution du Comité Exécutif

Le Comité Exécutif de la FBF

De la composition

Le CE compte 15 membres répartis comme suit :

- Le Président de la FBF
- Le Président de la Ligue de Football Professionnel ; membre de droit et vice – Président délégué
- 05 vice – présidents
- 07 membres
- 01 femme responsable du football féminin

Du mode d'élection

Le Président, les vices – présidents et les sept (07) autres membres sont élus par l'AG au scrutin de liste

Tout candidat à un poste du CE doit être proposé par un membre de la FBF conformément à l'article 9 des présents statuts et a la qualité pour être membre. Peuvent être membre : les clubs, la ligue de football professionnel du Bénin, les ligues régionales de football amateur, association nationales des anciens joueurs, association Nationale des Arbitres, Association des Entraîneurs et Association Nationale des Médecins et Kinésithérapeutes de Sports

De la durée du mandat

Le mandat du CE est de quatre (04) ans renouvelables

ANNEXE 3

Les attributions du Président de la FBF

Le Président de la FBF

✚ Le Président représente la FBF dans la vie civile.

Il est notamment responsable :

- a) De la mise en œuvre des décisions de la FBF et du Comité Exécutif par le Directeur Exécutif
- b) Du contrôle du fonctionnement efficace des organes afin que ceux – ci puissent atteindre les buts fixés par les présents statuts
- c) Du contrôle des travaux de la DE
- d) Des relations entre la FBF, ses membres, les autres associations nationales, l'UFOA, la CAF, la FIFA, les instances politiques et les autres organisations

✚ Le Président est le seul habilité à proposer au Comité Exécutif, la nomination ou la révocation du DE.

✚ Il préside toutes les séances de l'AG, du CE, du comité d'urgence et des commissions dont il a été nommé Président

✚ Le Président vote au Comité Exécutif et en cas d'égalité des voix, son vote est prépondérant,

✚ Les autres compétences du Président sont fixées dans le règlement d'organisation interne de la FBF

ANNEXE 4

La Direction Exécutive (DE)

La Direction Exécutive est l'organe administratif. La Direction Exécutive accomplit toutes les tâches administratives de la FBF sous la direction du Directeur Exécutif. Le personnel de la DE est tenu de respecter le règlement d'organisation interne de la FBF et de remplir les tâches imparties de la meilleure manière possible.

Le Directeur Exécutif est le chef de l'administration de la FBF.

Il est engagé sur la base d'un contrat de droit privé et doit disposer des qualifications professionnelles requises.

Il a pour tâches :

- a) L'exécution des décisions de l'AG et du CE conformément aux instructions du Président,
- b) La participation aux AG ainsi qu'aux séances du CE du comité d'urgence coordonne les activités des commissions permanentes et ad hoc
- c) L'organisation des AG et de séances
- d) L'établissement des procès-verbaux des AG, des réunions du CE du comité d'urgence et des commissions ad hoc
- e) La gestion et la bonne tenue des comptes de la FBF
- f) La correspondance de la FBF
- g) Les relations avec les membres, les commissions, la FIFA, le CAF, et l'UFOA
- h) L'organisation de la Direction Exécutive
- i) La proposition de recrutement du personnel de la FBF au CE

Le Directeur Exécutif ne peut être un délégué à l'AG ni un membre du Comité Exécutif de la FBF.

TITRE 2 : DE LA FORMATION DES FOOTBALLEURS ET DES EQUIPEMENTS SPORTIFS.

CHAPITRE 1^{er} : De la formation des joueurs.

ARTICLE 7 : L'Etat, en collaboration avec le mouvement sportif, crée les conditions favorables au perfectionnement des athlètes.

ARTICLE 8 : Le ministère en charge des sports, par le biais de l'Office Béninois du Sport Scolaire et Universitaire (OBSSU) et de la Direction de la Promotion de la Formation Sportive (DPFS) crée des classes sportives pour la formation des joueurs aspirant à un Football de haut niveau.

ARTICLE 9 : Le ministère en charge de l'enseignement secondaire, après concertation avec son homologue du sport, définit les programmes d'éducation physique et sportive à intégrer aux programmes annuels d'enseignement pour toutes les classes du secondaire en vue de susciter le développement du Football de haut niveau.

CHAPITRE 2 : Des équipements sportifs.

ARTICLE 10 : L'Etat doit veiller à la mise en œuvre d'une politique d'installation d'infrastructures et d'équipements sportifs.

ARTICLE 11 : L'importation des équipements sportifs destinés à équiper les centres de formations sportives ne sera soumise à aucune imposition pendant une période de trois (03) ans.

ARTICLE 12 : Des conventions sont passées entre les établissements publics locaux d'enseignement, leur collectivité de rattachement et les propriétaires d'équipements sportifs afin de permettre la réalisation des programmes scolaires de l'éducation physique et sportive. Les équipements sportifs à usage exclusivement familial et ceux relevant du ministre chargé de la défense ne sont pas concernés.

ARTICLE 13 : La suppression totale ou partielle d'un équipement sportif privé dont le financement a été assuré par une ou des personnes morales de droit public ainsi que la modification de son affectation sont soumises à l'autorisation de la personne morale de droit public ayant participé seule ou pour la plus grande part à ce financement.

TITRE 3 : DISPOSITIONS FINALES

ARTICLE 14 :Les dispositions de la présente loi viennent en complément à celles de la loi N° 91-008 du 25 février 1991 instituant la Charte des Sports en République du Bénin.

ARTICLE 15 :Des textes réglementaires détermineront les modalités d'application de la présente loi.

ARTICLE 16 : La présente loi qui entre en vigueur à compter duabroge toutes dispositions antérieures contraires et sera exécutée comme loi de l'Etat.

Fait à Porto-Novo, le

Le Président de l'Assemblée Nationale

Professeur Mathurin Coffi NAGO

QUESTIONNAIRES AUX RESPONSABLES, AGENTS DE LA FBF ET ACTEURS DU MOUVEMENT SPORTIF AU BENIN

Ce questionnaire est élaboré dans le cadre de la rédaction d'un rapport de stage de fin de formation du cycle II de l'ENAM. Le thème est : « contribution à l'amélioration d'un management de sport au Bénin : cas de l'environnement institutionnel et juridique de football ».

En essayant de répondre aux préoccupations contenues dans le présent questionnaire, vous apportez votre contribution de qualité à la réalisation de cette œuvre digne d'intérêt.

I – Existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football

1- Les textes régissant l'organisation et le fonctionnement de la FBF sont-ils disponibles au sein de votre structure ? Oui Non

Si oui, citez-les

.....

A votre avis, ces textes sont-ils réellement mis en application ?

Oui Non Aucune réponse

2- Est-ce que les districts sont-ils installés au niveau de vos communes respectives ?

Oui Non

Si non, que préconisez-vous ?

.....

3-Existe-t-il des structures d'aide à la prise de décision ? Oui Non

Si oui, citez-les

.....

4-Dysfonctionnement au niveau des structures de la FBF

A votre avis, le DTN, le poste de responsable féminin du football fonctionne-t-il réellement ? Oui Aucune réponse

Est-ce que les compétitions statutaires sont-elles organisées à bonne date ?

Oui Non

Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

II- Cadre juridique

1-Est-ce que la charte du sport au Bénin a -t- elle prit en compte les réalités du football moderne ? Oui Non

Si non, quels sont les arguments qui motivent votre point de vue ?

2- Souhaitez-vous une actualisation de cette charte ? Oui Non

Si oui quelle précaution envisagez-vous pour une réforme adéquate de cette charte ?

III – Financement du football

1-Existe-t-il une loi sur le financement du football ? Oui Non

Si non que proposez-vous ?

.....
.....
.....

2-Que suggérez-vous afin que la loi sur le financement du sport soit une réalité ?

.....
.....
.....

GUIDE D'ENTRETIEN

Guide d'entretien aux membres du CNOSB, des fédérations et associations sportives, aux sportifs et simples usagers que sont (les supporters du football, les journalistes sportifs.....)

1- Précisez votre origine en cochant l'une des cases ci-après :

CNOSB Associations/Clubs sportifs

FEDERATIONNS SPORTIVES : Sportifs Simples usagers supporters

2-Connaissez-vous la FBF ? Oui Non

Si oui, où se trouve son siège

.....

3- A votre avis, les structures de la FBF fonctionnent-elles réellement ?

Oui Non

Si non, quelles sont les causes de ce dysfonctionnement ?

.....

4- La FBF est-elle bien gérée ? Oui Non

Si non, quelles sont les causes de cette mauvaise gestion ?

- mauvaise application des textes
- les conflits d'intérêts
- la mauvaise gouvernance
- manque de ressources financières
- autres causes (préciser).....

TABLE DES MATIERES

DEDICACE	iii
REMERCIEMENTS	iv
LISTE DES SIGLES	v
LISTE DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES.....	vi
GLOSSAIRE DE L'ETUDE	vii
RÉSUMÉ.....	viii
SOMMAIRE.....	ix
INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE I.....	4
CADRE INSTITUTIONNEL DE L'ETUDE, OBSERVATIONS DE STAGE ET CIBLAGE DE LA ROBLEMATIQUE	4
SECTION I : Cadre physique de l'étude et observations de stage.	5
Paragraphe 1 : Présentation du cadre contextuel.	5
I. Présentation du MJSL	5
A. Principales missions du MJSL	5
B. Cadre institutionnel du MJSL	6
II. Présentation de la Fédération Béninoise de Football (FBF).....	8
A. Historique, missions et structure	8
1. Historique	8
2. Des missions de la FBF.....	11
a. La structure de la FBF.....	11
B. Les ressources et environnement	14
1. Les ressources	14
Graphique n° 1 : Répartition du personnel de la FBF par structure.....	15
2. Environnement	16
Paragraphe 2 : Des mécanismes de fonctionnement	17
I. Les structures d'administration et de gestion.....	18
A. L'Assemblée Générale ou Congrès.....	18
B. Le Comité Exécutif	20
1. Attributions des membres du Comité Exécutif.....	20

2. La Direction Technique	23
II. Les autres organes	25
A. Les structures d'organisation	25
1. La ligue régionale :	25
2. Les districts :	25
B. Les structures d'aide à la prise de décision	25
SECTION 2 : Ciblage de la problématique.	26
Paragraphe 1 : Choix et spécification de la problématique	26
I. Inventaire des éléments de l'état des lieux de base et liste des problématiques	26
A. Inventaire des éléments de l'état des lieux	26
1. Inventaire des atouts	26
2. Inventaire des faiblesses.....	27
B. Regroupement des problèmes spécifiques par problématique	28
II. Choix de la problématique	28
A. Rappel des problématiques possibles	29
B. Problématique de l'étude	29
C. Justification du sujet	30
Paragraphe 2 : Détermination de la vision globale de résolution de la problématique spécifiée	31
I. Spécification de la problématique	31
II. Détermination des séquences de la résolution de la problématique	32
A. Approche générique de résolution du problème général.....	32
B. Approches génériques de résolution des problèmes spécifiques	33
1. Approche générique liée au problème spécifique n° 1	33
2. Approche générique liée au problème spécifique n° 2	38
3. Approche générique liée au problème spécifique n° 3	38
CHAPITRE II	40
DU CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE AUX CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS.....	40
SECTION1 : Cadre théorique et méthodologique de l'étude	41
Paragraphe 1 : Des objectifs de l'étude à la revue de littérature.....	41
I. Objectifs et hypothèses	41
A. Objectifs de l'étude et résultats attendus	41
1. Objectifs de l'étude	41
2. Résultats attendus.....	42

B. Formulation des hypothèses de l'étude	43
1. Causes et hypothèse liées au problème de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel de la FBF	43
2. Causes et hypothèse liées aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin avec les réalités du Football moderne	44
3. Causes et hypothèse liées au problème de l'absence de loi sur le financement du football	46
4. Causes et hypothèses liées au problème général	46
II. La revue de la littérature	48
A. Clarification conceptuelle	48
1. Clarification du terme « management »	48
2. Clarification des mots « Sports, organisation, entreprise ou association, sport amateur et professionnel».....	50
B. Exposé des contributions antérieures sur les problèmes spécifiques	51
1. Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n°1 :.....	51
3. Exposé des contributions antérieures sur le problème spécifique n° 3.	54
Paragraphe 2 : Choix de la méthodologie de l'étude et de mobilisation des données.	56
I. Dimension théorique	57
A. Présentation des Normes et Repères de Résolution	57
1. Le problème de l'existence des incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du Football.....	57
2. Le problème lié aux insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Benin.	57
3. Le problème de l'absence d'une loi sur le financement du football.	58
B. Outils d'analyse des données collectées	58
1. Seuils de décision liée à la vérification de l'hypothèse n°1	58
2. Seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°2	58
3. Seuils de décision liés à la vérification de l'hypothèse n°3	58
II. Dimension empirique	59
A. Objectifs et nature de l'enquête, identification de la cible	59
1. Objectifs de l'enquête.....	59
2. Nature de l'enquête et identification de la cible.....	59
3. Echantillonnage.....	60
4. Outils de présentation des données	60
B. Mobilisation des données	60
1. Préparation et réalisation de l'enquête.....	61

2.	Dépouillement des données.....	61
C.	Présentation et analyse des données, établissement des diagnostics.....	61
1.	Présentation, analyse des données	61
2.	Vérification des hypothèses et établissement du diagnostic.....	65
D.	Difficultés rencontrées.....	67
	SECTION 2 : Approches de solutions et conditions de leur mise en œuvre.....	68
	Paragraphe 1 : Approches de solutions.....	68
I.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 1 concernant l'existence des Incohérences sur les plans institutionnel, structurel et organisationnel régissant la gestion du football	69
II.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 2 concernant les insuffisances dans l'application de la charte des sports en République du Bénin.....	70
III.	Approches de solutions relatives au problème spécifique n° 3.....	71
	Paragraphe 2 : Condition de mise en œuvre des solutions.....	72
I.	Recommandations à l'endroit des autorités du Ministère en charge des sports	72
II.	Recommandations à l'endroit des responsables de la fédération et du personnel de la FBF.....	73
	Tableau de synthèse de l'étude	75
	CONCLUSION GÉNÉRALE	76
	BIBLIOGRAPHIE	78
	ANNEXES	82
	TABLE DES MATIERES	93